



وزارة التربية والتعليم  
إدارة التخطيط والبحث التربوي  
مديرية البحث والتطوير التربوي  
قسم المتابعة والتقييم

**مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة – المرحلة الثانية (ERfKE II)**

**المكون الأول: برنامج تطوير المدرسة والمديرية**

**تقارير المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية SDDP**

**التقرير الشامل رقم (3)**

**المتعلق بالعام 2014**

**تاريخ انجاز التقرير: 30 حزيران 2014**



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	الملخص التنفيذي
6	1.0 المقدمة
11	2.0 الإنجازات 2.1 عملية جمع البيانات 2.2 النتائج 2.3 المخرجات
81	3.0 المقارنات
87	4.0 التوصيات

الملاحق: جدول المؤشرات – التقرير المرحلي

## الملخص التنفيذي

### (١) أهداف التقرير:

يهدف هذا التقرير إلى إعطاء صورة واضحة وشاملة عن واقع تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية والانجازات التي تحققت حتى نهاية حزيران/ 2014 مع التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين في كافة جوانب البرنامج.

### (٢) المنهجية المتبعة:

بناء على إطار المتابعة والتقييم المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية<sup>١</sup>، تم إعداد مجموعة من ادوات القياس للمؤشرات النوعية التي تتطلب جمع البيانات ميدانيا من المدارس والمديريات والتي تضمنت سلالمة تقدير لفظية واستبانة وبروتوكولات للمقابلات وغيرها، وكذلك تم التواصل مع المديريات المعنية في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم للحصول على البيانات المتعلقة بالمؤشرات الكمية.

قام قسم المتابعة والتقييم والمنسقون المعتمدون بجمع البيانات من مديريات التربية والتعليم المعنية ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية خلال الفترة من ( 13 نيسان حتى 5 ايار ) وعلى ثلاث مراحل زمنية هي ( 13، 14 نيسان و 27، 28 نيسان و 4، 5 ايار). تم اختيار عينة حجمها ( 20 ) مديرية تربية وتعليم من أصل ( 28 ) مديرية تطبق البرنامج. وتضمنت هذه العينة (50%) من مديريات المجموعات: الأولى، والثانية، والثالثة. وجميع مديريات المجموعات: الرابعة، والخامسة. ومن كل مديرية تم اختيار (شبكتي مدارس، و 3 مدارس من كل شبكة، بمجموع قدره (6) مدارس، إلى جانب مراكز المديريات) وعينة تعادل (10%) من الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس، بحيث لا يقل الحد الأدنى للخطط في كل مديرية عن (8) خطط. إلى جانب الخطط التطويرية والإجرائية لمراكز المديريات وعددها (20) خطة.

تم استخدام مصادر وطرق مختلفة في جمع البيانات مثل مجموعات النقاش المركزة، والاطلاع على الوثائق والسجلات المتعلقة بالبرنامج إضافة إلى الاستبانة. ونظرا لاختلاف الظروف التي يتم تطبيق البرنامج في إطارها بما فيها الظروف الزمنية تم اعتماد كل مجموعة من مجموعات المديريات الخمس كوحدة واحدة لأغراض معالجة البيانات إلى جانب المعالجة الشاملة لجميع المديريات. وتمت كتابة تقارير متابعة وتقييم على مستوى المدارس والمديريات إلى جانب التقرير الشامل، إضافة إلى تقرير مرحلي خاص بالمؤشرات. وقام قسم المتابعة والتقييم ببناء قاعدة بيانات حاسوبية تم من خلالها معالجة الكم الكبير من البيانات للحصول على النتائج المطلوبة.

### (3) أهم النتائج:

أولاً: ان ( 2725 ) مدرسة و( 28 ) مديرية تربية وتعليم تطبق خططها التطويرية التي تم إعدادها وفق منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

<sup>١</sup> تم إعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية من خلال مشروع تطوير المدرسة والمديرية

ثانياً: تم تأسيس ( 28 ) مجلس تطوير تربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم ، و( 253 ) مجلس تربوي على مستوى شبكات المدارس. حيث تم تأسيس ( 7 ) مجالس تطوير تربوي و( 68 ) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة الأولى ، و( 4 ) مجالس تطوير تربوي و( 25 ) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة الثانية، و( 6 ) مجالس تطوير تربوي و( 54 ) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة الثالثة ، و( 6 ) مجالس تطوير تربوي و( 55 ) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة الرابعة ، و( 5 ) مجالس تطوير تربوي و( 51 ) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة الخامسة.

ثالثاً: بشكل عام حققت مديريات المجموعات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة درجات أعلى من مديريات المجموعة الأولى في معظم المؤشرات.

رابعاً: حققت مدارس الإناث والمختلطة درجات أعلى من مدارس الذكور في جميع المؤشرات.

خامساً: المؤشرات التي حققت القيم المستهدفة أو كانت قريبة منها هي: "درجة تطبيق المدارس لخططها التطويرية حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية"، و"درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخططها التطويرية حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية"، و"درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية"، و"درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم- من وجهة نظر فرق تطوير المديريات"، و"النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة"، و"النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة"، والنسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من الوزارة.

سادساً: المؤشرات التي لم تحقق القيم المستهدفة هي: "درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس"، و"درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم"، و"درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية"، و"درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات"، و"درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم - من وجهة نظر المشرفين التربويين".

سابعاً: تم إعداد إستراتيجية الاتصال وخطتها التنفيذية ، مع اقرارها من قبل لجنة التخطيط في وزارة التربية والتعليم.

ثامناً: من المعوقات التي تم رصدها وتعيق تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية ، عدم استقرار القيادات التربوية والكوادر الفنية، ووجود ثقافة مقاومة التغيير وضعف الحماس والدافعية، وعدم المتابعة من قبل بعض المعنيين بتنفيذ البرنامج، والبيئة المدرسية المادية غير المناسبة (أبنية مستأجرة أو على نظام الفترتين واكتظاظ الطلبة...)، وارتفاع النصاب الدراسي للمعلمين أعضاء فرق التطوير المدرسية، وعدم كفاية المنح المالية المقدمة من الوزارة ومشروع تطوير المدرسة والمديرية لتنفيذ أنشطة خطط المدارس والمديريات، والإجراءات المعقدة الخاصة بقبول التبرعات العينية والنقدية من قبل المدارس ، وعدم فاعلية مجالس التطوير التربوي في المديريات

والمجالس التربوية لشبكات المدارس، وضعف تعاون الإسناد التربوي، وعدم فاعلية المنهجيات المتبعة في إعداد الخطط التطويرية والإجرائية، والمشاركة غير الفاعلة للمجتمع المحلي، وعدم إدراك الكثير من المعنيين بالبرنامج لأدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح، وعدم التحول الكامل في دور المشرف التربوي نحو المساندة والإرشاد وبناء القدرات بشكل دوري ومستمر لدعم تطوير أداء المدارس.

#### (4) التوصيات الرئيسية:

إيجاد آليات مستدامة لتوفير الدعم للمديريات والمدارس لتنفيذ خططها التطويرية ، وإعادة النظر في المنهجيات المتبعة في إعداد الخطط التطويرية والإجرائية، والتركيز على اعتماد أنشطة تطويرية تعكس الاحتياجات الواقعية للمدارس والمديريات، و إيجاد منظومة سياسات إستراتيجية وإجرائية تضمن مأسسة واستدامة البرنامج، و إيجاد آلية تضمن الاستفادة من تقارير المتابعة والتقييم ، والعمل على تنفيذ حملات شاملة لتوعية المعنيين بالبرنامج بأدوارهم ومسؤولياتهم وعلى جميع المستويات، وتفعيل آليات المساءلة المهنية للقائمين على تطبيق البرنامج من كافة المستويات الإدارية في الوزارة.

## 1.0 المقدمة

تنفذ وزارة التربية والتعليم مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة الذي يتألف من مرحلتين، امتدت المرحلة الأولى منه على مدى السنوات من 2003 – 2009. في حين أن المرحلة الثانية التي بدأت في العام 2009 وسوف تمتد إلى العام 2015.

يشكل برنامج تطوير المدرسة والمديرية آلية تنفيذ المكون الأول للمرحلة الثانية لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (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 المادية.

وتعمل هذه المكونات الخمسة مجتمعة على تحقيق الهدف التطويري للمرحلة الثانية لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة المتمثل " إكساب الطلبة في مرحلة ما قبل التعليم الجامعي في الأردن مستويات عالية من المهارات لتمكينهم من المشاركة في اقتصاد المعرفة".

يهدف المكون الأول إلى زيادة فاعلية المدرسة من خلال بناء ثقافة المبادرة الذاتية للتطوير بمشاركة المجتمع المحلي وزيادة فاعلية مديرية التربية والتعليم كي تكون قادرة على تحقيق أهدافها والقيام بدورها في دعم قدرات المدرسة وتنميتها. ويعمل 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 الذي ابتدأ الإعداد له أثناء المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة<sup>2</sup> 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. وتهدف الوزارة إلى تعميم تطبيق البرنامج على كافة مدارس ومديريات المملكة حتى نهاية العام الدراسي 2015/2014.

يستمر العمل في برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مرحلته الثانية على مدار خمس سنوات، استمراراً للمرحلة الأولى التي بدأت في العام 2006 وشملت (7) مديريات تربية وتعليم تضم (854) مدرسة (المجموعة

<sup>2</sup> برنامج تطوير المدرسة والمديرية يبني ويستكمل ما بدأه مشروع دعم التعليم في الأردن أثناء المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة

الأولى). وتم البدء في نيسان من العام 2011 بتطبيق البرنامج في (4) مديريات تضم ( 256 ) مدرسة (المجموعة الثانية). وفي شهر أيلول 2011 تم البدء بتطبيق البرنامج في (6) مديريات تضم (529) مدرسة (المجموعة الثالثة)، وفي شهر نيسان 2012 تم تطبيق البرنامج في (6) مديريات تضم (517) مدرسة (المجموعة الرابعة)، وفي شهر نيسان 2013 تم تطبيق البرنامج في (5) مديريات جديدة تضم (569) مدرسة (المجموعة الخامسة)، شهر اذار 2014 تم البدء بتطبيق البرنامج في (7) مديريات جديدة تضم (541) مدرسة (المجموعة السادسة أ) أما القسم الثاني من المجموعة التي تضم (7) مديريات (المجموعة السادسة ب) فسيشملها البرنامج في العام 2015<sup>٢</sup>.

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 كونها (أساس) تطوير العملية التعليمية.
- الطالب كونه (الهدف النهائي) لتطوير العملية التعليمية.
- مديرو ومعلمو المدارس كونهم (مخططين) وليسوا مجرد (منفذين).
- المشرفون التربويون بكونهم ميسرين ومساندين للمعلمين (مدربين ملهمين) وليس (رقباء صارمين).
- أولياء الأمور والمجتمع المحلي كونهم 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 و البرنامج إلى إرساء عدة مفاهيم نوعية فيما يتعلق بمستقبل التربية والتعليم في الأردن مثل:

- التعليم (التفاعل).
- التطوير من قاعدة الهرم الوظيفي إلى رأس الهرم الوظيفي (من الأسفل إلى الأعلى).
- التمكين.
- اللامركزية.
- نقل المعرفة.
- المشاركة المجتمعية.

<sup>٢</sup> 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: بني عبدة، المزار الشمالي، مادبا والمزار الجنوبي. مديريات التربية والتعليم في المجموعة الثالثة هي: ماركا، الرمثا، عين الباشا، البادية الجنوبية، القصر والرصيفة. مديريات المجموعة الرابعة هي: البتراء، الطفيلة، الطيبة والوسطية، عجلون، القويسمة والسلط. مديريات المجموعة الخامسة هي: قصبه اربد، الزرقاء الأولى، قصبه عمان، قصبه معان، الشوبك. مديريات المجموعة السادسة أ هي: الجامعة، بني كنانة، قصبه الكرك، الزرقاء الثانية، دير علا، بصيرا، ذيبان.



■ النوع الاجتماعي (الأخذ بعين الاعتبار قضايا النوع الاجتماعي عند تحليل ورسم السياسات والبرامج الخاصة بتطوير العملية التعليمية).

تبدأ مرحلة التطوير في كل مدرسة، حسب برنامج تطوير المدرسة والمديرية، بإجراء مراجعة ذاتية باستخدام أداة وطنية أردنية للتقييم الذاتي، وتشمل المراجعة 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 تعتزم اتخاذها لتحقيق أهدافها ومتابعة تحقيقها. وبذلك فإن برنامج تطوير المدرسة والمديرية يوفر منهجية متكاملة للتخطيط تتبعها المدارس ومديريات التربية والتعليم لتساعدها في التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف لديها وتحديد أولوياتها، وإعداد خططها بناء عليها ومتابعة تنفيذها وإعداد التقارير عن تقدم سير العمل والإنجاز. كما تعمل منهجية البرنامج على إشراك وتمتين الروابط مع المجتمع المحلي لدعم عملية التحسين المستمر لأداء المدارس. كما توجه نتائج تحليل الاحتياجات الذي تقوم به المدارس أثناء إعداد خططها التطويرية لمديريات التربية والتعليم في إعداد خططها لدعم هذه المدارس، ويلعب المشرفون التربويون تحديدا دورا هاما في دعم المدارس لتحقيق أهداف خططها التطويرية.

تتركز الجهود الرئيسية 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. ويؤكد البرنامج على الدور الرئيس لمديري المدارس في القيادة والتمكين والتحفيز للسير قدما في عملية تحسين المدارس وتطويرها.

وتتركز مسؤولية متابعة تنفيذ برنامج تطوير المدرسة والمديرية في مركز الوزارة على كل من إدارة مركز التدريب التربوي وإدارة التخطيط والبحث التربوي بالإضافة الى وحدة التنسيق التنموي (DCU). تعمل إدارة 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 بحيث 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. وبالاستناد لإطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تقوم الإدارة بجمع الأدلة وقياس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وكتابة تقارير المتابعة والتقييم

ذات العلاقة. ومع الزمن توفر هذه العملية البيانات والمعلومات لأصحاب القرار من أجل التطوير المستمر لمنهجية البرنامج على مختلف المستويات.

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 ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية. وعليه فلقد 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 من 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.

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

وسيعمل برنامج تطوير المدرسة والمديرية حتى العام الدراسي 2015/2014 على تحقيق النتيحتين المتوسطتين التاليين:

- 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 مأسسته.

ونحو تحقيق النتائج البعيدة والمتوسطة المدى سيعمل البرنامج على تحقيق النتائج المباشرة أدناه:

- النتيجة المباشرة 1.1: منهج متكامل للتطوير مبني على الحاجات ومراعٍ 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 مساءلة تم اعتمادها (المساءلة).

- النتيجة المباشرة 2.2: ارتفاع مستوى الدعم المالي المستدام والمقدم من الوزارة للمدارس ومديريات التربية والتعليم لتنفيذ خططها التطويرية (توفر الموارد المادية لدعم عمليات التطوير).

وذلك من خلال مجموعة مترابطة من الأنشطة ستحقق المخرجات التالية عند إنجازها:

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 بناء 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 ومراع للنوع الاجتماعي تم إعداده.

المخرج (2.1.2): سياسات لمأسسة التخطيط المترابط بين كافة المستويات؛ المدرسة ومديريات التربية والتعليم ومركز الوزارة تم إعداده.

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

يعتبر هذا التقرير هو تقرير المتابعة والتقييم الثالث لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية والذي يعده قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي مستندا لإطار المتابعة والتقييم الذي أعده القسم بالتعاون مع إدارة مركز التدريب التربوي، حيث يتضمن التقرير منجزات البرنامج منذ بداية تنفيذه عام 2009.

هذا وسيقوم قسم المتابعة والتقييم بتحديث إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بناء على المستجدات التي طرأت على خطة البرنامج.

## 2.0 الإنجازات

### 2.1 جمع البيانات وإعداد التقرير الثالث

بناء على إطار المتابعة والتقييم الذي أعدته لجنة المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية<sup>4</sup> والتي تألفت من رئيس وأعضاء قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي وأعضاء من إدارة مركز التدريب التربوي، تم إعداد مجموعة من أدوات جمع البيانات مثل سلم تقدير لفظي واستبانات وبروتوكولات للمقابلات وغيرها لأحد عشر مؤشراً يتطلب عملاً ميدانياً، وكذلك تم التواصل مع المديريات المعنية في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم للحصول على البيانات المتعلقة بالمؤشرات الكمية.

ابتدأ الإعداد لعملية جمع البيانات بعقد ورشة إنعاشية لجميع منسقي المتابعة والتقييم في مديريات التربية والتعليم بتاريخ 10 نيسان 2014، تم خلالها مراجعة منهجية جمع البيانات، ومناقشة الأدوات، وكتابة التقارير، وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار المتعلقة بعمليات جمع البيانات. حيث قام بالتدريب رئيس قسم المتابعة والتقييم في إدارة والتخطيط والبحث التربوي في الوزارة.

جرى التمهيد لجمع البيانات من خلال قيام قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي برسالة كتاب رسمي بتاريخ 6 اذار الى جميع مديريات التربية والتعليم المعنية ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، بهدف اعلامهم عن موعد التقييم ليقوموا بالاعداد الجيد له. وتمت عملية جمع البيانات خلال الفترة من ( 13 نيسان وحتى 5 ايار ) وعلى ثلاث مراحل زمنية هي ( 13، 14 نيسان و 27، 28 نيسان و 4، 5 ايار). تم تقسيم المنسقين على فرق تكونت كل فرقة من منسقين اثنين تم تكليفهم بجمع البيانات من مديريات التربية والتعليم القريبة من المديريات التي يعملون بها، حيث خصص فريقين اثنين لكل مديرية. قام المنسقون بجمع البيانات على مدى يومين متتاليين، عملوا في اليوم الأول على جمع البيانات من شبكات المدارس، وفي اليوم الثاني من مراكز المديريات.

تم اختيار عينة حجمها ( 20 ) مديرية تربية وتعليم من أصل ( 28 ) مديريةية تطبق برنامج تطوير المدرسة والمديرية. تضمنت العينة ( 50% ) من مديريات المجموعات ( الأولى، والثانية، والثالثة )، وجميع مديريات المجموعات (الرابعة، والخامسة). تم اختيار (شبكة مدارس، و 3 مدارس من كل شبكة، بمجموع قدره ( 6 ) مدارس في كل مديريةية، إلى جانب مراكز المديريات). وتم اختيار عينة مجموعها (10%) من الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس، إلى جانب خطط المديرية. وكان الحد الأدنى لعدد الخطط ( 8 ) خطط. وقام قسم المتابعة والتقييم بإبلاغ المعنيين في مديريات التربية والتعليم بتفاصيل العينات من خلال نشرها على الموقع الالكتروني للوزارة قبل أربعة أيام من بدء جمع البيانات.

تم استخدام مصادر وطرق مختلفة في جمع البيانات مثل مجموعات النقاش المركزة التي شملت (فرق تطوير المدارس، فرق تطوير المديريات، المجالس التربوية لشبكات المدارس، مجالس التطوير التربوي للمديريات، المشرفين التربويين). والاطلاع على الوثائق والسجلات المتعلقة بالبرنامج والتي شملت (عينات من خطط

<sup>4</sup> تم إعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية من خلال مشروع تطوير المدرسة والمديرية خلال العام 2012.

تطوير المدارس وتقارير الإنجاز الشهرية لمدى تطبيق الأنشطة المقررة في هذه الخطط، خطط تطوير المديرية وتقارير الإنجاز الشهرية لمدى تطبيق الأنشطة المقررة في هذه الخطط، محاضر الاجتماعات المتعلقة بالمجالس التربوية لشبكات المدارس، محاضر الاجتماعات المتعلقة بمجلس التطوير التربوي للمديرية، كتاب تشكيل مجلس التطوير التربوي للمديرية وعينات من كتب تشكيل المجالس التربوية لشبكات المدارس). وبعد استكمال عملية جمع البيانات سواء المتعلقة بالمؤشرات النوعية والتي تطلبت عملا ميدانيا أو باقي المؤشرات والتي اعتمد قسم المتابعة والتقييم في الحصول عليها على المخاطبات الرسمية والمقابلات مع كوادر الوزارة في المركز والميدان، قام القسم بالعمل على تحليل البيانات باستخدام برنامج محوسب تم تطويره ليتناسب وسلام التقدير اللفظية التي تم تطويرها للمؤشرات النوعية والذي تألف من خمسة مستويات. كما شكلت البيانات والملاحظات النوعية التي تم جمعها خلال جلسات النقاش المركزة والتي تم عقدها مع المجموعات المختلفة المشاركة في البرنامج مصدرا هاما للتحليل وذلك تمهيدا لإعداد التقرير الثالث.

## 2.2 النتائج: (للاطلاع على نقاط القوة ومجالات التحسين لكل مؤشر- انظر الملحق)

### 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 رضی مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية.
- 1.6 درجة رضی 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 رضی كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديريات والمدارس ومع المجتمع المحلي بما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

## 1.1 درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية

قامت فرق التقييم بعقد مجموعات نقاش مركزة مع عينة من فرق التطوير المدرسية بلغت ستة فرق تطوير مدرسية من ستة مدارس مختلفة بالإضافة للمشرفين التربويين في كل مديرية العينة وبالبالغ عددها عشرين مديرية، و ذلك بهدف التعرف على درجة تطبيق المدارس لخططها التطويرية. حيث تم الطلب من فرق التطوير المدرسية عرض أمثلة محددة لأنشطة الخطط التطويرية التي تم تنفيذها بالإضافة للعوامل المساعدة والتحديات ، كما تم الاطلاع على سجلات الانجازات ذات العلاقة وقام المقيمون بتقدير نسبة الانجاز بمقارنة عدد الأنشطة المنفذة إلى الأنشطة المخطط لها ، أما المشرفون التربويون فلقد تم الاستفسار منهم عن تقديراتهم لنسب التطبيق العامة لخطط التطوير المدرسية لمدارس مديرياتهم والتي يتم تنفيذها حسب الجدول الزمني المعتمد ، بالإضافة للعوامل المساعدة والتحديات . ويبين الجدول رقم ( 1 ) مستوى التطبيق لخطط التطوير المدرسية حسب فريق تطوير المدرسة، والجدول رقم ( 2 ) مستوى التطبيق لخطط التطوير المدرسية حسب المشرفين التربويين. أما الجدول رقم ( 3 ) فيبين النتائج بشكل تفصيلي. والجدول رقم ( 4 ) يبين النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة.

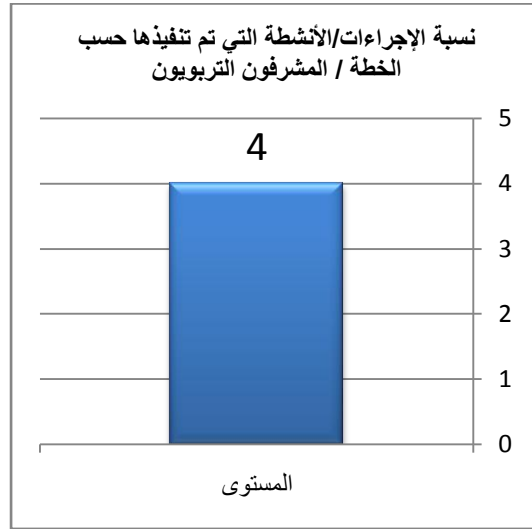
جدول رقم ( 1 ) : درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية، حسب مستوى درجة التطبيق- فريق تطوير المدرسة

المؤشر 1.1 : درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
%100-81	%80-61	%60-41	%40-21	%20-0	نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة



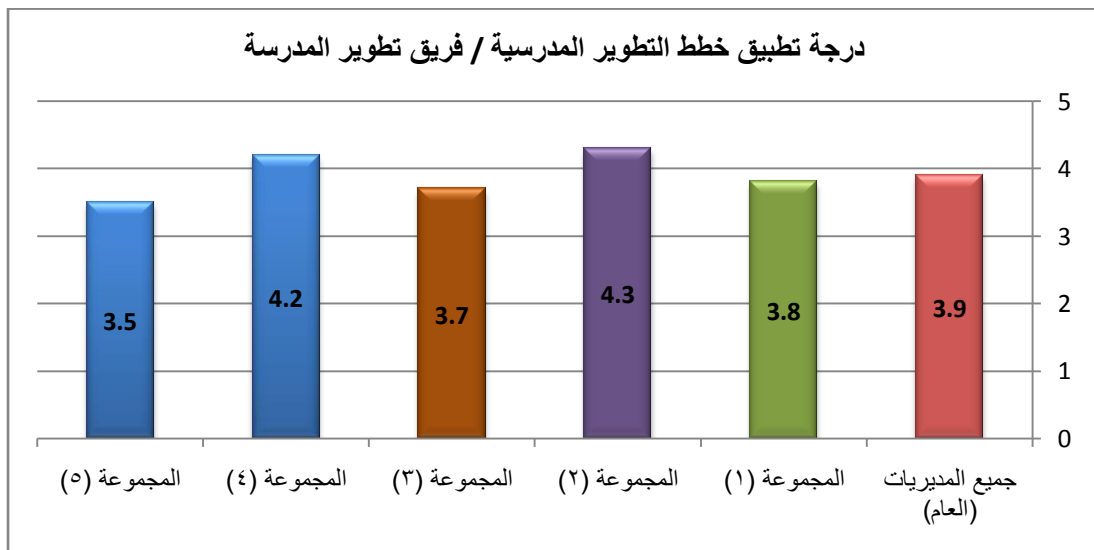
جدول رقم ( 2 ) : درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية، حسب مستوى درجة التطبيق- المشرفين التربويين

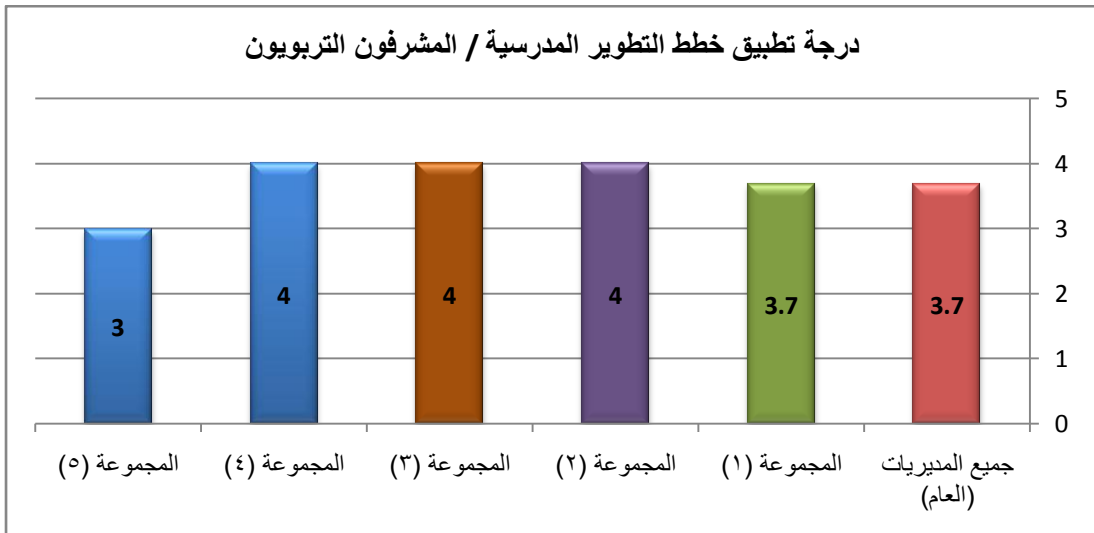
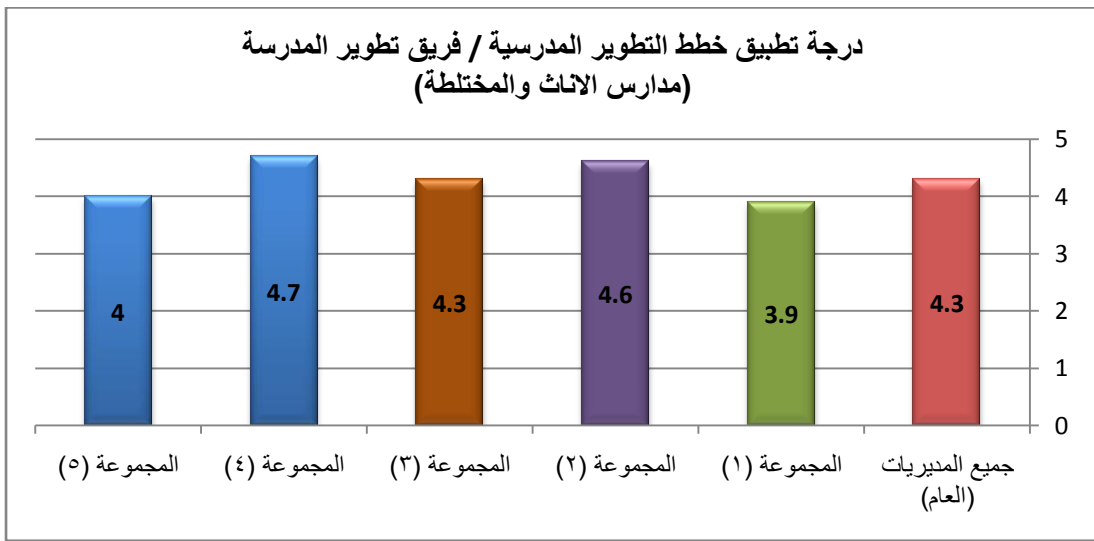
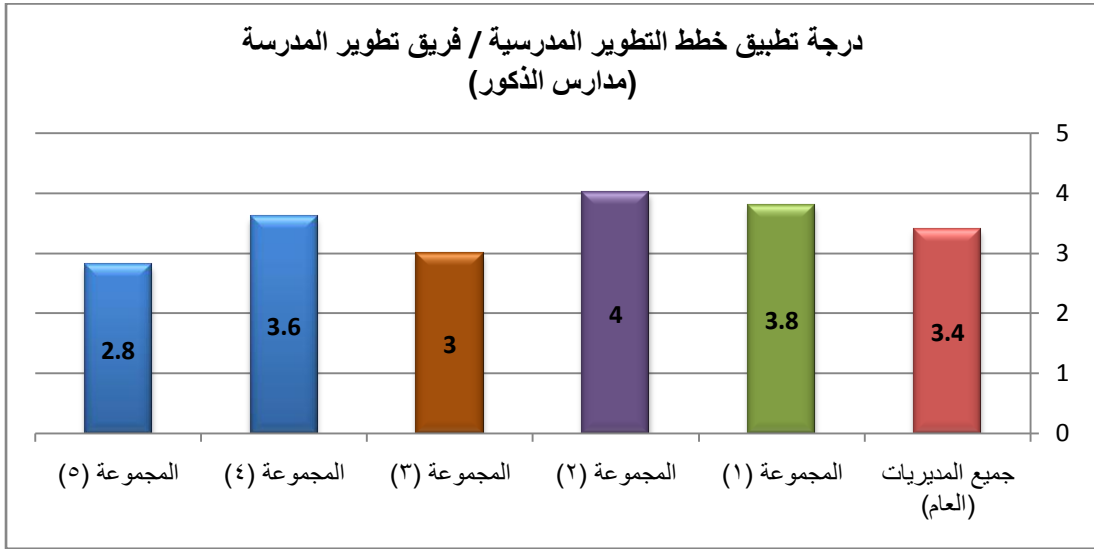
المؤشر 1.1 : درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
%100-81	%80-61	%60-41	%40-21	%20-0	نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة



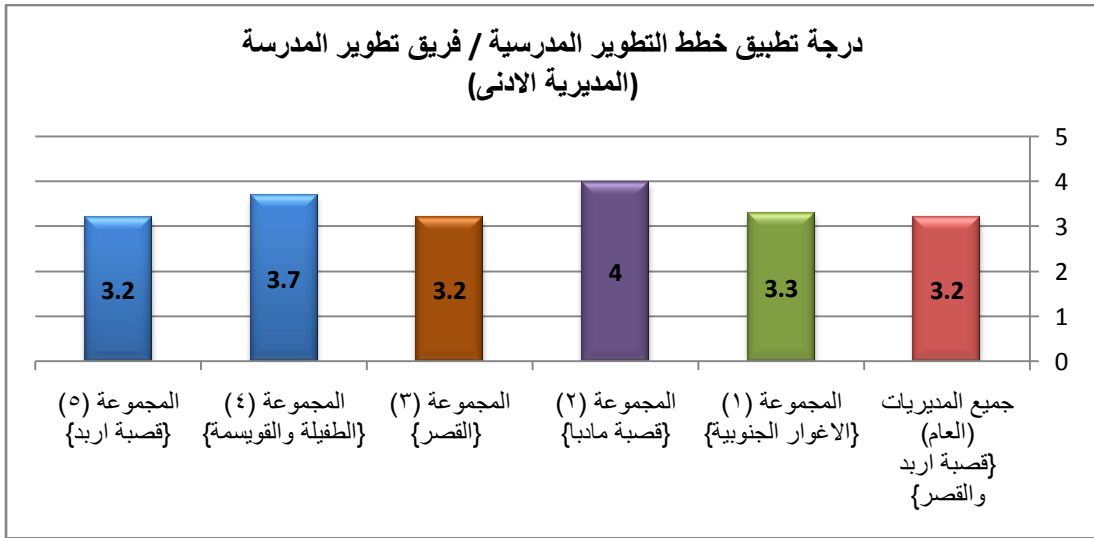
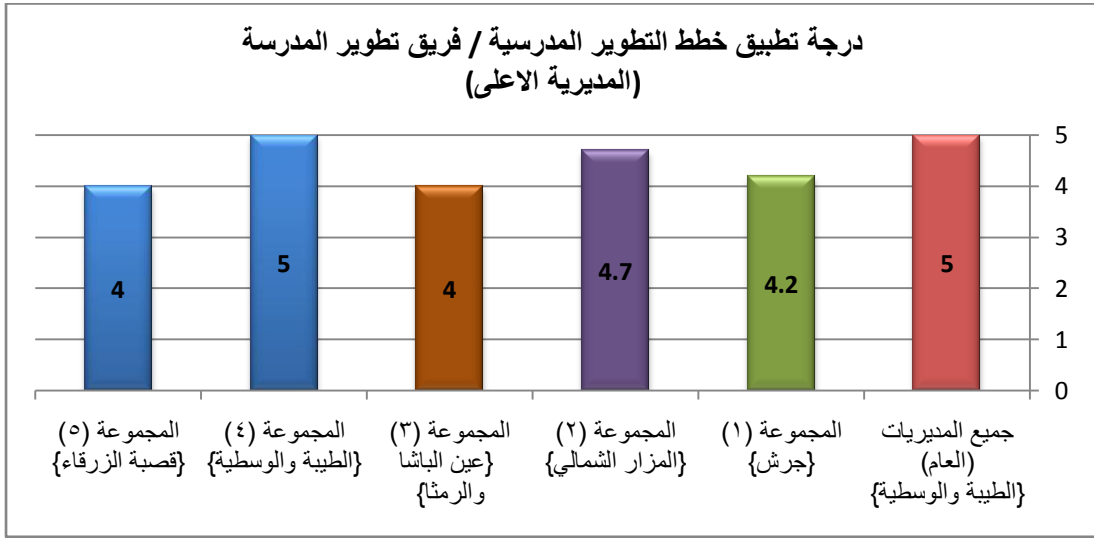
جدول رقم (3): درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية، حسب مجموعة المديرية ومصدر البيانات وجنس المدرسة والمديريات  
الاعلى والادنى

المشرفون التربويون	فريق تطوير المدرسة						مصدر البيانات	
	المديرية الادنى		المديرية الاعلى		درجة مدارس الإناث والمختلطة	درجة مدارس الذكور		الدرجة العامة
	الدرجة	اسم المديرية	الدرجة	اسم المديرية				
3.7	3.2	قصبة اربد والقصر	5.0	الطبية والوسطية	4.3	3.4	3.9	جميع المديريات (العامة)
3.7	3.3	الاعوار الجنوبية	4.2	جرش	3.9	3.8	3.8	المجموعة (1)
4.0	4.0	قصبة مادبا	4.7	المزار الشمالي	4.6	4.0	4.3	المجموعة (2)
4.0	3.2	القصر	4.0	عين الباشا والرمثا	4.3	3.0	3.7	المجموعة (3)
4.0	3.7	الطفيلة والقويسمة	5.0	الطبية والوسطية	4.7	3.6	4.2	المجموعة (4)
3.0	3.2	قصبة اربد	4.0	قصبة الزرقاء	4.0	2.8	3.5	المجموعة (5)



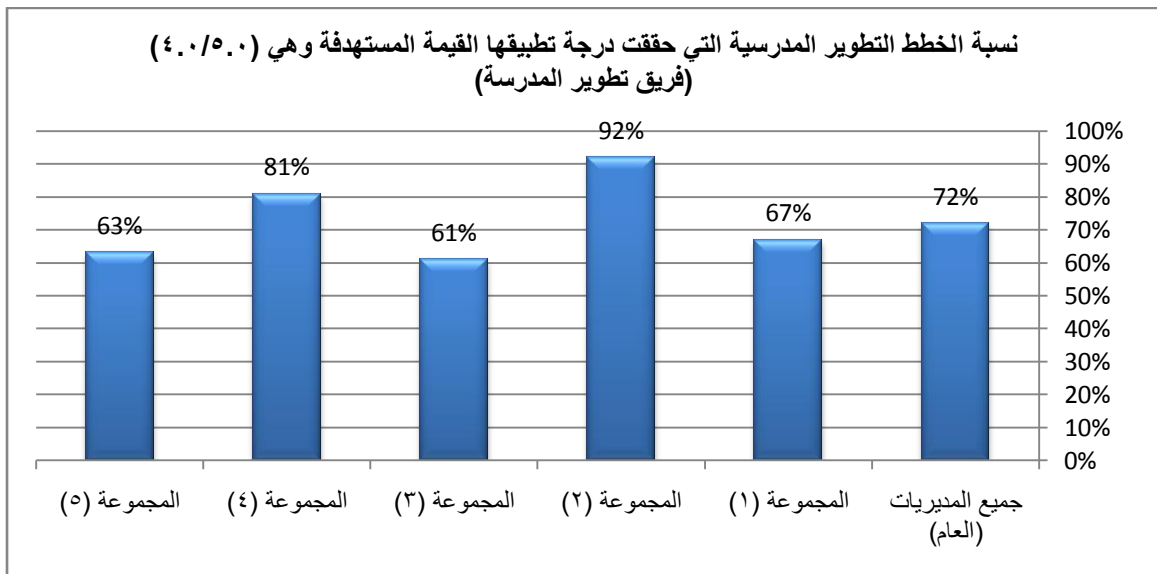
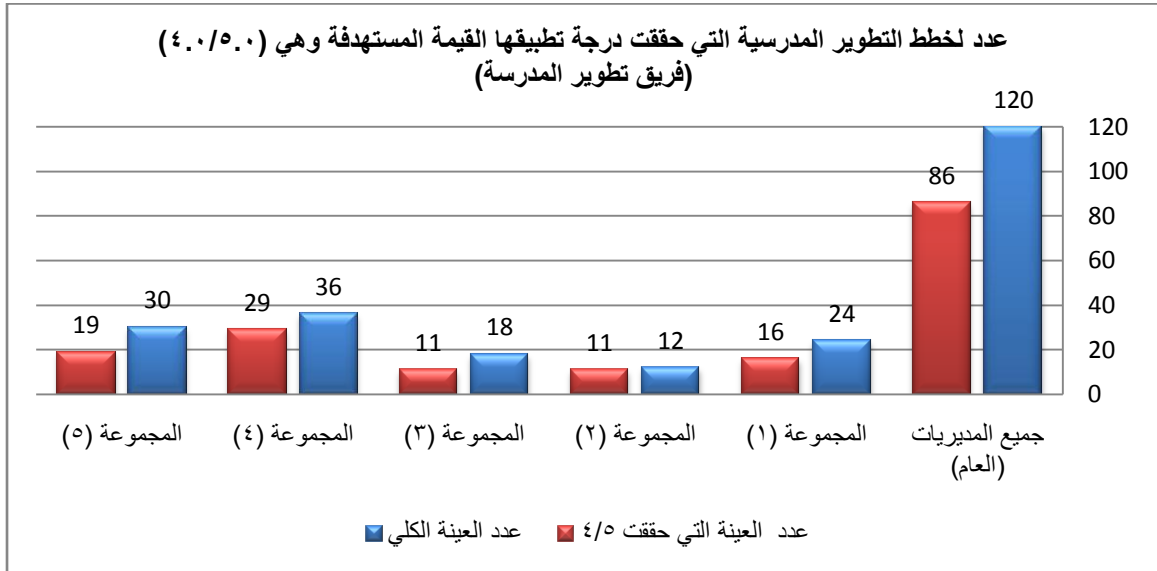






الجدول رقم (4): النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة وهي (5.0/4.0) حسب مصادر البيانات

فريق تطوير المدرسة			مصدر البيانات
النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4	عدد العينة الكلي	
72%	86	120	جميع المديریات (العام)
67%	16	24	المجموعة (1)
92%	11	12	المجموعة (2)
61%	11	18	المجموعة (3)
81%	29	36	المجموعة (4)
63%	19	30	المجموعة (5)



من الجدول رقم (3)، نلاحظ أن درجة التطبيق العامة بلغت (3.9) وهي أقل من المستهدف والذي هو 5.0/4.0، والملاحظ أن مديريات المجموعات الثانية والرابعة حققت درجة تطبيق عالية قاربت المستهدف، بينما مجموعة المديریات الأولى والثالثة والخامسة حققت درجة أقل من المستهدف. ولقد تبين أيضا أن درجة تطبيق مدارس الإناث والمدارس المختلطة لخطتها التطويرية أعلى من درجة التطبيق في مدارس الذكور حيث بلغت الدرجة (4.3) لمدارس الإناث والمختلطة مقارنة ب (3.4) لمدارس الذكور، ونلاحظ أن مديريات تربية الطيبة والوسطية حققت أعلى نسب تطبيق مقارنة بمديريات قصبة اربد والقصر التي حققنا ادنى النسب. ومن بين العوامل التي ساعدت على التطبيق الناجح للخطط التطويرية تم ذكر الدعم المقدم من الإسناد التربوي، التعاون والعمل بروح الفريق في المدارس ومنهجية التخطيط المتبعة والتي تؤدي إلى بناء خطط تطويرية تستجيب للاحتياجات الحقيقية للمدارس. كما تم التأكيد على أهمية المنح المقدمة من الوزارة ومشروع تطوير المدرسة والمديرية في التمكن من تنفيذ أنشطة الخطط التطويرية. وبلغت النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة (72%)، حسب الجدول رقم (4).

وفي المقابل اعتبرت الإجراءات المعقدة التي تنظم عملية قبول الهبات والتبرعات النقدية والعينية معيقاً لتطبيق الخطط التطويرية. وكذلك من المعوقات عدم استقرار المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين في مواقعهم وضعف القدرات عند البعض من الكادر المدرسي، وقلة المتابعة من قبل المعنيين في مديريات التربية والتعليم، وعدم فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس، ووجود ثقافة مقاومة التغيير وعدم وجود دافعية للعمل بالبرنامج من قبل الكادر المدرسي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى كثير من المعنيين في المدارس.

وللتصدي لهذه التحديات فقد أوصى معظم من تم اللقاء معهم بأن يتم إشراك جميع أعضاء فرق تطوير المدارس بالتدريب على برنامج تطوير المدرسة وبناء قدراتهم باستمرار مع توعيته المعنيين بالأدوار والمسؤوليات. ومن التوصيات أيضاً ضرورة مأسسة الدور الجديد للمشرف التربوي باعتباره عاملاً أساسياً في استدامة البرنامج وكذلك تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس وخصوصاً فيما يتعلق بتدبير التمويل وقبول واستلام التبرعات. وقيام مديريات التربية والتعليم ممثلة بالإسناد التربوي بمتابعة دورية لانجازات المدارس في مجال تطبيق الخطة التطويرية مع تقديم الدعم الفني والتوعية اللازمين وتفعيل آليات المسائلة المهنية.

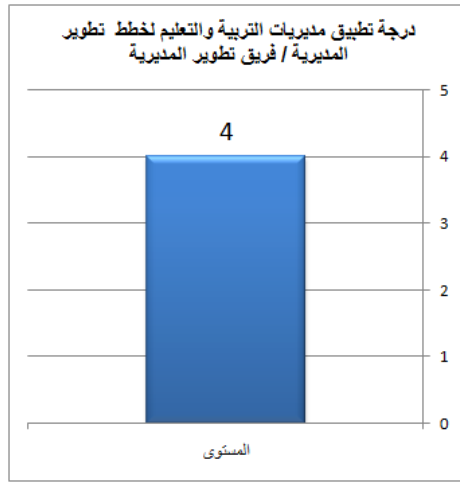
## 1.2 درجة تطبيق خطط تطوير المديرية

لقد عقدت فرق التقييم مجموعات نقاش مركزة مع جميع فرق تطوير المديرية في كل مديرية التي تم اختيارها كعينة وعددها عشرون مديرية تربية وتعليم، وذلك بهدف التعرف على درجة تطبيق خطط التطوير للمديريات. حيث تم الطلب من فرق التطوير عرض أمثلة محددة لأنشطة الخطط التطويرية التي تم تنفيذها بالإضافة للعوامل المساعدة والتحديات، كما تم الاطلاع على سجلات الانجازات ذات العلاقة وقام المقيمون بتقدير نسبة الانجاز بمقارنة عدد الأنشطة المنفذة إلى الأنشطة المخطط لها.

يبين الجدول رقم (5) مستوى التطبيق لخطط تطوير المديرية حسب فرق تطوير المديرية، أما الجدول رقم (6) فيبين النتائج بشكل تفصيلي.

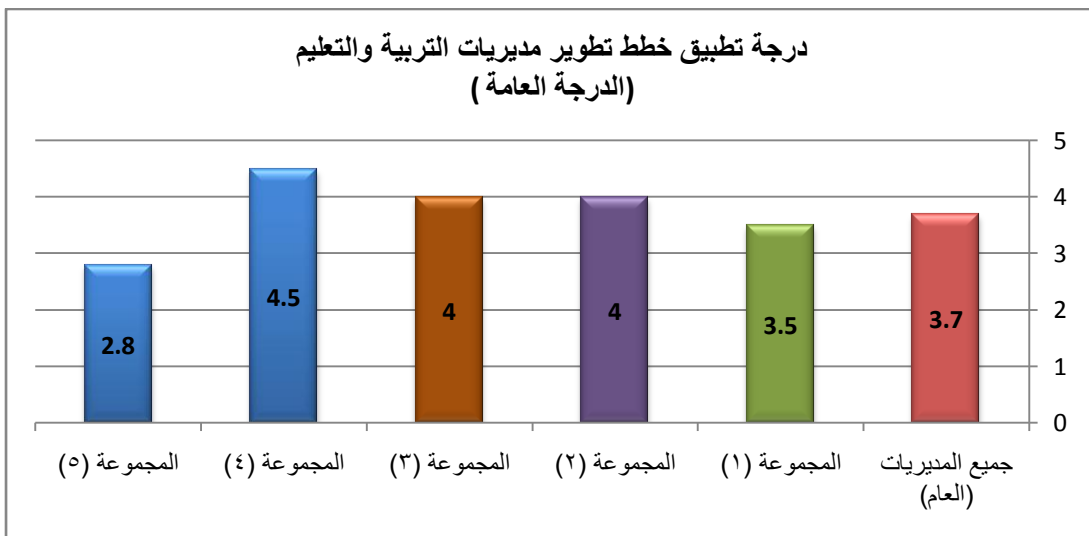
### جدول رقم (5): درجة تطبيق خطط تطوير المديرية - فريق تطوير المديرية

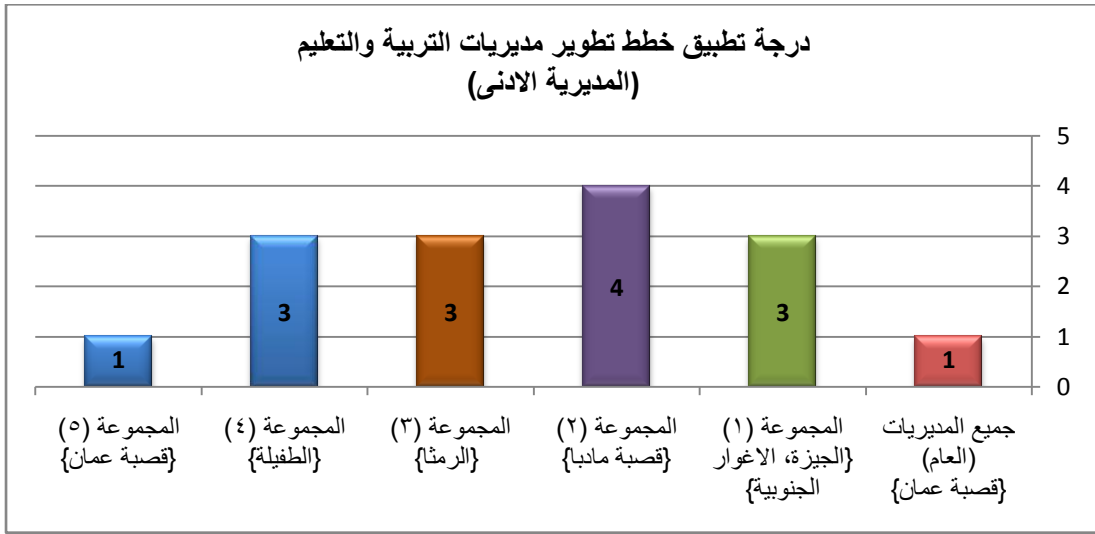
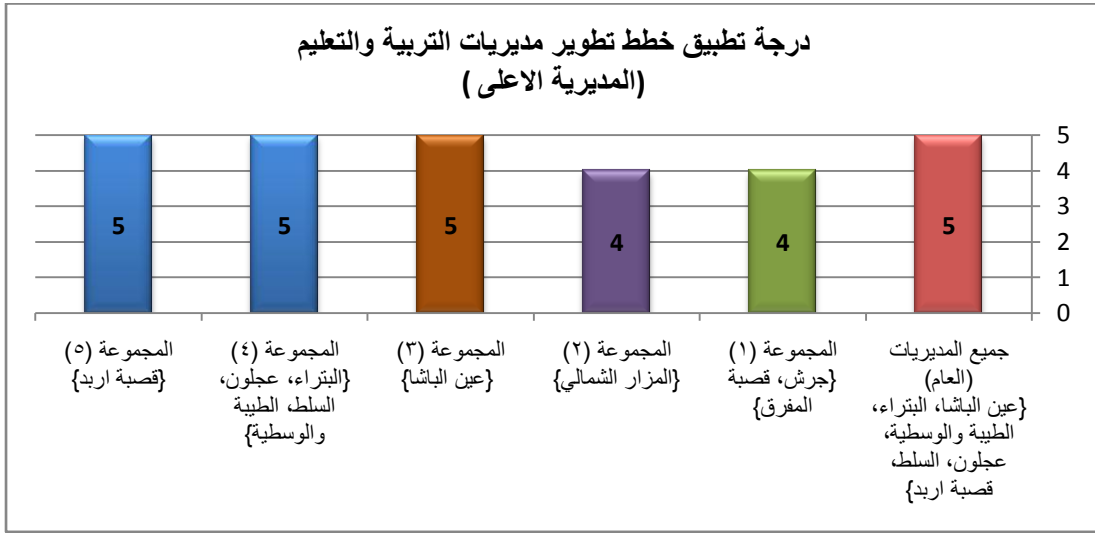
المؤشر 1.2 : درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخطط تطوير المديرية					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%



جدول رقم (6): درجة تطبيق خطط تطوير مديريات التربية والتعليم، حسب مجموعة المديرية ومصدر البيانات والمديرية الأعلى والأدنى

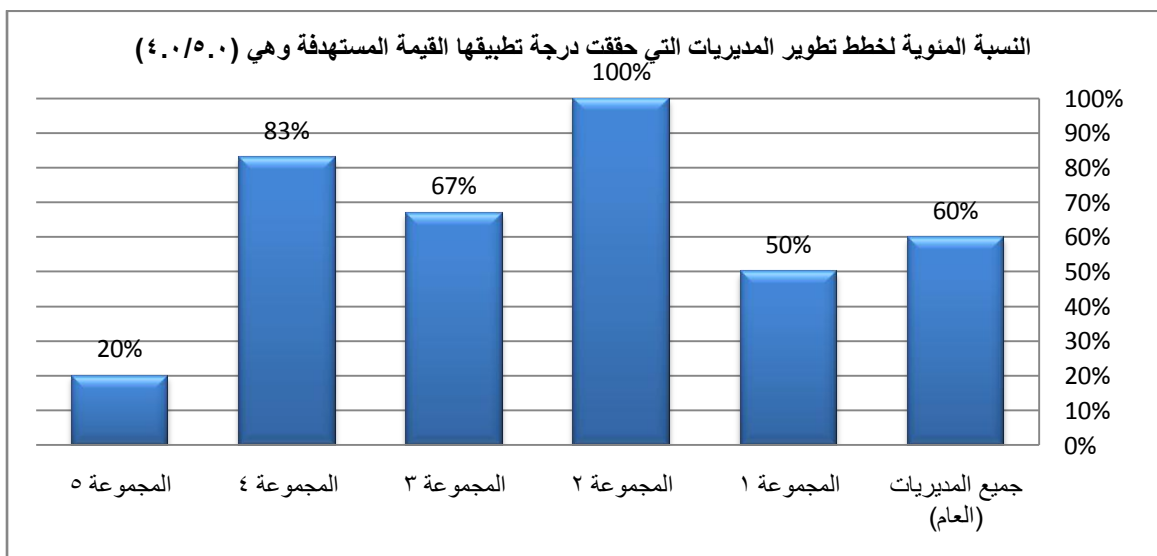
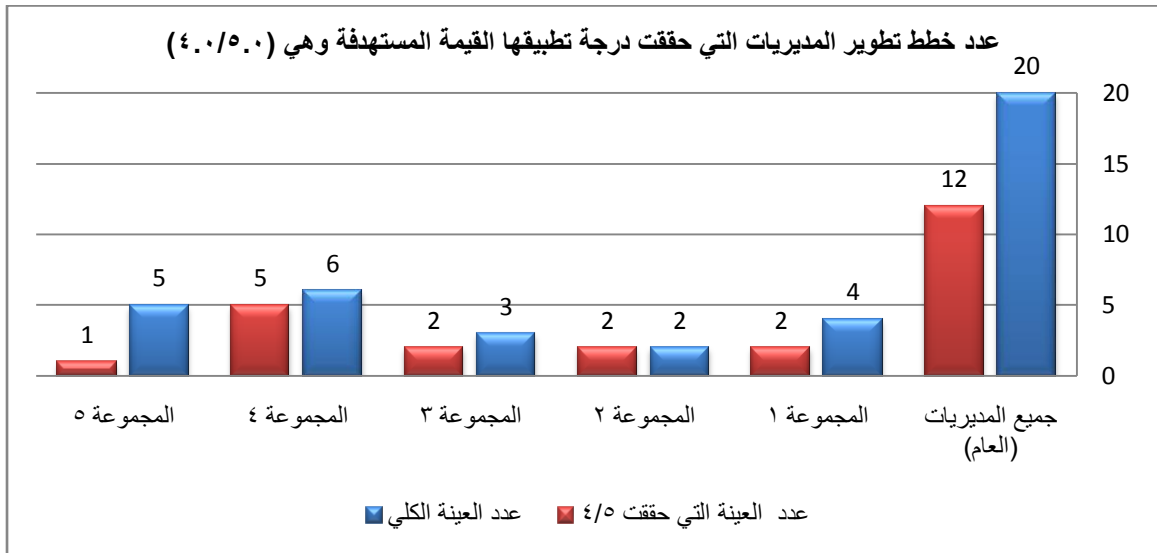
فريق تطوير المديرية				مصدر البيانات
المديرية الأدنى		المديرية الأعلى		درجة التطبيق المؤشر/5.00
الدرجة	اسم المديرية	الدرجة	اسم المديرية	الدرجة العامة
1.0	قصة عمان	5.0	عين الباشا، البتراء، الطيبة والوسطية، عجلون، السلط، قصة اربد	3.7
3.0	الجيزة، الاغوار الجنوبية	4.0	جرش، قصة المفرق	3.5
4.0	قصة مادبا	4.0	المزار الشمالي	4.0
3.0	الرمثا	5.0	عين الباشا	4.0
3.0	الطفيلة	5.0	البتراء، عجلون، السلط، الطيبة والوسطية	4.5
1.0	قصة عمان	5.0	قصة اربد	2.8





الجدول رقم (7): النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة وهي (5.0/4.0)

فريق تطوير المديرية			مصدر البيانات
النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4	عدد العينة الكلي	
60%	12	20	جميع المديريات (العام)
50%	2	4	المجموعة 1
100%	2	2	المجموعة 2
67%	2	3	المجموعة 3
83%	5	6	المجموعة 4
20%	1	5	المجموعة 5



من النتائج المبينة في الجدول رقم ( 6)، يلاحظ أن درجة التطبيق العامة كانت (3.7) وهي أدنى من الدرجة المستهدفة والتي تحددت ب (5.0/4.0) حسب سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر. وعند المقارنة بين مجموعات المديرية نجد أن المجموعة الخامسة حققت أدنى درجة تطبيق بلغت ( 2.8)، ويلاحظ أيضاً أن المجموعة الرابعة حققت أعلى درجة تطبيق وصلت إلى ( 4.5)، وأن هناك تفاوتاً واضحاً بين المديرية في درجة التطبيق. أما النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة فبلغت (60%) كما هو مبين في الجدول رقم (7).

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 المنح المالية التي تقدمها الوزارة والوكالة 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، ولوحظ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى كثير من المعنيين بتنفيذ البرنامج، عدم الحماس للبرنامج ووجود ثقافة مقاومة التغيير، وتغييب كثير من أقسام المديریات عن تنفيذ أنشطة الخطة، والتنقلات المستمرة لمديري التربية والتعليم، وغياب الدور الفاعل لمجالس التطوير التربوية، كما ان هناك تقصير من مركز الوزارة في متابعة تطبيق البرنامج في المديریات.

وللتصدي لهذه التحديات فلقد أوصى معظم من تم اللقاء معهم ضرورة قيام مركز الوزارة بمتابعة تطبيق البرنامج في مديریات التربية والتعليم وبشكل دوري، مع تفعيل ادوار مديري التربية والتعليم في دعم البرنامج، وتفعيل مبدأ المسائلة، وعقد ورش مستمرة لتوضيح الأدوار والمسؤوليات للمعنيين في المديریات وبناء قدراتهم باستمرار، وتفعيل ادوار مجالس التطوير التربوي .

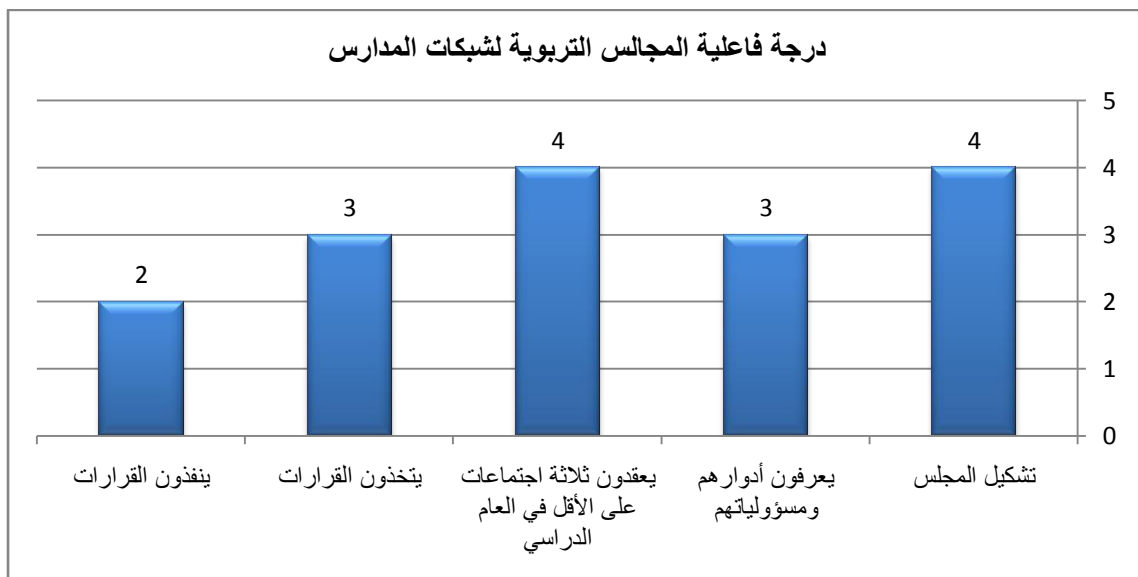
### 1.3 درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس

يتم تشكيل المجالس التربوية لشبكات المدارس لكل مجموعة مدارس متجاورة جغرافيا بهدف إيجاد بيئة تعليمية اجتماعية مناسبة لنمو شخصية الطالب في مجالات النمو المختلفة (المعرفية والمهارية والانفعالية) 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 المجالس التربوية من أعضاء من المجتمع المحلي ومديري المدارس وأولياء الأمور في الشبكة والطلبة بالإضافة إلى منسق الإشراف التربوي في شبكة المدارس. ومن المهام المناطة بالمجلس التربوي دراسة الخطط التطويرية والاجرائية 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 مجالس تطوير شبكات المدارس، تم اختيار عينة ممثلة تألفت من مجلسين في كل مديرية، يبين الجدول رقم ( 8 ) درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس حسب مستوى المعيار، أما الجدول رقم (9) فيبين النتائج بشكل تفصيلي.

جدول رقم (8): درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس، حسب مستوى المعيار

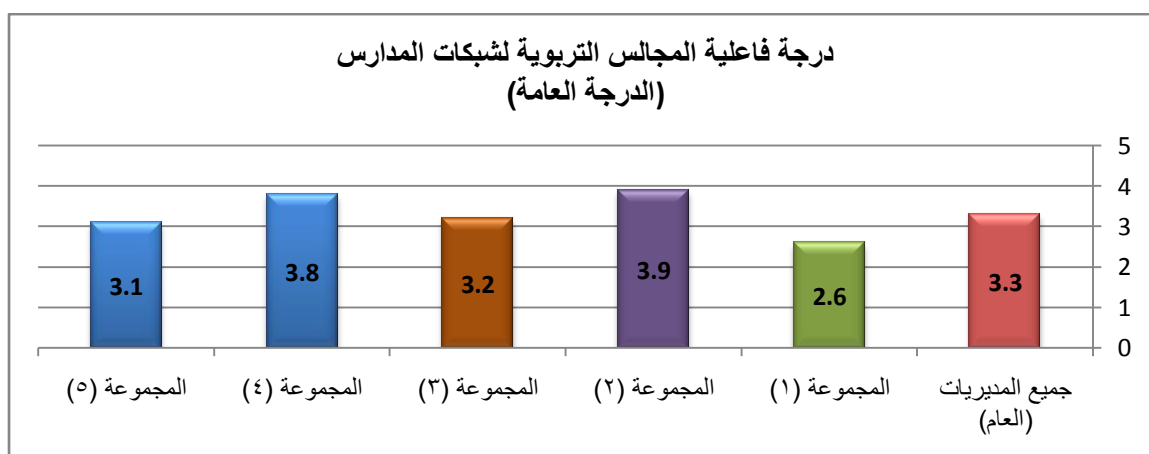
المؤشر 1.3: درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس	لم يتم تسمية الأعضاء	تم تسمية الأعضاء، ولكن لا يوجد تمثيل لكافة المدارس	كل مدارس الشبكة ممثلة، ولكن ليس بوجود مدير مدرسة وطالب من كل مدرسة	تطبق عليه كافة معايير العضوية (يرأسه عضو من المجتمع المحلي وعضوية أهالي الطلبة بعدد مدارس الشبكة، مدراء المدارس، طالب/طالبة من كل مدرسة، كما يتميز بالتوازن في العضوية من حيث النوع الاجتماعي)	تطبق عليه كافة معايير العضوية ولكن لا يوجد توازن من حيث النوع الاجتماعي
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم	الأدوار والمسؤوليات غير واضحة بالنسبة للأعضاء	الأدوار والمسؤوليات واضحة بالنسبة لرئيس المجلس ومدراء المدارس فقط	الأدوار والمسؤوليات واضحة بالنسبة لرئيس المجلس ومدراء المدارس و ممثلي الأهالي فقط	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء وهناك دليل على أنهم يقومون بها
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي	لم يعقد أي اجتماع	تم عقد اجتماع واحد فقط في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد اجتماعين في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي) للاطلاع على تقارير الانجازات.
يتخذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم اتخاذ أية قرارات	لم يتم اتخاذ قرارات بخصوص معظم القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أكثر من نصف القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أغلبية القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن كافة القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات
ينفذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم تنفيذ أية قرارات	معظم القرارات لم يتم تنفيذها	تم تنفيذ أكثر من نصف القرارات المتخذة	معظم القرارات تم تنفيذها	كافة القرارات تم تنفيذها



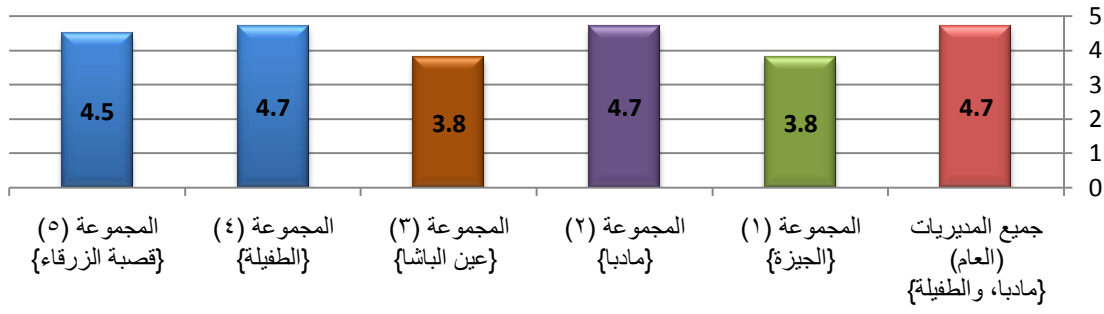


جدول رقم (9): درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس، حسب مجموعة المديریات، الدرجة العامة، المديریات الأعلى والأدنى، المعيار الأعلى والأدنى.

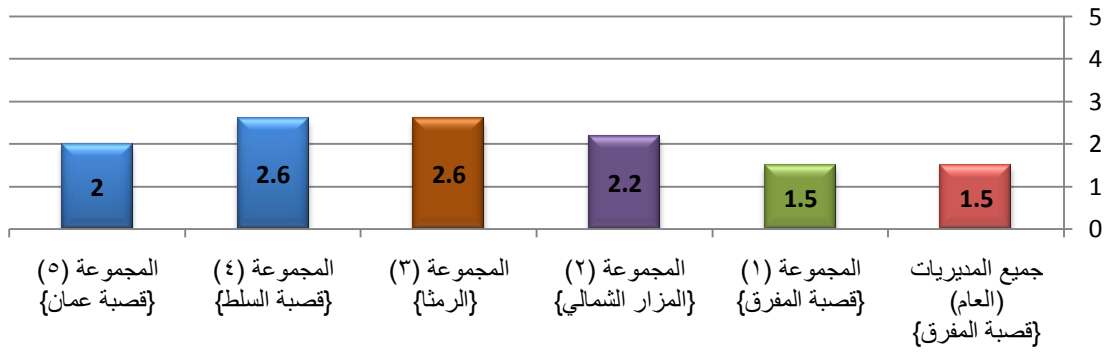
المجالس التربوية لشبكات المدارس								مصدر البيانات	
المعيار ذو الدرجة الأدنى		المعيار ذو الدرجة الأعلى		المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديریات ذات الدرجة الأعلى		الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.4	ينفذون القرارات	4.4	تشكيل المجلس	1.5	قصة المفرق	4.7	مادبا، والطفيلة	3.3	جميع المديریات (العام)
1.9	ينفذون القرارات	4.0	تشكيل المجلس	1.5	قصة المفرق	3.8	الجيزة	2.6	المجموعة (1)
3.7	يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم، ينفذون القرارات	4.0	تشكيل المجلس، يعقدون الاجتماعات، يتخذون القرارات	2.2	المزار الشمالي	4.7	مادبا	3.9	المجموعة (2)
2.0	ينفذون القرارات	4.2	تشكيل المجلس	2.6	الرمثا	3.8	عين الباشا	3.2	المجموعة (3)
3.1	ينفذون القرارات	4.6	تشكيل المجلس	2.6	قصة السلط	4.7	الطفيلة	3.8	المجموعة (4)
2.1	ينفذون القرارات	4.7	تشكيل المجلس	2.0	قصة عمان	4.5	قصة الزرقاء	3.1	المجموعة (5)



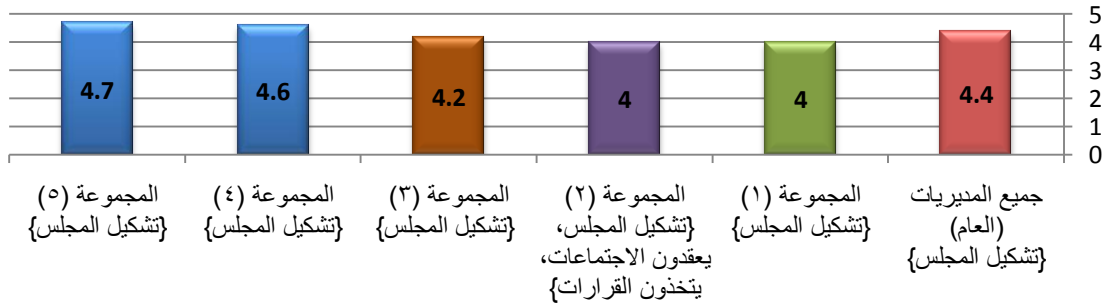
درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس  
(المديريات ذات الدرجة الاعلى)



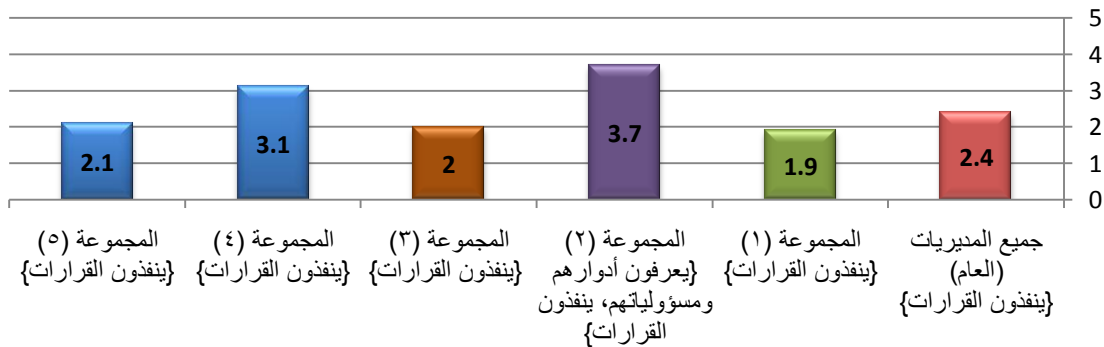
درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس  
(المعيار ذات الدرجة الادنى)



درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس  
(المعيار ذات الدرجة الاعلى)



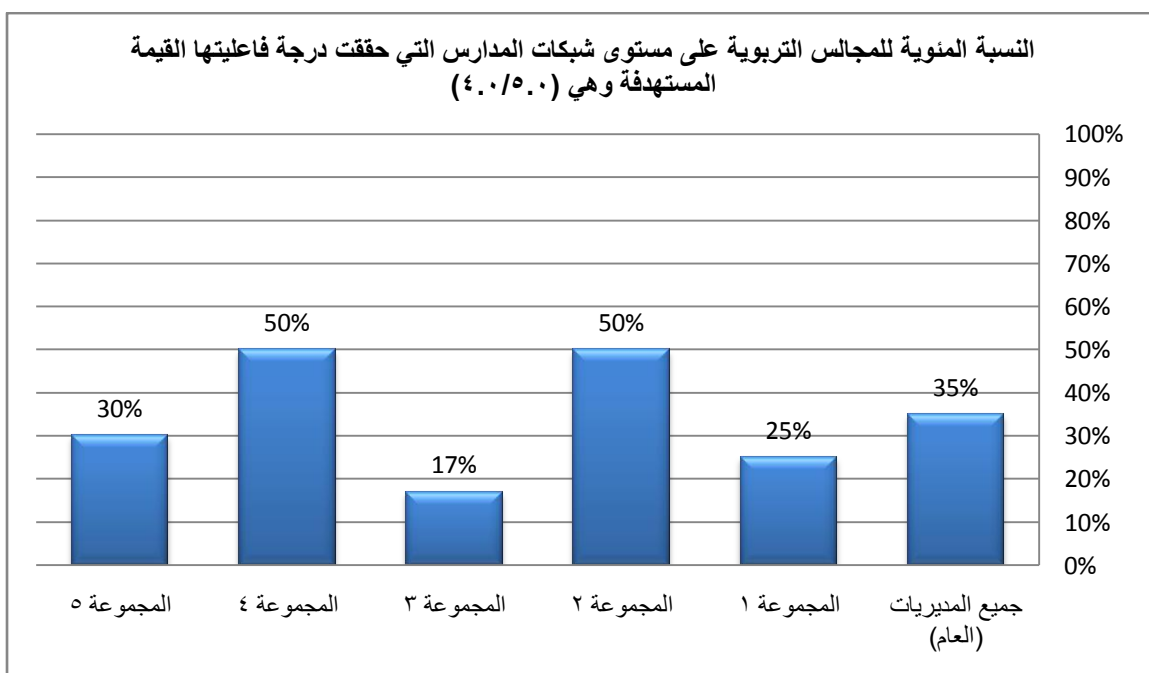
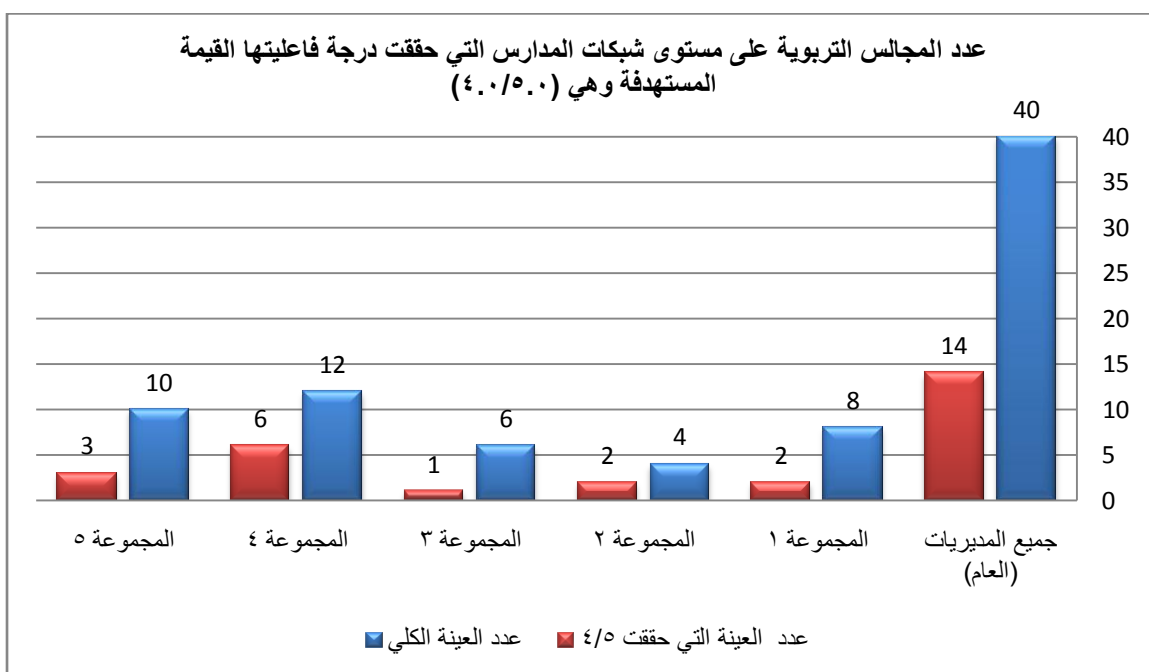
درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس  
(المعيار ذات الدرجة الادنى)



جدول رقم (10): النسبة المئوية للمجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة

وهي (5.0/4.0)

المجالس التربوية			مصدر البيانات
النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4	عدد العينة الكلي	
35%	14	40	جميع المديریات (العام)
25%	2	8	المجموعة 1
50%	2	4	المجموعة 2
17%	1	6	المجموعة 3
50%	6	12	المجموعة 4
30%	3	10	المجموعة 5



من الجدول رقم (9) نلاحظ أن درجة الفعالية بلغت ( 5.0/3.3 ) وهو اقل من القيمة المستهدفة لدرجة الفاعلية وهي ( 5.0/4.0 ). ولقد حصل معيار "تشكيل المجلس" على أعلى الدرجات، وبالمقابل حصل معيار "تنفيذ القرارات" على أدنى الدرجات. وبلغت النسبة المئوية للمجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة (35%) كما يظهرها الجدول رقم (10).

ولقد اعتبر عدم الوعي بالتشريعات التي تنظم عمل المجالس التربوية وتعطيها الصفة القانونية من أهم المعوقات لقيام المجالس التربوية بدورها بفعالية، 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 الكافي للأدوار والمسؤوليات المناطة بالمجالس التربوية. ولذا فقد تمت التوصية بالتركيز في مجال بناء قدرات أعضاء المجالس التربوية، من خلال البرامج التدريبية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وعلى توضيح الأدوار والمسؤوليات من خلال اطلاعهم على التشريعات التي تنظم عمل المجالس، وتوثيق لأعمال وإنجازات هذه المجالس. مع ضرورة قيام المديرية بإعادة تشكيل المجالس التربوية لشبكات المدارس غير الفاعلة مع مراعاة تحقق معايير الرغبة والكفاءة لدى الأعضاء وعدم تعيين الأعضاء بناء على مراكزهم الوظيفية أو الاجتماعية مع إيجاد التوازن من حيث النوع الاجتماعي.

#### 1.4 درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم

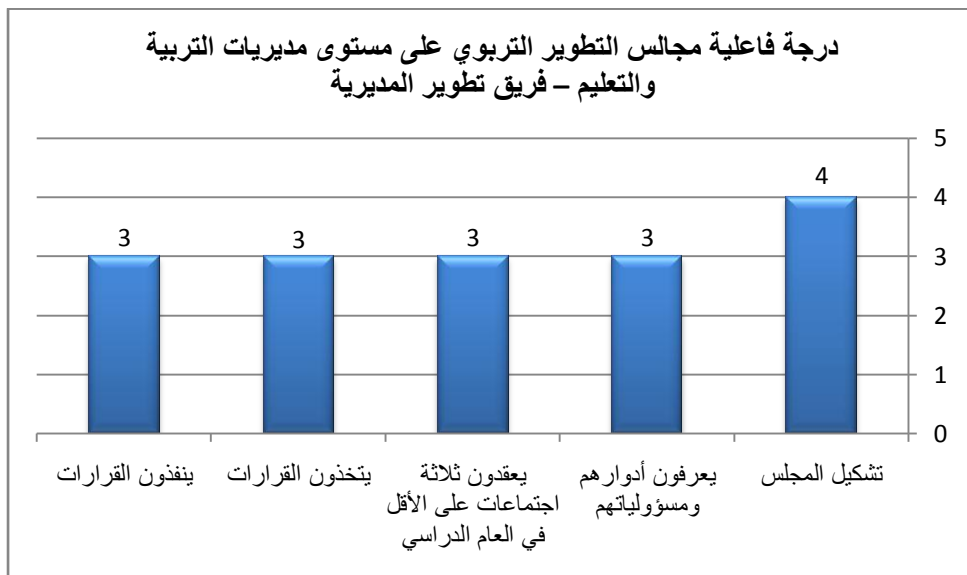
يقدم مجلس التطوير التربوي لمديرية التربية والتعليم من خلال دوره الاستشاري الدعم في مجال دراسة احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس ودعم تطبيق الخطة التطويرية للمديرية، وكذلك تعزيز الفهم المشترك لعمليات الشراكة المجتمعية والتطوير التربوي وتبادل الخبرات. وتتشكل عضوية مجلس التطوير التربوي من رؤساء 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.

وللتعرف على درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم ، تم اللقاء بأعضاء فريق المديرية وأعضاء مجلس التطوير التربوي كلا على حدة وتطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر. وتم الحصول على البيانات الواردة في الجدول رقم (11)، المبين أدناه.

يبين الجدول رقم ( 11 ) درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار بناء على فريق تطوير المديرية، أما الجدول رقم ( 12 ) فيبين درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار بناء على أعضاء المجلس نفسه، ويبين الجدول رقم (13) النتائج بشكل تفصيلي. والجدول رقم (14) يبين النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت الهرجة المستهدفة للفاعلية.

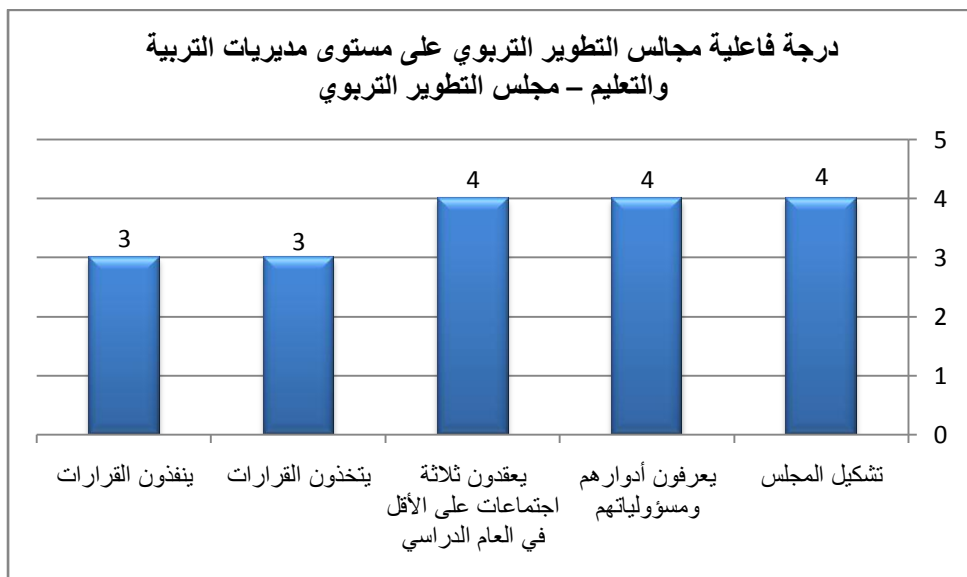
جدول رقم (11): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم - فريق تطوير المديرية

المؤشر 1.4: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي المشكلة في مديريات التربية والتعليم					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس	لم يتم تسمية الأعضاء	تم تسمية الأعضاء، ولكن لا يوجد تمثيل لكافة المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية	كل المجالس التربوية ممثلة ولكن لا يترأس المجلس عضو من المجتمع المحلي	تتنطبق عليه كافة معايير العضوية (المجلس التربوي يترأسه عضو من المجتمع المحلي وعضوية رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية ومدير التربية والتعليم وطالب وطالبة ممثلين لمجلس برلمانات الطلبة في المديرية) كما يتميز بالتوازن من حيث النوع الاجتماعي	تتنطبق عليه كافة معايير العضوية (المجلس التربوي يترأسه عضو من المجتمع المحلي وعضوية رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية ومدير التربية والتعليم وطالب وطالبة ممثلين لمجلس برلمانات الطلبة في المديرية) كما يتميز بالتوازن من حيث النوع الاجتماعي
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم	الأدوار والمسؤوليات غير واضحة بالنسبة للأعضاء	الأدوار والمسؤوليات واضحة بالنسبة لرؤساء المجالس التربوية ولكن غير واضحة بالنسبة لمدير التربية	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع أعضاء المجلس	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء وهناك دليل على قيامهم بهذه الأدوار	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء وهناك دليل على أنهم يقومون بما هو أكثر منها
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي	لم يعقد أي اجتماع	تم عقد اجتماع واحد فقط في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد اجتماعين في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات إضافية حسب الحاجة: اجتماع قبل بداية الفصل الدراسي الأول لمناقشة الخطط وتوفير الدعم لتنفيذ الأنشطة. اجتماع في بداية الفصل الثاني. اجتماع في نهاية الفصل الثاني للاطلاع على تقارير الإنجازات.
يتخذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم اتخاذ أية قرارات	لم يتم اتخاذ قرارات بخصوص معظم القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أكثر من نصف القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أغلبية القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن كافة القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات
ينفذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم تنفيذ أية قرارات	معظم القرارات لم يتم تنفيذها	تم تنفيذ أكثر من نصف القرارات المتخذة	معظم القرارات تم تنفيذها	كافة القرارات تم تنفيذها



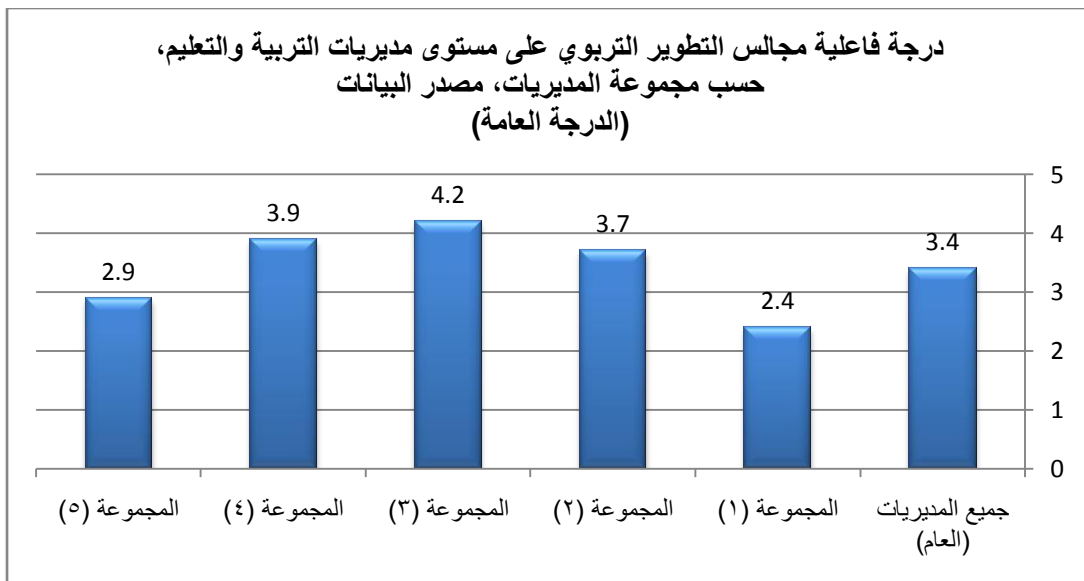
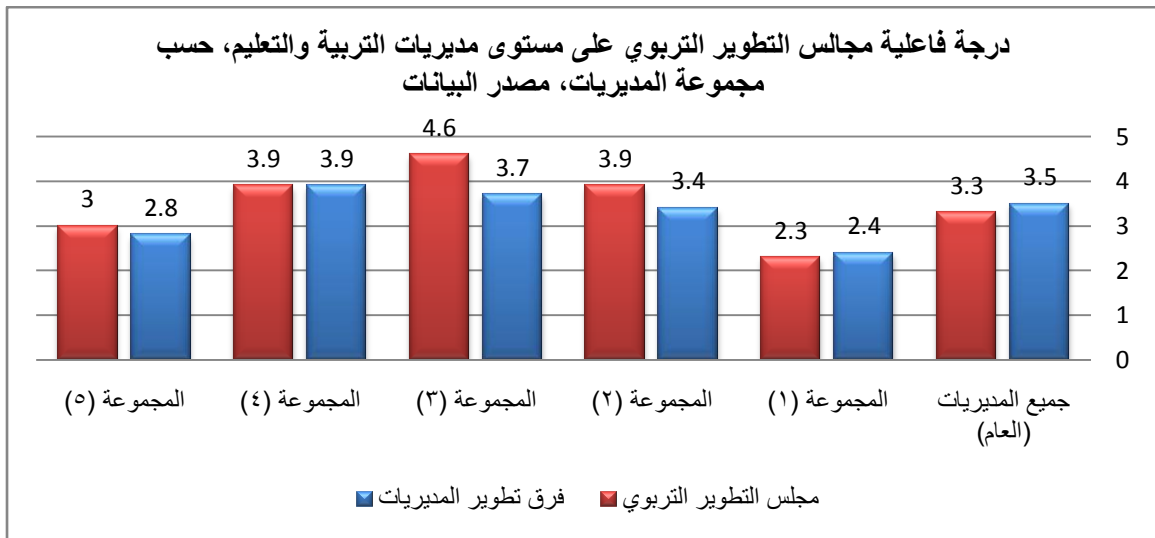
الجدول رقم (12): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم - مجلس التطوير التربوي

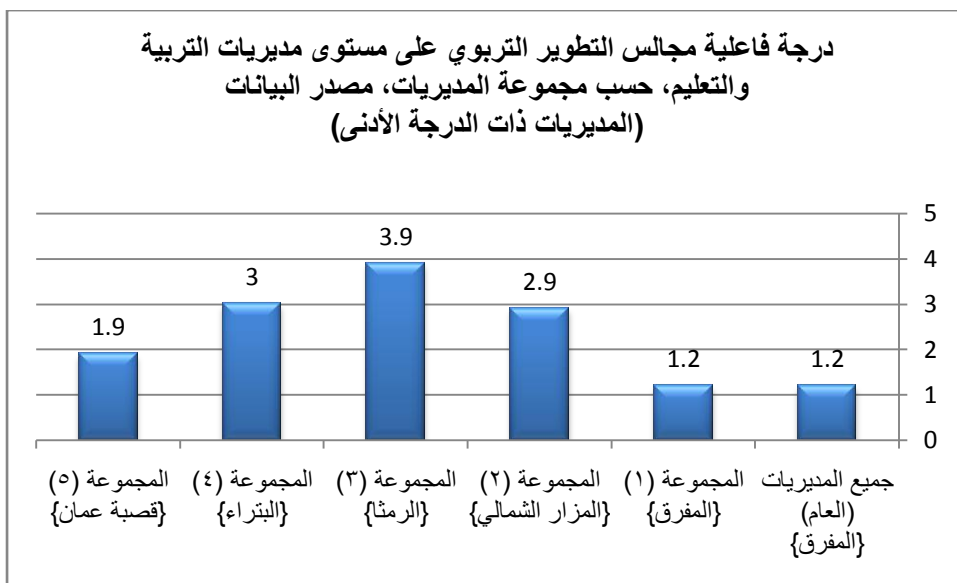
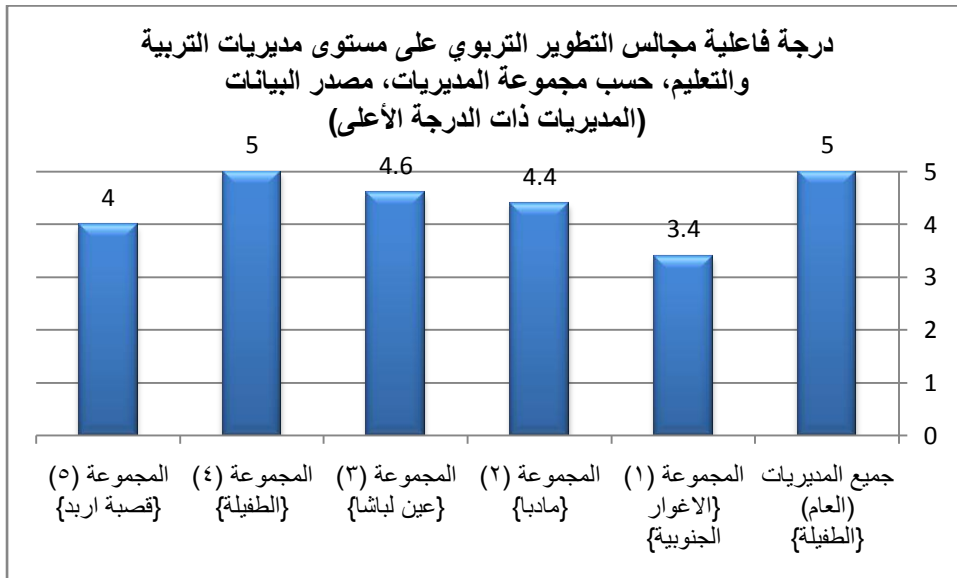
المؤشر 1.4: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي المشكلة في مديريات التربية والتعليم	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس	لم يتم تسمية الأعضاء	تم تسمية الأعضاء، ولكن لا يوجد تمثيل لكافة المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية	كل المجالس التربوية ممثلة ولكن لا يترأس المجلس عضو من المجتمع المحلي	تتنطبق عليه كافة معايير العضوية ولكن لا يوجد توازن من حيث النوع الاجتماعي	تتنطبق عليه كافة معايير العضوية (المجلس التربوي يترأسه عضو من المجتمع المحلي وعضوية رؤساء المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية ومدير التربية والتعليم وطالب وطالبة ممثلين لمجلس برلمانات الطلبة في المديرية) كما يتميز بالتوازن من حيث النوع الاجتماعي
يعرفون أدوارهم ومسؤولياتهم	الأدوار والمسؤوليات غير واضحة بالنسبة للأعضاء	الأدوار والمسؤوليات واضحة بالنسبة لرؤساء المجالس التربوية ولكن غير واضحة بالنسبة لمدير التربية	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع أعضاء المجلس	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء وهناك دليل على قيامهم بهذه الأدوار	الأدوار والمسؤوليات واضحة لجميع الأعضاء وهناك دليل على أنهم يقومون بما هو أكثر منها
يعقدون ثلاثة اجتماعات على الأقل في العام الدراسي	لم يعقد أي اجتماع	تم عقد اجتماع واحد فقط في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد اجتماعين في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات في العام الدراسي (حسب عدد الاجتماعات المخطط عقدها حتى هذا الوقت من العام الدراسي)	تم عقد ثلاثة اجتماعات إضافية حسب الحاجة: - اجتماع قبل بداية الفصل الدراسي الأول لمناقشة الخطط وتوفير الدعم لتنفيذ الأنشطة. - اجتماع في بداية الفصل الثاني. - اجتماع في نهاية الفصل الثاني للاطلاع على تقارير الانجازات.
يتخذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم اتخاذ أية قرارات	لم يتم اتخاذ قرارات بخصوص معظم القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أكثر من نصف القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن أغلبية القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات	تم اتخاذ القرارات بشأن كافة القضايا التي تمت مناقشتها في الاجتماعات
ينفذون القرارات	لا يوجد دليل على انه تم تنفيذ أية قرارات	معظم القرارات لم يتم تنفيذها	تم تنفيذ أكثر من نصف القرارات المتخذة	معظم القرارات تم تنفيذها	كافة القرارات تم تنفيذها



جدول رقم (13): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مجموعة المديريات، مصدر البيانات، الدرجة العامة، المديريات الأعلى والأدنى.

المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديريات ذات الدرجة الأعلى		مصادر البيانات			درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	مجلس التطوير التربوي	فرق تطوير المديريات	
1.2	المفرق	5.0	الطفيلة	3.4	3.3	3.5	جميع المديريات (العام)
1.2	المفرق	3.4	الاغوار الجنوبية	2.4	2.3	2.4	المجموعة (1)
2.9	المزار الشمالي	4.4	مادبا	3.7	3.9	3.4	المجموعة (2)
3.9	الرمثا	4.6	عين لباشا	4.2	4.6	3.7	المجموعة (3)
3.0	البتراء	5.0	الطفيلة	3.9	3.9	3.9	المجموعة (4)
1.9	قصة عمان	4.0	قصة اربد	2.9	3.0	2.8	المجموعة (5)



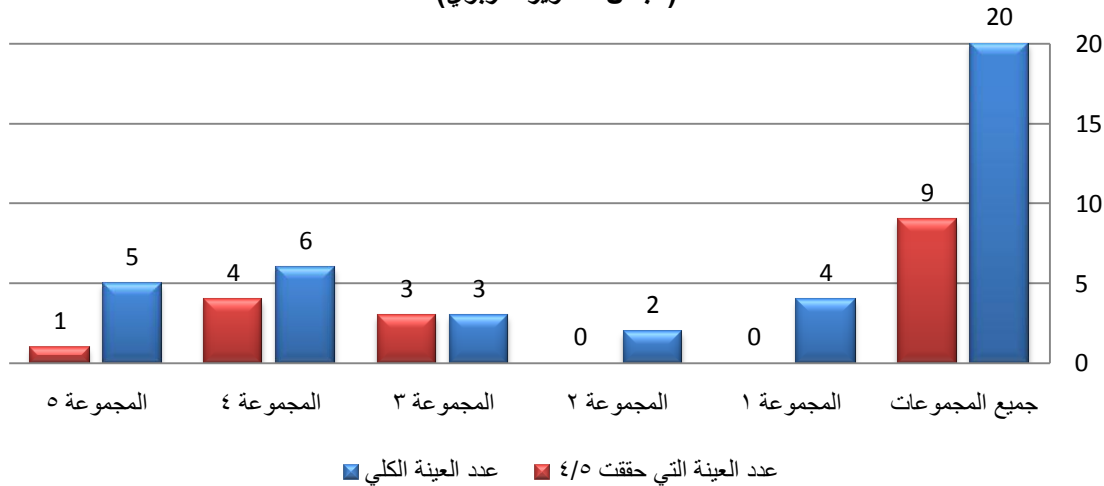


جدول رقم (14): النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة وهي (5.0/4.0)

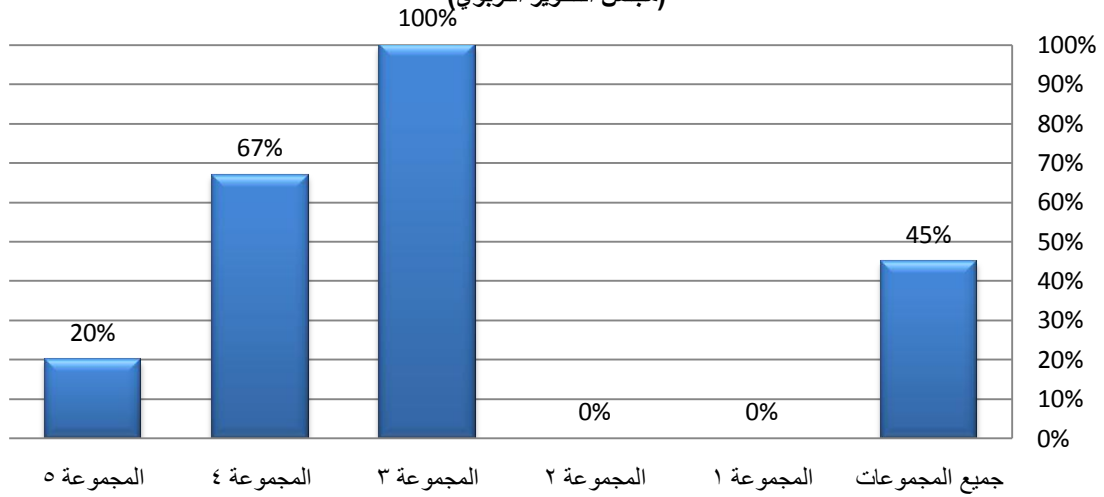
مصدر البيانات	مجلس التطوير التربوي		فريق تطوير المديرية	
	عدد العينة الكلي	عدد العينة التي حققت 5/4	النسبة المئوية	النسبة المئوية
جميع المجموعات	20	9	45%	20%
المجموعة 1	4	0	0%	0%
المجموعة 2	2	0	0%	50%
المجموعة 3	3	3	100%	33%
المجموعة 4	6	4	67%	33%
المجموعة 5	5	1	20%	0%



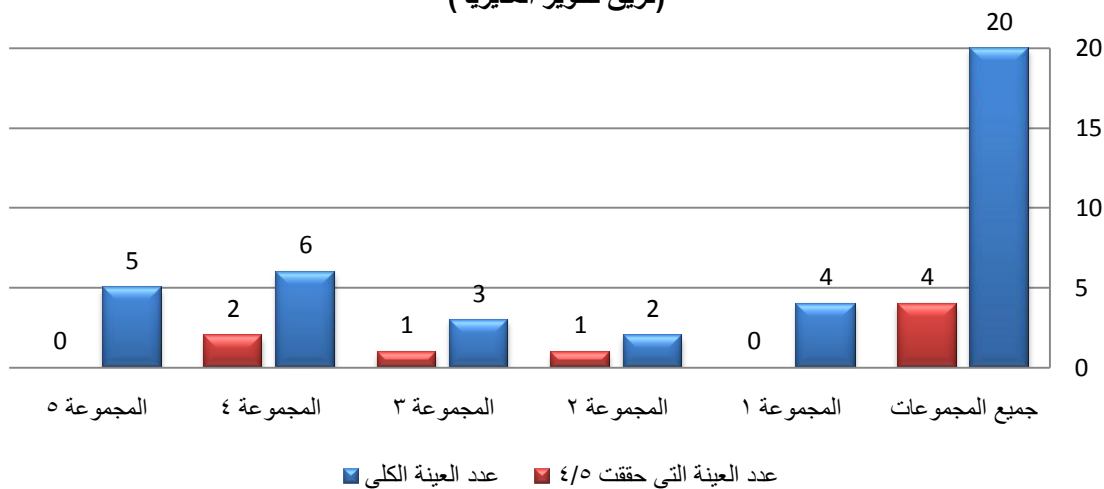
عدد مجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة وهي (٤.٠/٥.٠) (مجلس التطوير التربوي)

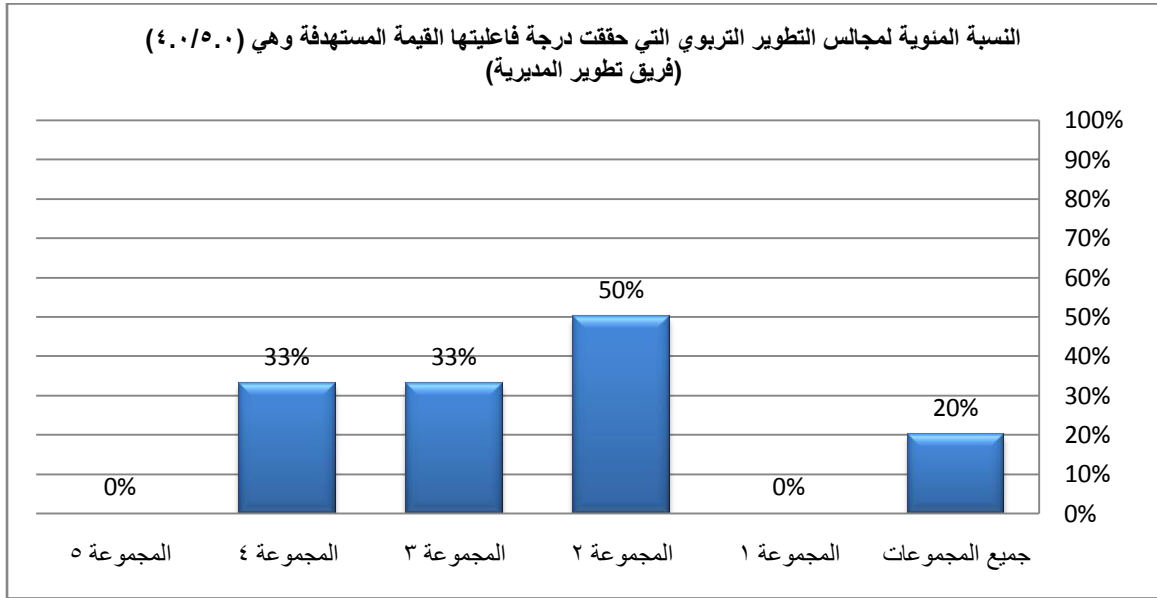


النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة وهي (٤.٠/٥.٠) (مجلس التطوير التربوي)



عدد مجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة وهي (٤.٠/٥.٠) (فريق تطوير المديرية)





من الجدول رقم (13)، نلاحظ أن معدل درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي لمديريات التربية والتعليم حسب مجالس التطوير التربوي بلغ (3.4). وهي أدنى من المستهدف والبالغ (5.0 / 4.0). ولقد بلغ معدل درجة الفاعلية حسب فرق تطوير المديرية (3.5)، وهي قريبة للدرجة التي أعطتها المجالس لنفسها والتي بلغت (3.3). أما النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة فبلغت (45%) حسب المجالس نفسها، و (20%) حسب فريق تطوير المديرية كما تظهر في الجدول رقم (14). من الصعوبات التي تواجه أعمال المجالس وتحد من فاعليتها، عدم الوعي ب التشريعات التي تعطي الصفة القانونية لأعمال المجلس، والإجراءات الحكومية لقبول واستلام المدارس للتبرعات النقدية والعينية وكذلك عدم 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.

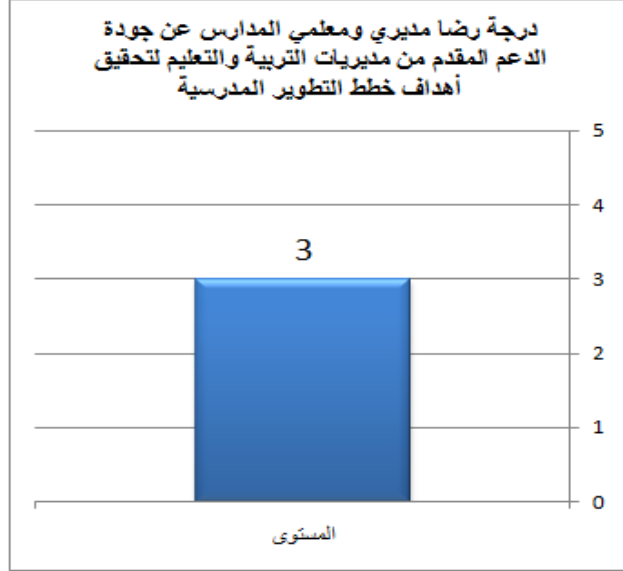
### 1.5 درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية

عبر مديرو المدارس والمعلمون " عن درجة رضاهم عن جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية" من خلال طريقتين لجمع البيانات، الأولى كانت مجموعات نقاش مركزة لفرق تطوير المدارس والأخرى من خلال استبانة وزعت على نفس الفريق. وكان مستوى الرضى العام ضعيف كما يظهر في الجدول رقم (15). أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (16) لمجموعات النقاش المركزة، والجدول رقم (17) لتحليل الاستبانات.

جدول رقم (15): درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط

التطوير المدرسية

المؤشر 1.5: درجة رضى مديري ومعلمي المدارس عن جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المطلوب:
قوي	مقبول	ضعيف ☒	متدني	عدم رضى	يقدر المقيم مستوى رضى المشاركين حسب إجاباتهم عن الأسئلة أثناء اللقاء

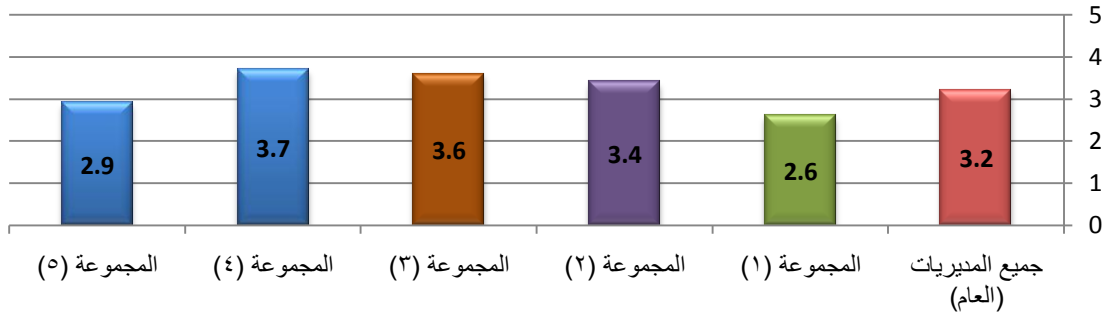


جدول رقم (16): درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حسب مجموعة المديريات، الجنس، المديرية الأعلى والأدنى

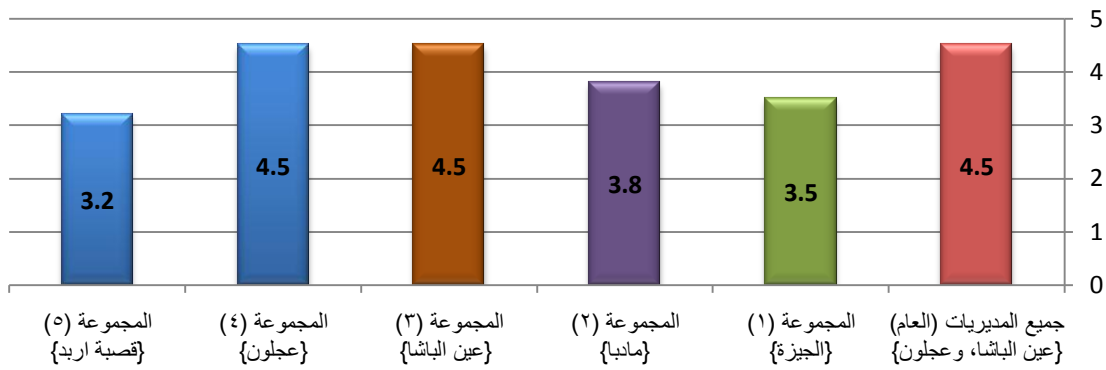
(المجموعات المركزة)

فرق تطوير المدارس							مصدر البيانات
الجنس		المديريات ذات الرضى الأدنى		المديريات ذات الرضى الأعلى			
الإناث	الذكور	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
3.3	3.2	1.8	قصبة المفرق	4.5	عين الباشا، وعجلون	3.2	جميع المديريات (العام)
2.4	2.9	1.8	قصبة المفرق	3.5	الجيزة	2.6	المجموعة (1)
3.1	3.8	3.0	المزار الشمالي	3.8	مادبا	3.4	المجموعة (2)
3.5	3.7	3.0	الرمثا	4.5	عين الباشا	3.6	المجموعة (3)
3.8	3.5	2.7	الطفيلة	4.5	عجلون	3.7	المجموعة (4)
3.2	2.6	2.7	الشوبك	3.2	قصبة اربد	2.9	المجموعة (5)

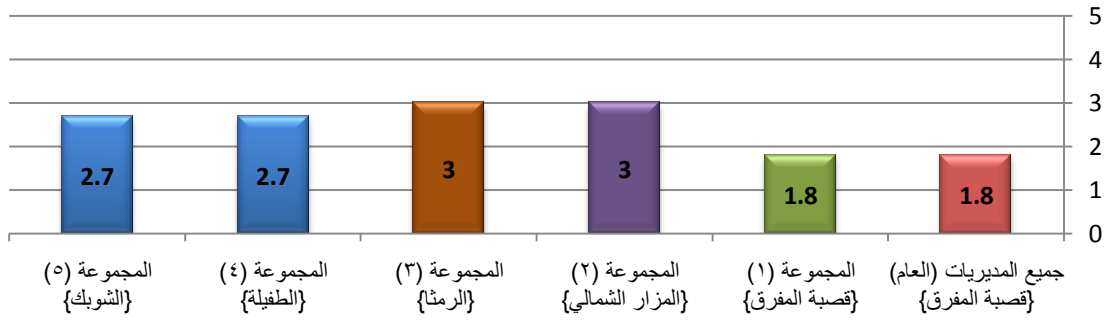
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (المجموعات المركزة) / (الدرجة العامة)

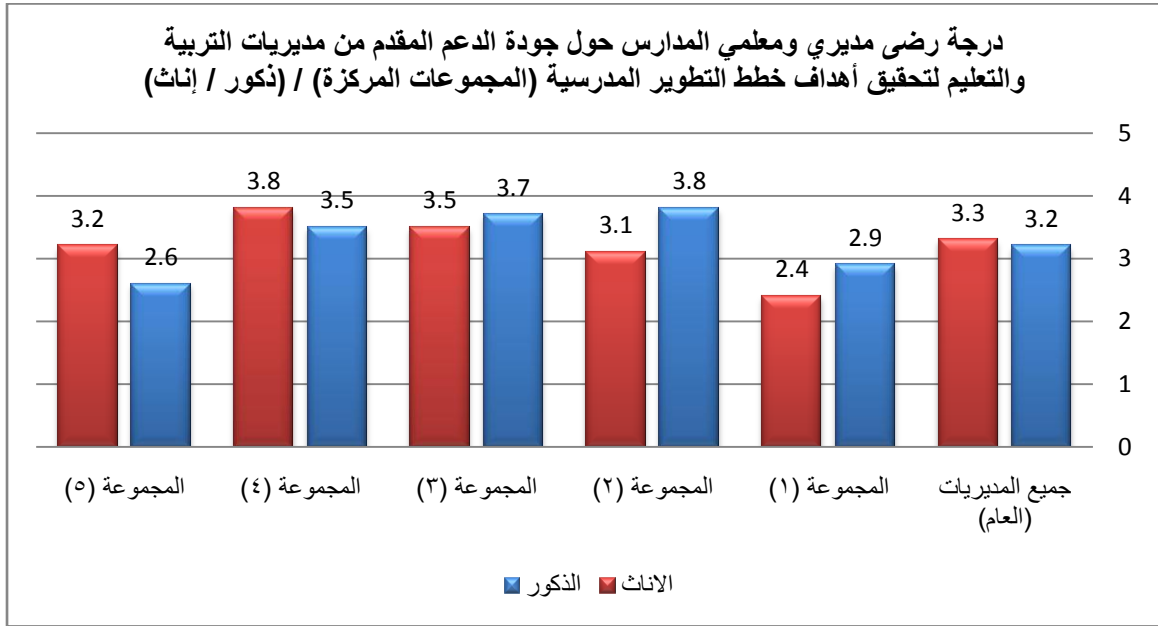


درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (المجموعات المركزة) / (المديريات ذات الرضا الاعلى)



درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (المجموعات المركزة) / (المديريات ذات الرضا الادنى)





من الجدول رقم ( 16) نلاحظ أن درجة الرضى العامة بلغت ( 3.2)، وهي أدنى من المستهدف الذي هو ( 4.0 / 5.0). كما نلاحظ أن هناك تقارباً في درجة الرضى بين الذكور والإناث.

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 (المدرسة والمديرية).

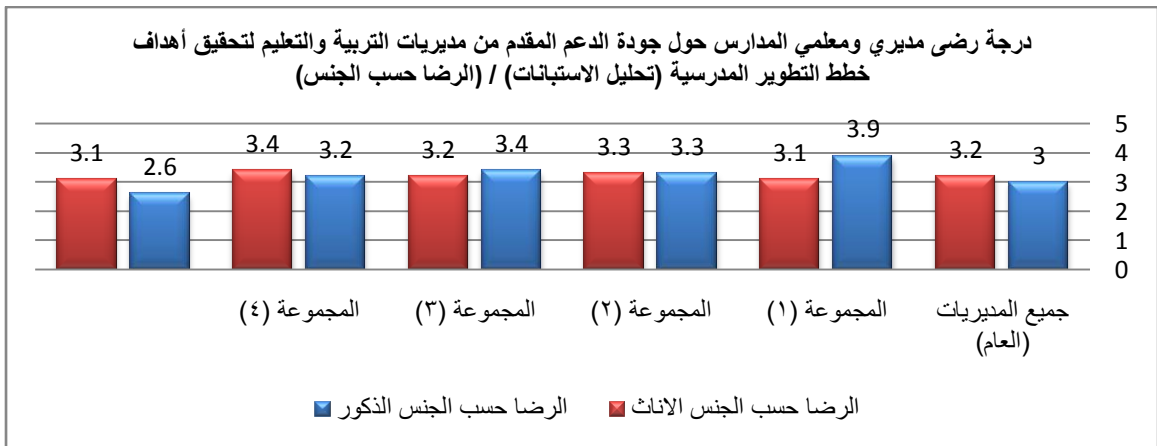
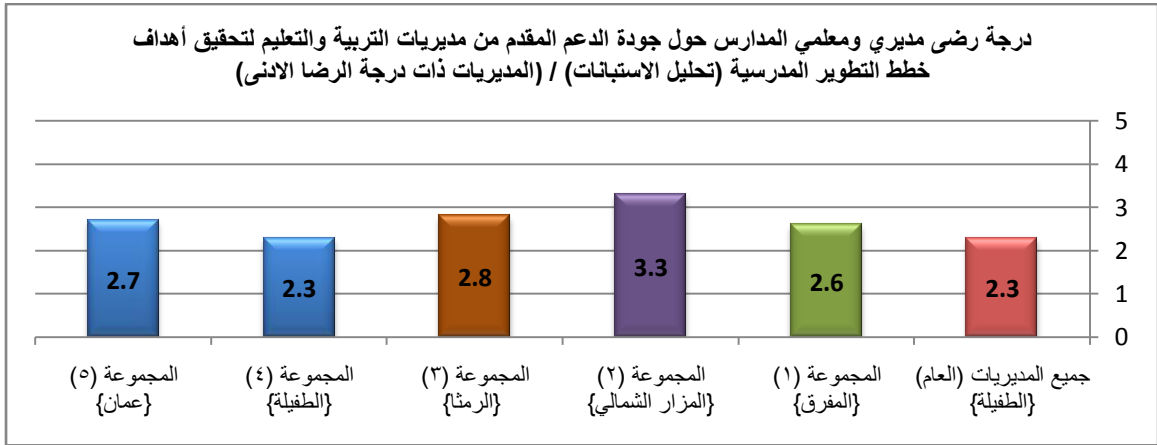
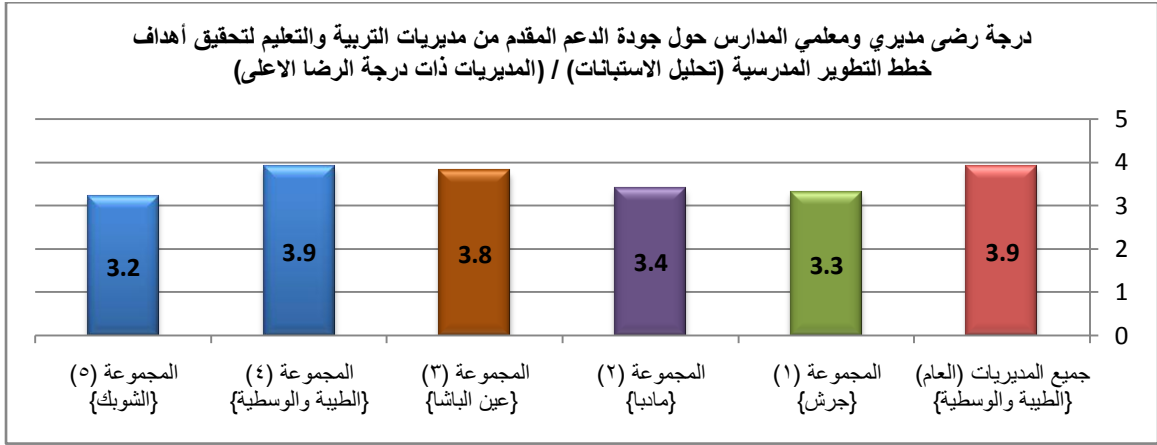
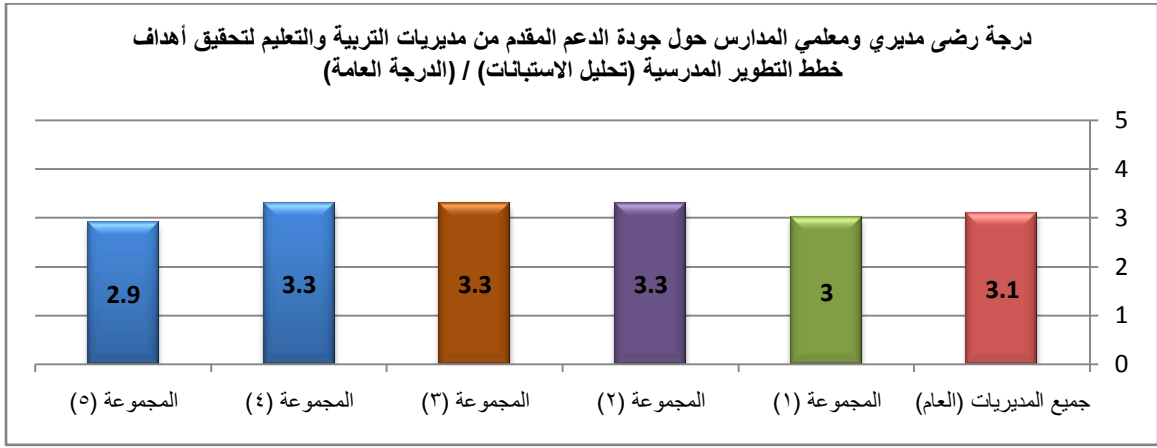
إلا أنه وفي بعض المديريات عبر مديرو المدارس عن تطلعهم لدرجة أكبر من الدعم لخططهم التطويرية من مديرية التربية والتعليم. كما اشتكى بعضهم من كبر الأعباء الإدارية الملقة عليهم من المديرية والتي تحد من قدرتهم على تكريس وقت أكثر للعمل على تطبيق خططهم التطويرية. بالإضافة إلى ضعف المتابعة والتوجيه من قبل المديرية للمدارس والمتعلق بالبرنامج وعدم تقديم تغذية راجعة مستمرة حول أداء المدارس في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالخطط التطويرية. ولوحظ أن هناك شكوى من اهتمام المديريات بمدارس الإناث أكثر من اهتمامها بمدارس الذكور.

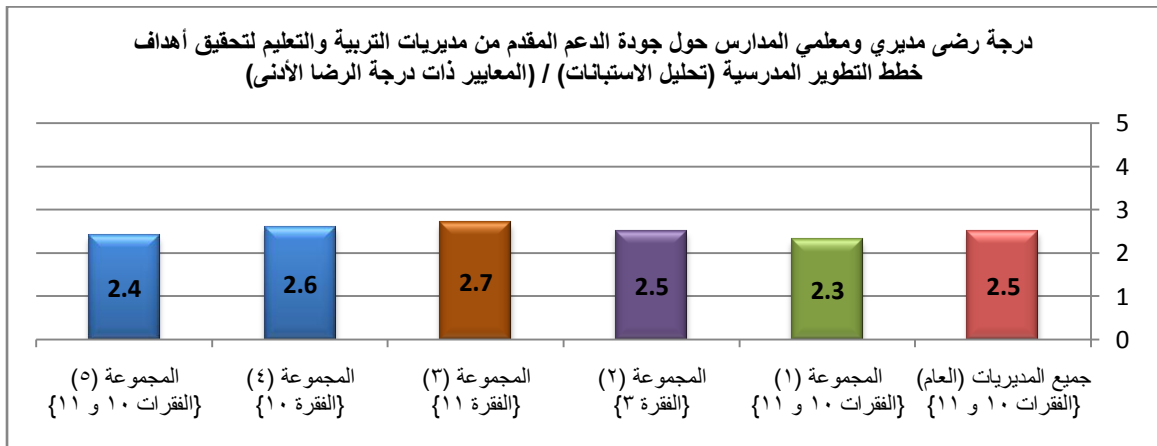
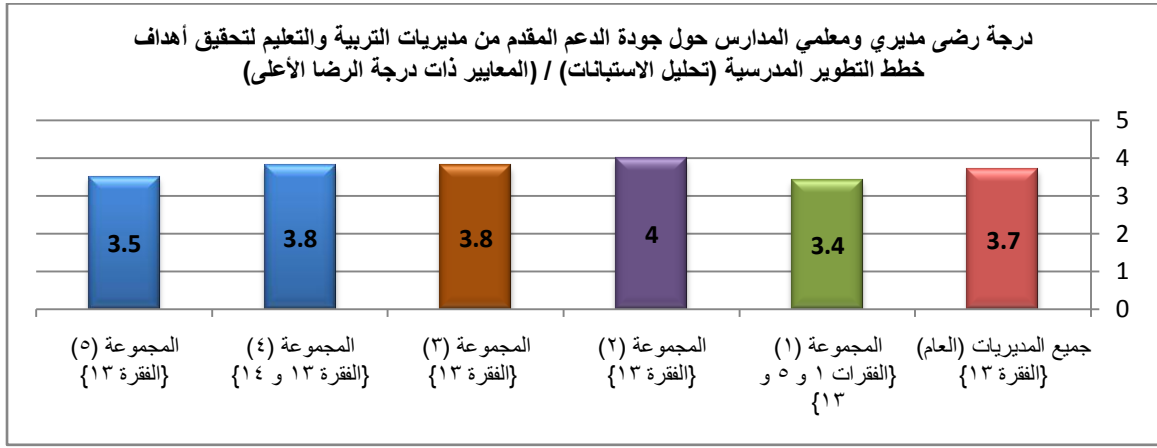
أما التوصيات فلقد تمثلت في ضرورة قيام المديرية بتمكين فرق تطوير المدارس من الاطلاع على خطط تطوير المديريات وخصوصا الجوانب المتعلقة بدعم الاحتياجات المشتركة للمدارس ، وتنظيم زيارات متبادلة للمدارس والمديريات ذات الخبرة في تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وذلك بهدف بناء القدرات ، والاهتمام بشكل أكثر بمدارس الذكور ومساندتهم في تنفيذ نشاطات الخطة التطويرية، وتوفير العدالة في توزيع الخدمات بين المدارس، وتفعيل المتابعة الدورية للمدارس من أجل تحقيق أنشطة الخطط التطويرية.

جدول رقم (17): درجة رضی مديري ومعلمي المدارس حسب مجموعة المديریات والجنس والمديرية الأعلى والأدنى والمعيار الأعلى

والأدنى (تحليل الاستبانات)

مصدر البيانات											
فرق تطوير المدارس											
المعيار ذو درجة الرضى الأدنى		المعيار ذو درجة الرضى الأعلى		الرضى حسب الجنس		المديریات ذات درجة الرضى الأدنى		المديریات ذات درجة الرضى الأعلى		الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/ 5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الإناث	الذكور	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.5	الفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة(الموهوبين وبطينين) التعلم)" والفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)."	3.7	الفقرة 13- "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.2	3.0	2.3	الطفيلة	3.9	الطبية والوسطية	3.1	جميع المديریات (العام)
2.3	الفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة(الموهوبين وبطينين) التعلم)" والفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)."	3.4	الفقرة رقم 1 "تطلع المديرية المدارس على التغييرات المتعلقة بالمناهج والمواد التعليمية التي تجربها مديرية المناهج. والفقرة رقم 5 "تتابع المديرية تنفيذ المعلمين والمعلمات للمناهج والمقررات الدراسية." والفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات."	3.1	3.9	2.6	المفرق	3.3	جرش	3.0	المجموعة (1)
2.5	الفقرة رقم 3- "تقوم المديرية بتزويد مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات بأنشطة تنمية مهنية مناسبة في جوانب التعليم والتعلم الآتية: - معرفة بفن التعليم والتربية والصحة"	4.0	الفقرة 13- "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.3	3.3	3.3	المزار الشمالي	3.4	مادبا	3.3	المجموعة (2)
2.7	الفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)." والفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة(الموهوبين وبطينين) التعلم)"	3.8	الفقرة 13- "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.2	3.4	2.8	الرمثا	3.8	عين الباشا	3.3	المجموعة (3)
2.6	الفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة(الموهوبين وبطينين) التعلم)"	3.8	الفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات" والفقرة رقم 14 "يقدم المشرفون التربويون والمشرفات التربويات التدريب والدعم للمدارس المشمولة ببرنامج الوزارة لتطوير المدرسة."	3.4	3.2	2.3	الطفيلة	3.9	الطبية والوسطية	3.3	المجموعة (4)
2.4	الفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة(الموهوبين وبطينين) التعلم)" والفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)." والفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.5	الفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.1	2.6	2.7	عمان	3.2	الشويك	2.9	المجموعة الخامسة





من الجدول رقم (17) نلاحظ أن درجة الرضى العامة باستخدام الاستبانات بلغت (3.1) وهي مقارنة لدرجة الرضى باستخدام المجموعات المركزة والتي بلغت (3.2)، وجاءت أيضا أدنى من المستهدف الذي هو (4.0/5.0). كما نلاحظ أن درجة الرضى في مدارس الإناث أعلى منه عند مدارس الذكور. والملفت للنظر هنا أن هناك شبه تطابق بين الرضى العام باستخدام طريقة المجموعات المركزة وبين الرضى العام باستخدام طريقة الاستبانات مما يدل على مصداقية فرق تطوير المدارس في إعطاء المعلومات.

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

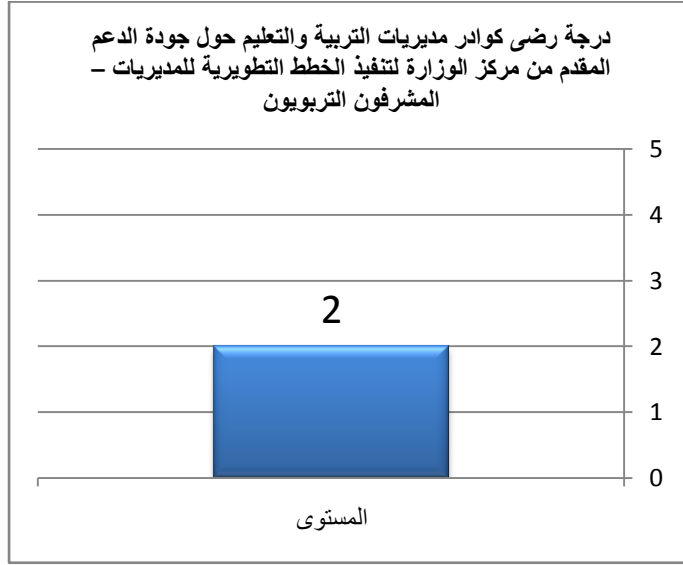
عبرت فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون في كل مديرية تربية وتعليم " عن درجة الرضى عن الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية في المديريات "من خلال طريقتين لجمع البيانات الأولى كانت المجموعات المركزة والأخرى من خلال استبانة وزعت عليهم. وكان مستوى الرضى العام متدني كما يظهر في الجدول رقم (18) ورقم (19). أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (20) للمجموعات المركزية، والجدول رقم (21) لتحليل الاستبانات.



جدول رقم (18): درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية

للمديريات – المشرفون التربويون

المؤشر 1.6: درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية المطلوب:					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المستوى 0
قوي	مقبول	ضعيف	متدني ☒	عدم رضى	



جدول رقم (19): درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية

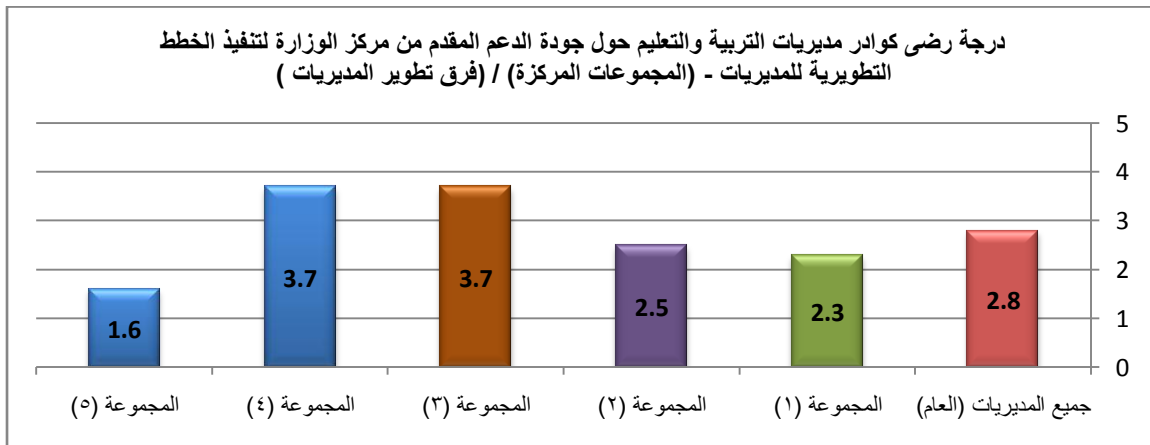
للمديريات – فريق تطوير المديرية

المؤشر 1.6: درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية المطلوب:					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المستوى 0
قوي	مقبول	ضعيف ☒	متدني	عدم رضى	

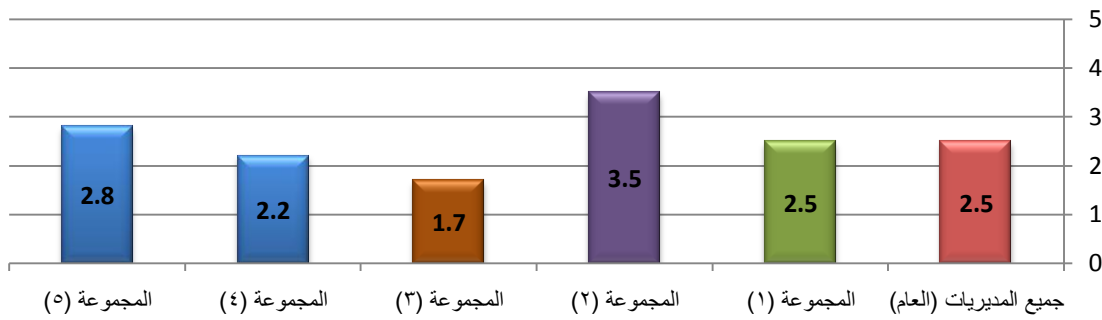


جدول رقم (20): درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم عن الدعم المقدم من مركز الوزارة حسب مجموعة المديریات، مصدر البيانات، المديرية الأعلى والأدنى (المجموعات المركزة)

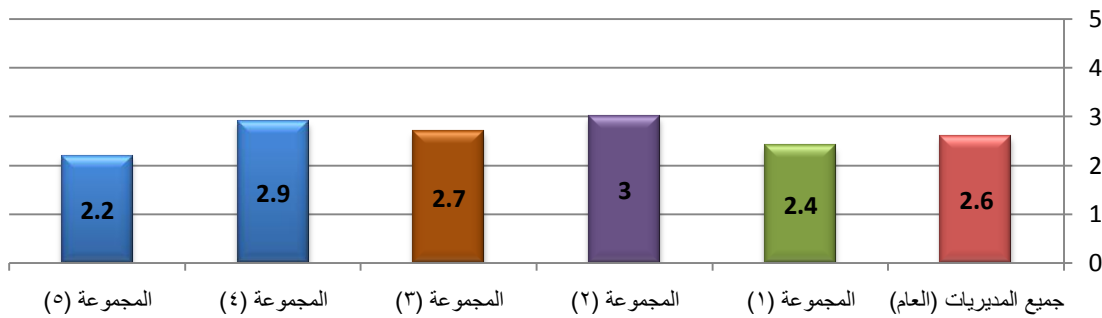
الرضى العام (فرق تطوير و مشرفون)				المشرفون التربويون	فرق تطوير المديريات	مصدر البيانات	
المديرية ذات الرضى الأدنى		المديريات ذات الرضى الأعلى		الدرجة	الدرجة	الدرجة	درجة الرضى المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية				
1.5	جرش، وقصبة المفرق	3.5	الجيزة، ومادبا، وعجلون، والسلط	2.6	2.5	2.8	جميع المديريات (العام)
1.5	جرش، وقصبة المفرق	3.5	الجيزة	2.4	2.5	2.3	المجموعة (1)
2.5	المزار الشمالي	3.5	مادبا	3.0	3.5	2.5	المجموعة (2)
2.5	عين الباشا، القصر	3.0	الرمثا	2.7	1.7	3.7	المجموعة (3)
2.0	البتراء	3.5	عجلون، قصبة السلط	2.9	2.2	3.7	المجموعة (4)
2.0	قصبة عمان، قصبة اربد، الشوبك	2.5	قصبة الزرقاء، قصبة معان	2.2	2.8	1.6	المجموعة (5)



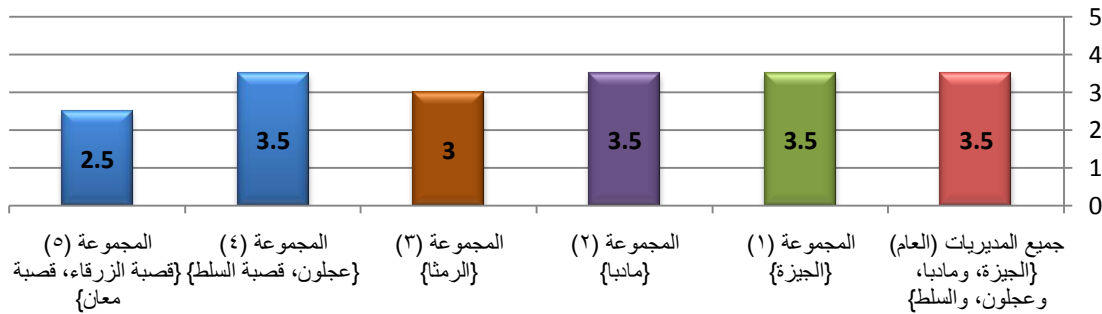
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط  
التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة) / (المشرفون التربويون)



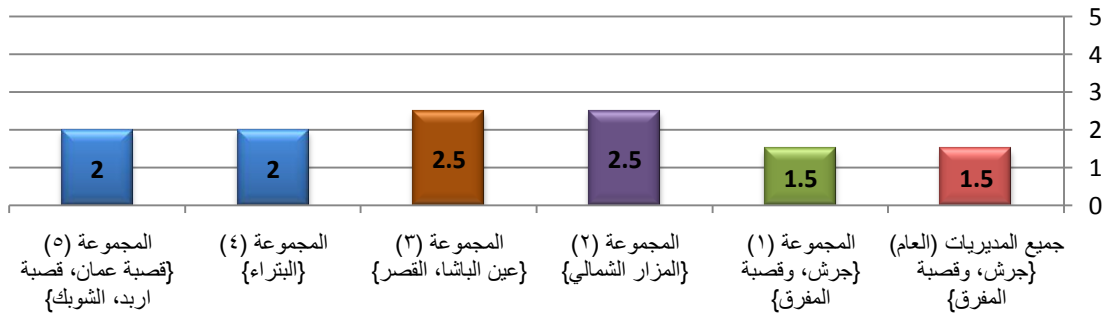
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط  
التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة) / (الرضا العام {فرق تطوير ومشرفون})



درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط  
التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة) / (المديريات ذات الرضا الاعلى)



درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط  
التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة) / (المديريات ذات الرضا الادنى)

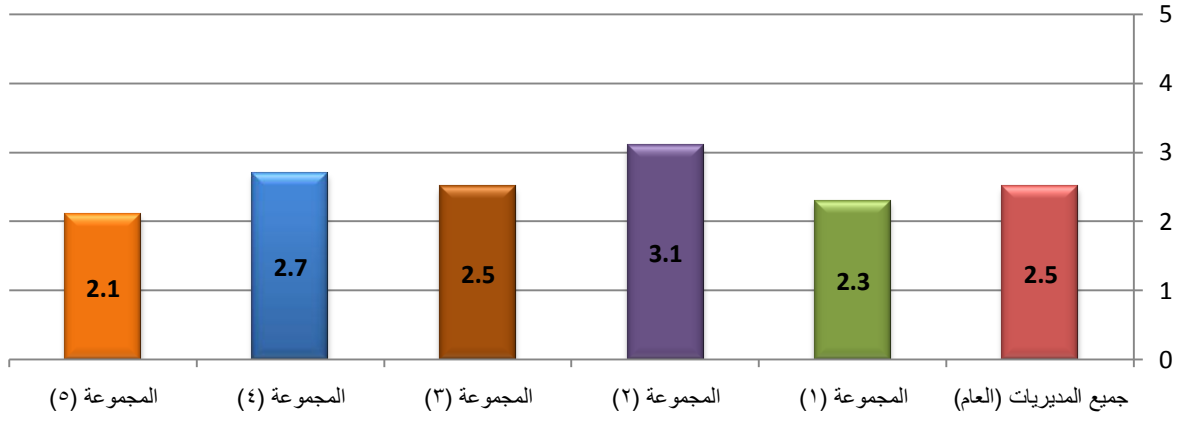


جدول رقم (21): درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حسب مجموعات المديریات، المديرية الأعلى والأدنى، المعيار

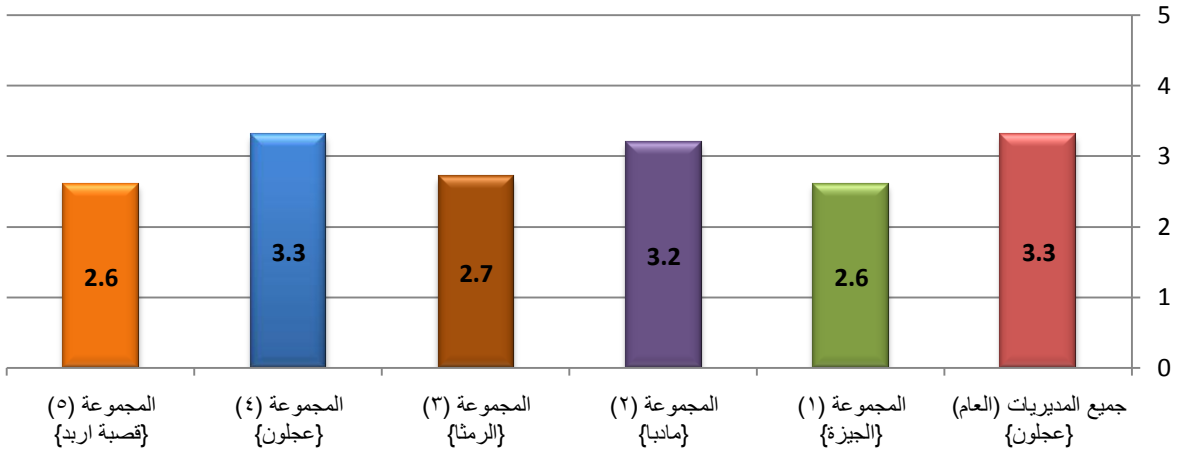
الأعلى والأدنى (تحليل الاستبانات)

فرق تطوير المديریات والمشرفون التربويون								مصدر البيانات	
المعيار ذو درجة الرضى الأدنى		المعيار ذو درجة الرضى الأعلى		المديریات ذات درجة الرضى الأدنى		المديریات ذات درجة الرضى الأعلى		الدرجة العامة	درجة الرضى المؤشر/5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.3	الفقرة رقم 4 "الدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي"	2.7	الفقرة رقم 5 "تتابع الوزارة قيام المديرية بالتحليل المالي لوجوه انفاق المنحة في المدارس والمديریات ومتابعة الصرف."	1.8	قصبية عمان	3.3	عجلون	2.5	جميع المديریات (العام)
2.0	الفقرة رقم 4 "الدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي"	2.6	الفقرة رقم 3 "التغذية الراجعة المقدمة من مركز الوزارة حول التقارير المرفوعة من مديريتكم"	1.9	قصبية المفرق	2.6	الجيزة	2.3	المجموعة (1)
2.7	الفقرة رقم 4 "الدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي"	3.3	الفقرة رقم 5 "تتابع الوزارة قيام المديرية بالتحليل المالي لوجوه انفاق المنحة في المدارس والمديریات ومتابعة الصرف."	2.9	المزار الشمالي	3.2	مادبا	3.1	المجموعة (2)
2.4	الفقرة رقم 3 "تقدم الوزارة التغذية الراجعة حول التقارير المرفوعة من مديريتكم" والفقرة رقم 4 "تدعم الوزارة جهود المديرية لتفعيل مجالس التطوير التربوي" والفقرة رقم 6 "تأثير البيانات والمعلومات الناتجة عن تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية والمرفوعة من مديريتكم لوزارة التربية والتعليم على تطوير أو استحداث سياسات أو تعليمات جديدة."	2.8	الفقرة رقم 1 "الدعم المقدم من الوزارة لضمان الاستخدام الأمثل واستمرار تطوير قاعدة بيانات للحاجات المشتركة للمدارس"	2.3	القصر	2.7	الرمثا	2.5	المجموعة (3)
2.5	الفقرة رقم 2 "الدعم الذي يقدمه المشرفون التربويون في مركز الوزارة لمساعدة المديرية على تنفيذ خطة التنمية المهنية لتلبية حاجات المديرية والحاجات المشتركة للمدارس،" والفقرة رقم 4 "الدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي"	3.0	الفقرة رقم 5 "تتابع الوزارة قيام المديرية بالتحليل المالي لوجوه انفاق المنحة في المدارس والمديریات ومتابعة الصرف."	2.1	الطفيلة	3.3	عجلون	2.7	المجموعة (4)
2.0	الفقرة رقم 2 "الدعم الذي يقدمه المشرفون التربويون في مركز الوزارة لمساعدة المديرية على تنفيذ خطة التنمية المهنية لتلبية حاجات المديرية والحاجات المشتركة للمدارس"	2.3	الفقرة رقم 1 "الدعم المقدم من الوزارة لضمان الاستخدام الأمثل واستمرار تطوير قاعدة بيانات للحاجات المشتركة للمدارس"	1.8	قصبية عمان	2.6	قصبية اربد	2.1	المجموعة (5)

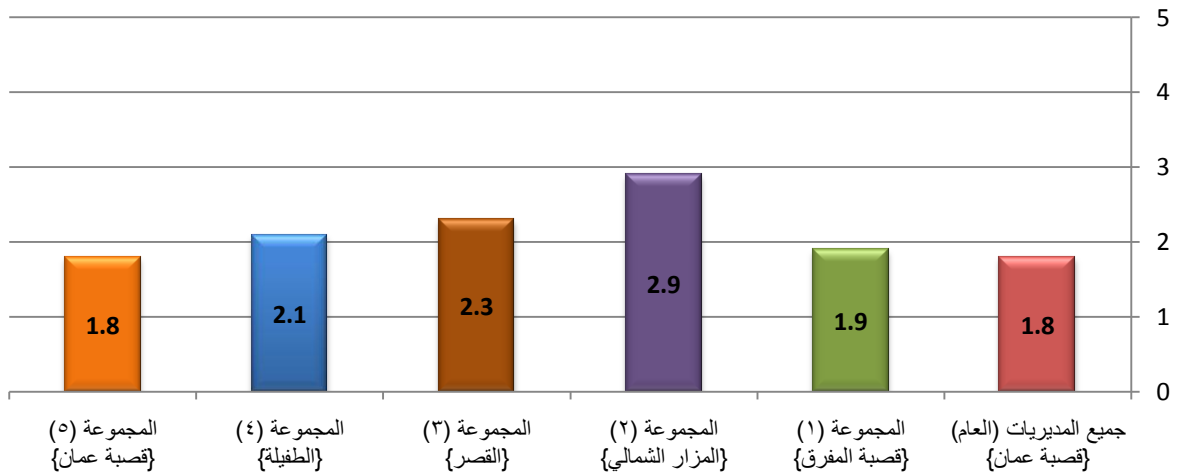
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة - (تحليل الاستبيانات) /  
(الدرجة العامة)

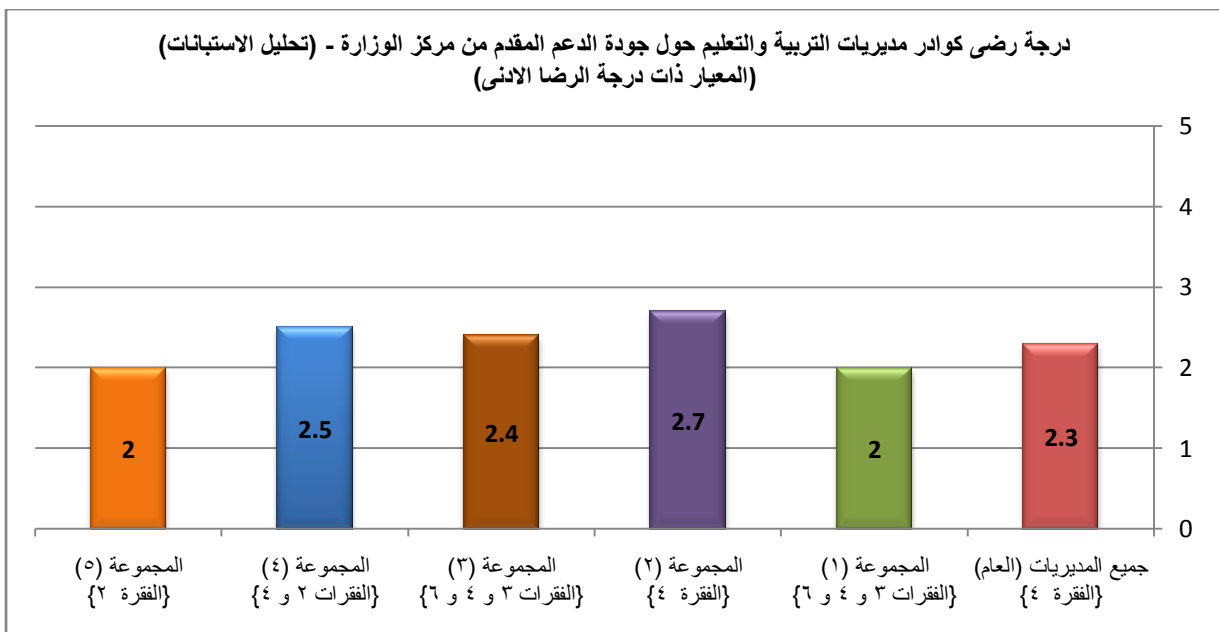
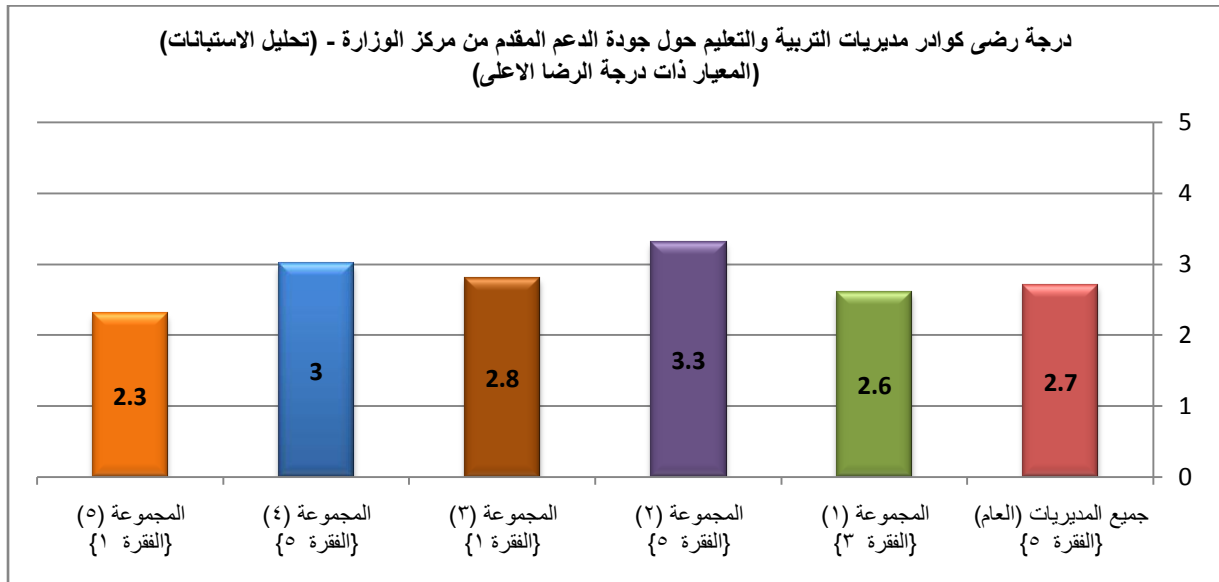


درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة - (تحليل الاستبيانات)  
(المديريات ذات درجة الرضا الاعلى)



درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة - (تحليل الاستبيانات)  
(المديريات ذات درجة الرضا الأدنى)





حسب الجدول رقم ( 20 ) والمتعلق باستخدام طريقة المجموعات المركزة، بلغت درجة رضى فريق تطوير المديرية (2.9)، ودرجة رضى المشرفين التربويين (2.5)، اما درجة الرضا العامة (مشرفيين و فريق تطوير) فبلغت (2.7)، وفي جميع الحالات هي أقل من الدرجة المستهدفة وهي (5.0/4.0).

وحسب الجدول رقم ( 21 )، باستخدام طريقة الاستبانات بلغت درجة الرضا العام ( فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويين) (2.5) وهي أقل من الدرجة المستهدفة وهي (5.0/4.0). ويلاحظ أيضا أن هناك تفاوتاً في درجات الرضا بين مجموعات المديريات، حيث تراوحت بين (3.3) إلى (1.8).

ومن جوانب الدعم التي أخذت أدنى درجة رضى كانت المتعلقة بالدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي و المساندة 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 مع قيام الوزارة بالمتابعة المستمرة والتنسيق وتقديم التغذية الراجعة على التقارير المرفوعة والمتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وتكثيف الزيارات الميدانية من قبل مشرفي الوزارة للمديريات.

### 1.7 درجة تطبيق إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية

بلغت درجة التطبيق التراكمي حوالي ( 10% ) حتى تاريخ 30 حزيران من هذا العام. ومن اهم الانجازات المتحققة :

- إقرار إستراتيجية الاتصال في النصف الثاني من العام 2012.
- عقد جلسات توعية بالإستراتيجية لرؤساء أقسام الإعلام والاتصال المجتمعي في مديريات التربية والتعليم.
- عقد لقاءات حوارية مع عناصر المنظومة التربوية وفعاليات مجتمعية من اجل بناء شراكات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي.
- إعداد أدلة تدريبية خاصة بالاتصال المؤسسي. وتم تجريب الأدلة على عينة من المدراء المختصين في مركز الوزارة ضمن دليل تدريبي خاص بالإدارة العليا.
- تدريب (108) موظف من موظفي الوزارة على الأدلة التدريبية شملت كلا من: موظفي إدارة الإعلام والاتصال المجتمعي، موظفي قسم خدمة الجمهور في مديرية الديوان العام وموظفي قسم الموقع الالكتروني في إدارة مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات. المدراء الفنيين والإداريين ورؤساء أقسام الإعلام في مديريات التربية والتعليم.
- إطلاق جولة صحفية للتعريف ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية ونشر قصص النجاح.
- إنشاء مجموعة للتواصل الاجتماعي على الفيس بوك من اجل التواصل بين رؤساء أقسام الإعلام فيما يتعلق بالإستراتيجية.
- ومن نقاط القوة التي ساعدت في تطبيق الاستراتيجية:
- تشكيل فريق اتصال ذو معرفة وخبرة يتكون من:
- مدير الاتصال المجتمعي، رئيس قسم العلاقات العامة والإعلام، رئيس قسم تطوير المدرسة والمديرية، ومنسق المتابعة والتقييم في وحدة التنسيق التنموي (DCU).
- وجود رؤساء أقسام إعلام مدربين وجاهزين للعمل في مديريات التربية والتعليم.
- وجود علاقات ايجابية مع وسائل الإعلام ومدنوبي الصحافة المحلية.

ومن نقاط الضعف التي تعيق عملية تطبيق الاستراتيجية:

- عدم الحماس الكافي لإستراتيجية الاتصال المجتمعي من قبل بعض الإدارات ذات العلاقة.
- ضعف مؤسسة وهيكله الاتصال بالوزارة.
- ضعف القدرات والدافعية في الإدارات ذات العلاقة بالاتصال.
- عدم رصد المخصصات المالية الكافية.
- عدم عكس المهام على بطاقات الوصف الوظيفي للموظفين في الأقسام ذات العلاقة.

**1.8 درجة رضى كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديرية والمدارس ومع المجتمع المحلي بما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.**  
لم يتم قياس الرضا حتى تاريخه

**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**  
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 تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وتستخدم لغايات المساءلة العامة والمهنية.
- 2.3: درجة رضى المعنيين عن تفويض صلاحية اتخاذ القرار و تخصيص الموارد المتعلقة بدعم تنفيذ خطط تطوير المدرسة.
- 2.4: 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. وتم مراجعة الإطار العام للسياسة التربوية التي شكلتها الوزارة العام 2012 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 أداة موحدة معتمدة للتقييم الذاتي للمدارس تستند إلى نتائج مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وتستخدم لغايات المساءلة العامة والمهنية

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 تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة 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 الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وبالاعتماد على مخرجات هذه العملية تقوم كل مدرسة بإعداد خطط التطوير الخاصة بها مع تحديد الأولويات والخطوات التي تعتمزم اتخاذها لتحقيق أهدافها ومتابعة تحقيقها. ولقد قررت الوزارة استخدام هذه الأداة في كافة مدارس ومديريات التربية والتعليم في المملكة بحيث تحل محل كافة النماذج التي سبقتها حيث تم حتى تاريخه تطبيق هذه الأداة في (28) مديرية و ما يزيد عن (2725) مدرسة. وفي العام 2014 تم مراجعة وتطوير الأدوات لتصبح أكثر فاعلية وسيتم استعمال الأدوات المطورة مع بداية تطبيق المرحلة السادسة من المديريات في مرحلة التوسع القادمة.

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

نظرا 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 شرطا أساسيا من شروط النجاح في تحقيق الأهداف الوطنية لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة. 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 تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، والذي عملت الوزارة ممثلة بقسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي على إعداده بالتعاون مع إدارة مركز التدريب التربوي. واستنادا إلى هذا الإطار فلقد تم انجاز مجموعة من أنشطة بناء القدرات شملت الفريق الفني ولجنة المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وأعضاء قسم المتابعة والتقييم في مركز الوزارة ومنسقي المتابعة والتقييم في جميع مديريات التربية والتعليم، وكذلك جمع البيانات من المديريات التي تطبق البرنامج وإصدار تقرير المتابعة الثالث 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 جميع المدارس 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 خططها التطويرية لتلبية هذه الاحتياجات.

هذا وتعمل الوزارة حالياً 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.

أما عن درجة رضا المعنيين عن استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها برنامج تطوير المدرسة والمديرية في رسم السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية للوزارة وتخصيص الموارد فلم يتم قياسه حتى تاريخه.

## 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 بشراكة 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 المديرية 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.

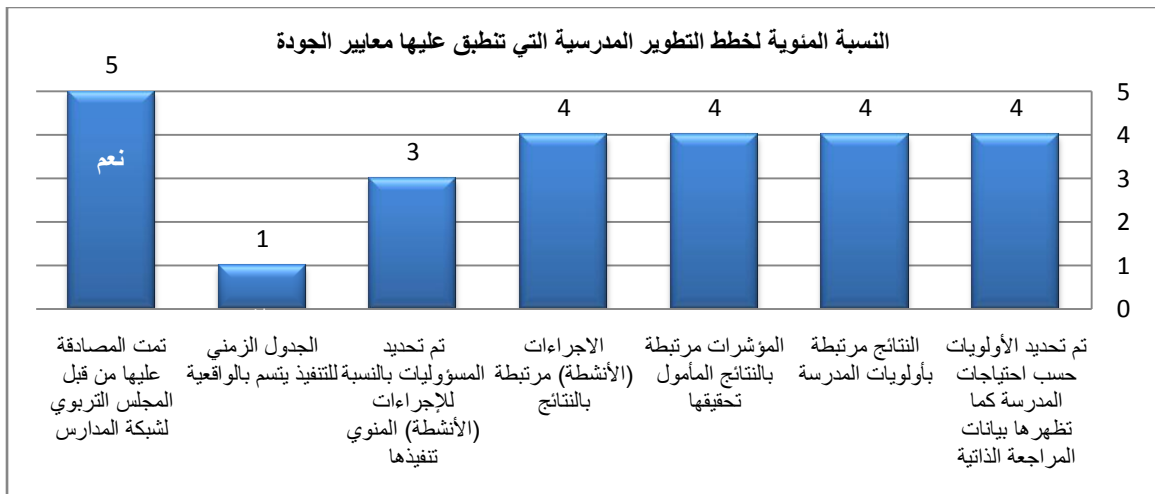
### 1.1.1 النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة

تم تقييم عينة عشوائية من الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس بلغت ( 10%) من مجموع الخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار جنس المدرسة (ذكور/إناث ومختلط)، ومستواها الدراسي (أساسي/ثانوي). تم استخدام سلم التقدير اللفظي خاص بمديريات المجموعة الأولى، وسلم آخر مختلف للمجموعات الثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، وذلك لأن المجموعات الأخيرة تطبق خطأً مبنية على الإدارة الموجهة بالنتائج. وتظهر نتائج مستوى المعايير

حسب الجدول رقم (22) والجدول رقم (23)، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (24) والجدول رقم (25) والمبينة أدناه.

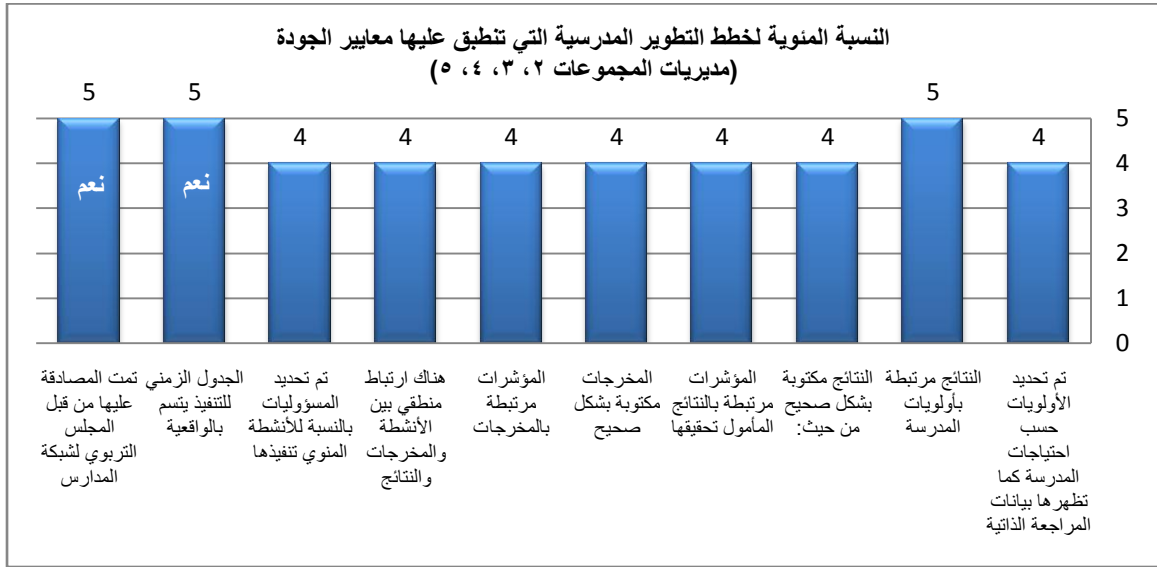
الجدول رقم (22): خطط تطوير المدارس حسب مستوى المعيار (مديريات/المجموعة الأولى فقط)

المؤشر 1.1.1 : النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
الاحتياجات موجودة وكافة الأولويات بالإضافة لعبرة الرؤية تستجيب للاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وثلاثة أو أكثر من الأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وأولويتان مرتبطتان بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود واحد الأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات غير موجود	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية
جميع الأولويات مرتبطة بالنتائج وبشكل تام	ثلاثة أولويات أو أكثر مرتبطة بالنتائج	أولويتان مرتبطتان بالنتائج	احدى الأولويات مرتبطة بالنتائج	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة
جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها
كافة الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	معظم الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	نصف الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	يوجد ارتباط بين بعض الإجراءات (الأنشطة) والنتائج	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج
تم تحديد المسؤوليات لكافة الإجراءات (الأنشطة) وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لأغلبية الإجراءات (الأنشطة) وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لنصف الإجراءات (الأنشطة) وبشكل مناسب	تم تحديد لبعض الإجراءات (الأنشطة) وبشكل مناسب	لم تحدد المسؤوليات لأي من الإجراءات (الأنشطة)	تم تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها
				لا	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية
نعم					تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس



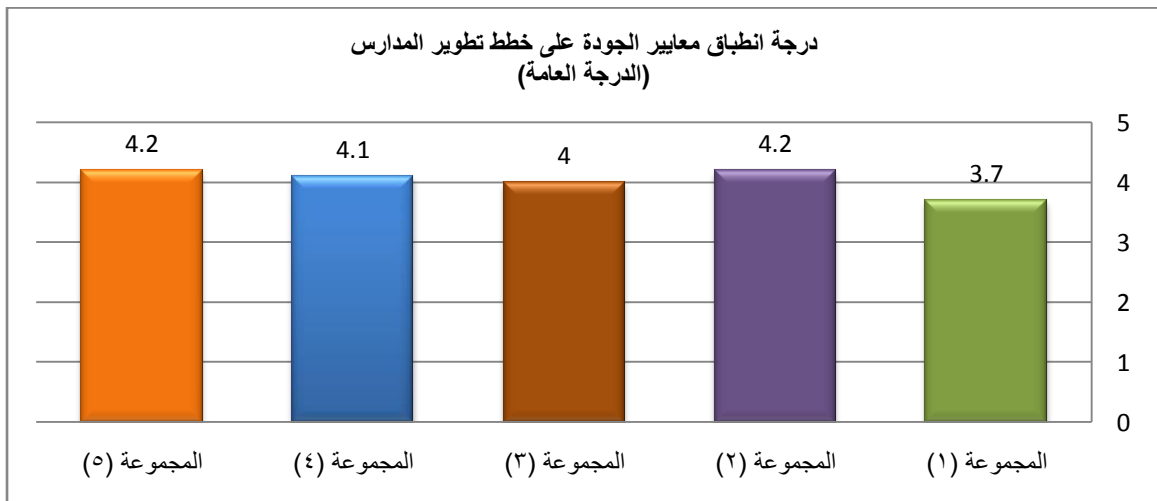
الجدول رقم ( 23 ): خطط تطوير المدارس حسب مستوى المعيار (مديريات المجموعات 2، 3، 4، 5)

المؤشر 1.1.1 : النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
ملخص الاحتياجات موجود وكافة الأولويات بالإضافة لعبارة الرؤية تستجيب للاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وثلاثة أو أكثر من الأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وأولويتان مرتبطتان بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود واحدى الأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات غير موجود	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية
جميع الأولويات مرتبطة بالنتائج وبشكل تام	ثلاثة أولويات أو أكثر مرتبطة بالنتائج	أولويتان مرتبطتان بالنتائج	احدى الأولويات مرتبطة بالنتائج	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة
تنطبق على عبارة النتيجة كافة المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة ثلاثة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة اثنين من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة واحدة من المعايير اعلاه	لا تنطبق على عبارة النتيجة أي من المعايير اعلاه	النتائج مكتوبة بشكل صحيح من حيث: <ul style="list-style-type: none"> <li>- العبارة تتسم بالوضوح</li> <li>- العبارة تصف تغير في القدرة أو الأداء</li> <li>- العبارة تحتوي كلمة تدل على التغير</li> <li>- العبارة خالية من البيانات سواء كمية أو نوعية</li> </ul>
جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديها مؤشرات متوافقة معهما	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها
تنطبق على عبارة المخرج كافة المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج ثلاثة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج اثنين من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج واحدة من المعايير اعلاه	لا تنطبق على عبارة المخرج أي من المعايير اعلاه	المخرجات مكتوبة بشكل صحيح <ul style="list-style-type: none"> <li>- العبارة تتسم بالوضوح</li> <li>- العبارة تصف أنشطة منجزة</li> <li>- العبارة لا تصف اي تغيير في الحالة</li> <li>- العبارة لا تتضمن بيانات كمية أو نوعية</li> </ul>
كافة المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	معظم المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	نصف المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معهما وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	بعض المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	المؤشرات مرتبطة بالمخرجات
كافة النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	معظم النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	نصف النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	بعض النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	هناك ارتباط منطقي بين الأنشطة والمخرجات والنتائج
تم تحديد المسؤوليات لكافة الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لأغلبية الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لنصف الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لبعض الأنشطة وبشكل مناسب	لم تحدد المسؤوليات لأي من الأنشطة	تم تحديد المسؤوليات بالنسبة للأنشطة المنوي تنفيذها
نعم					الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية
نعم					تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس

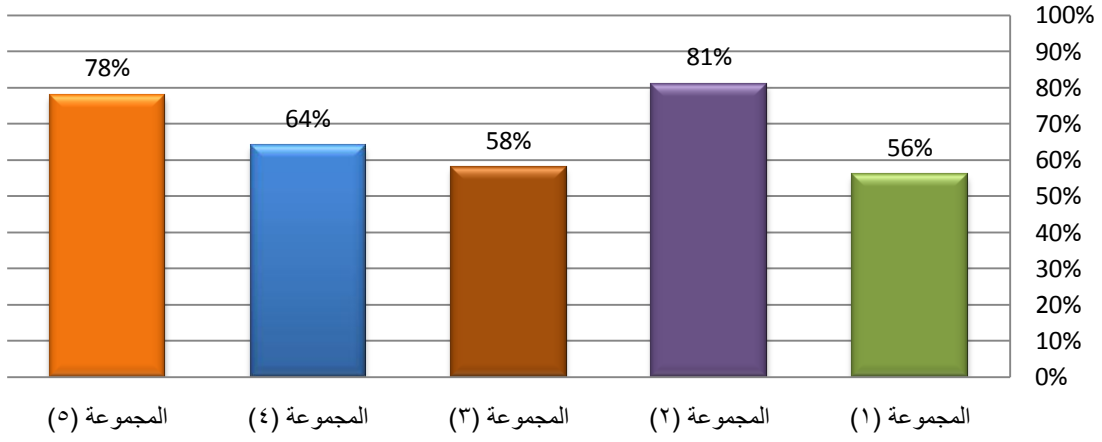


جدول رقم (24): درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس حسب المجموعة وجنس المدرسة والمديرية الأعلى والأدنى

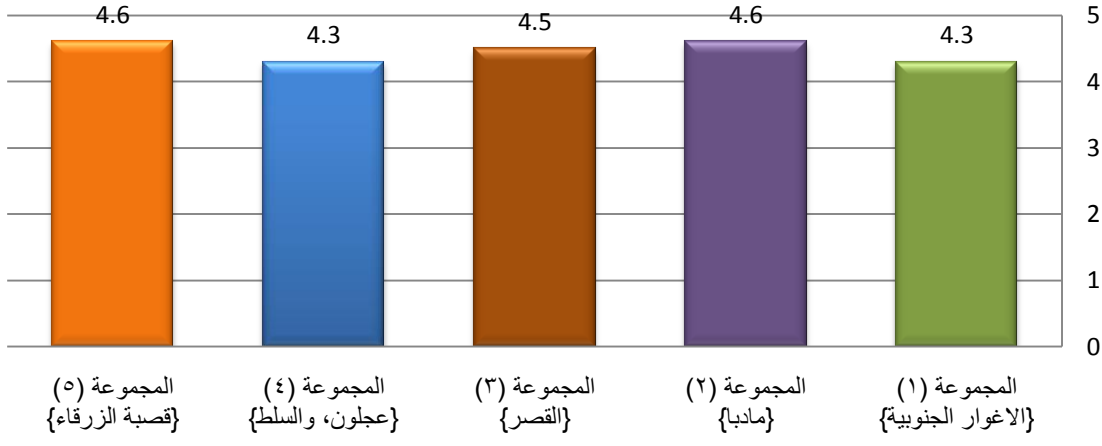
الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس										مصدر البيانات
مدارس الإناث	مدارس الذكور	المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديريات ذات الدرجة الأعلى		عدد ونسب الخطط التي تنطبق عليها معايير الجودة (5.0/4.0)			الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
		الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	نسبة الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط الاجمالي		
3.6	4.0	3.5	قصبة المفرق	4.3	الاعوار الجنوبية	56%	27	48	3.7	المجموعة (1)
4.3	4.2	3.8	المزار الشمالي	4.6	مادبا	81%	13	16	4.2	المجموعة (2)
4.1	4.0	3.7	الرمثا	4.5	القصر	58%	14	24	4.0	المجموعة (3)
4.1	4.0	3.7	القويسمة	4.3	عجلون، والسلط	64%	36	56	4.1	المجموعة (4)
4.4	4.0	4.0	قصبة عمان	4.6	قصبة الزرقاء	78%	36	63	4.2	المجموعة (5)
						60%	126	207	العام (جميع المديريات)	



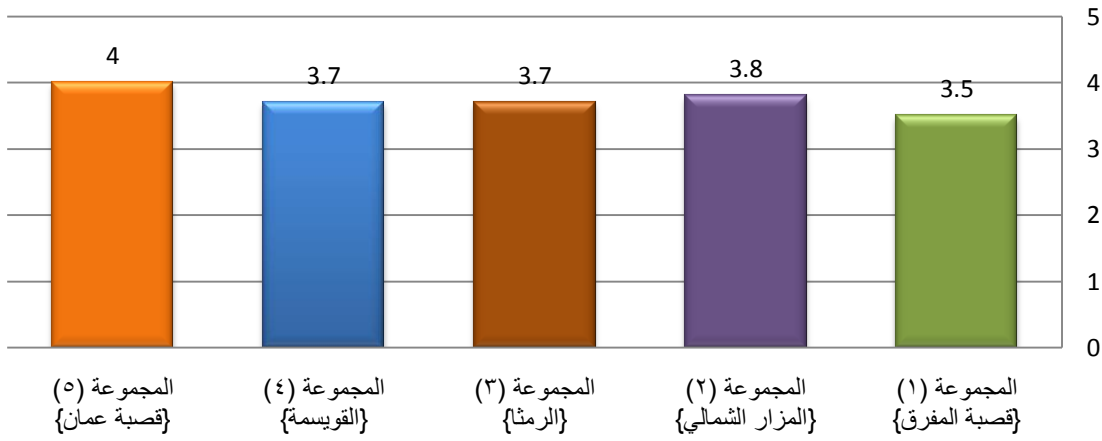
درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس  
(نسب الخطط التي تنطبق عليها معايير الجودة)

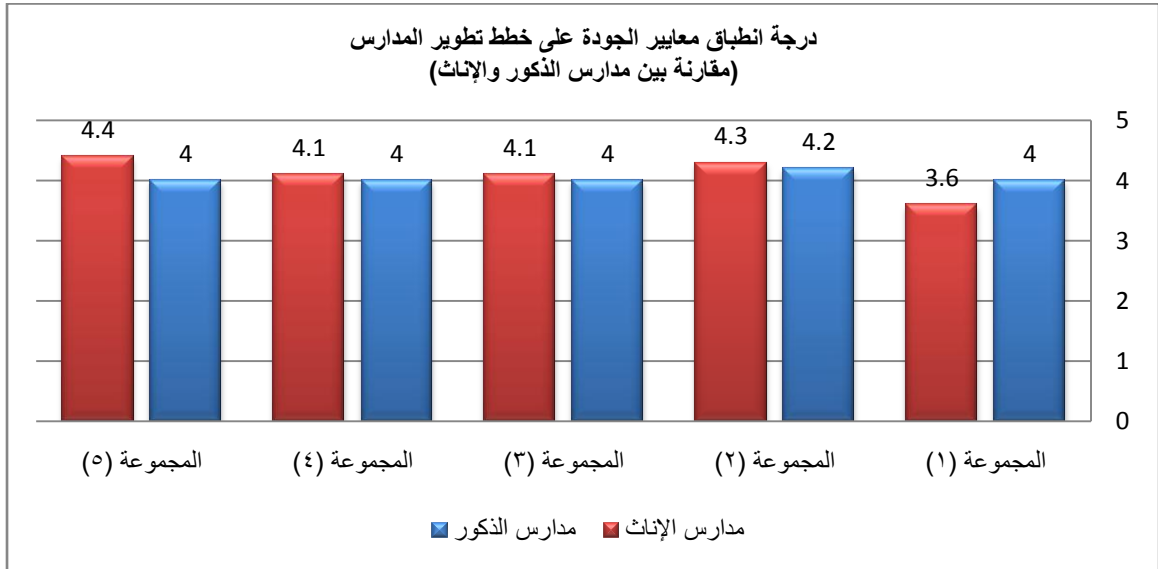


درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس  
(المديريات ذات الدرجة الأعلى)



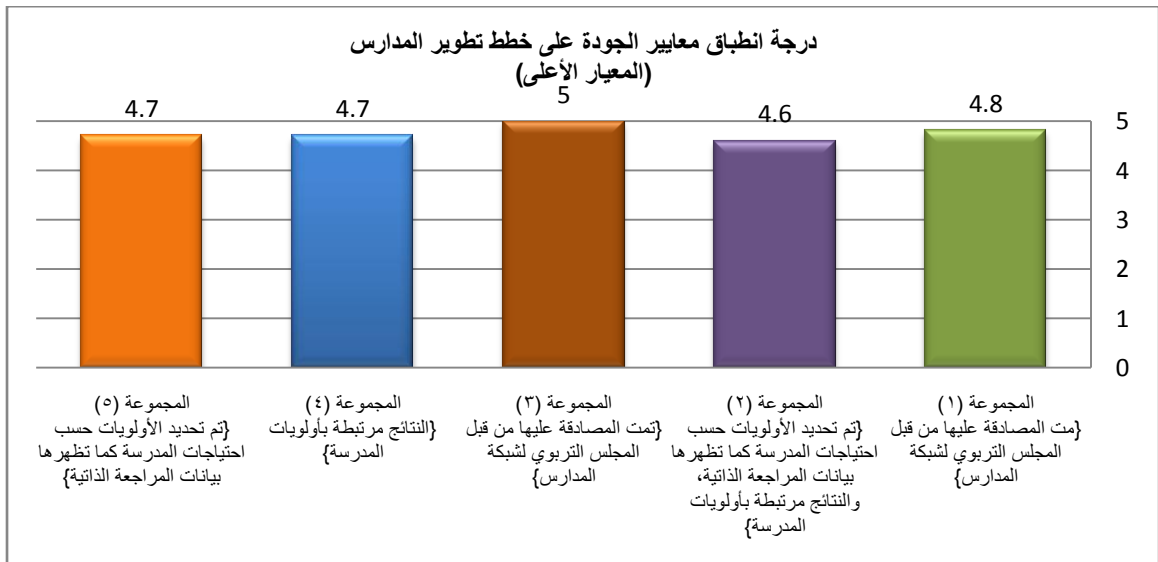
درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس  
(المديريات ذات الدرجة الأدنى)

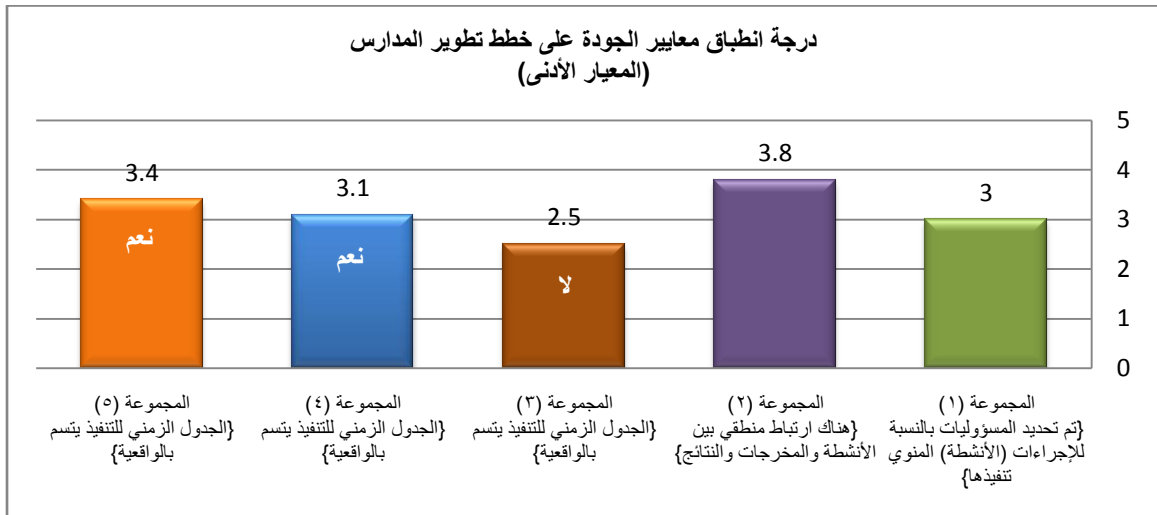




جدول رقم (25): درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس حسب المجموعة والمعيار

الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس				مصدر البيانات
درجة المعيار الأدنى	المعيار الأدنى	درجة المعيار الأعلى	المعيار الأعلى	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
3.0	تم تحديد المسؤوليات بالنسبة للإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها	4.8	تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس	المجموعة (1)
3.8	هناك ارتباط منطقي بين الأنشطة والمخرجات والنتائج	4.6	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية، والنتائج مرتبطة بأولويات المدرسة.	المجموعة (2)
2.5 (لا)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	5.0	تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس.	المجموعة (3)
3.1 (نعم)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	4.7	النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة	المجموعة (4)
3.4 (نعم)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	4.7	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية	المجموعة (5)





من الجدول رقم (24) والجدول رقم (25) نلاحظ أن معدل درجة الجودة لخطط التطوير المدرسية تقاربت في مجموعات المديرية، الثانية والثالثة والرابعة، والخامسة، حيث تراوحت بين (4.0) إلى (4.2) وهي حول الدرجة المستهدفة (5.0/4.0)، بينما نلاحظ أن درجة الجودة في مديريات المجموعة الأولى هي أقل من المستهدف وبلغت (3.7). وبالنسبة للمديريات الأعلى والأدنى، حصلت مديرية قسبة مادبا على أعلى درجة، ومديرية قسبة المفرق على أدنى درجة. بالنسبة لجنس المدرسة لوحظ أن درجة الجودة في مدارس الإناث هي أعلى منها في مدارس الذكور.

ومن بين معايير سلامة التقدير اللفظي لهذا المؤشر ، فيما يتعلق بالمجموعة الأولى حصلت المعايير " تم ت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس" على أعلى الدرجات. أما المعايير التي حصلت على أعلى الدرجات في المجموعات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة، فقد حصلت المعايير "تحديد الأولويات" ومعيار "النتائج مرتبطة بالأولويات" في المجموعة الثانية، ومعيار "تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس" في المجموعة الثالثة على أعلى الدرجات، ومعيار "النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة" في المجموعة الرابعة، ومعيار تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية في المجموعة الخامسة. والملفت هنا أن معيار "الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية" قد حصل على أقل الدرجات في جميع المجموعات.

أما النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حصلت على درجة الجودة (4.0 فأعلى)، فقد بلغ عددها (126) خطة من اصل (207) تم تقييمها، وبنسبة مئوية بلغت (60%).

أما التوصيات فلقد تضمنت بناء قدرات فرق تطوير المدارس في مديريات التربية والتعليم ضمن المجموعة الأولى في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج والاستمرار في بناء قدراتهم في مديريات المجموعات الأخرى وعكس ذلك على الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس، والتركيز على بناء أنشطة تطويرية فاعلة لتحقيق التطوير المطلوب في المدارس.



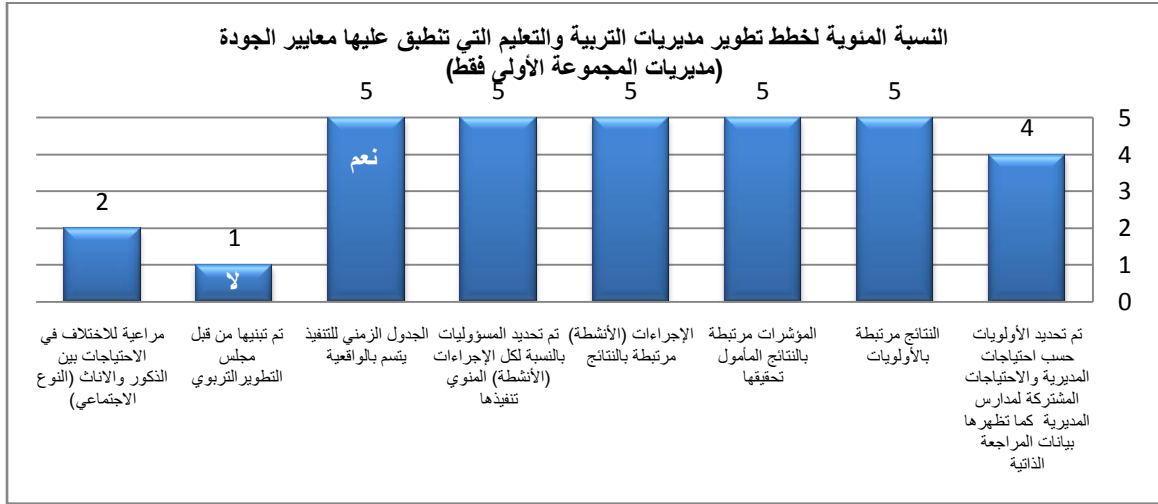
## 1.1.2 النسبة المئوية لخطط تطوير المدرسيات التي تنطبق عليها معايير الجودة

تتضمن خطط تطوير المدرسيات 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 قامت فرق المتابعة والتقييم بتقييم جميع الخطط التطويرية لعينة مديريات التربية والتعليم والبالغة عشرون خطة.

تم استخدام سلم تقدير لفظي خاص بمديريات المجموعة الأولى، وسلم آخر مختلف للمجموعات الثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة. وذلك لان المجموعات الأخيرة تطبق خطاً مبنية على الإدارة الموجهة بالنتائج. وتظهر نتائج مستوى المعايير حسب الجدول رقم ( 26) والجدول رقم ( 27)، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) والمبينة أدناه.

الجدول رقم (26): خطط تطوير المدرسيات حسب مستوى المعيار (مديريات المجموعة الأولى فقط)

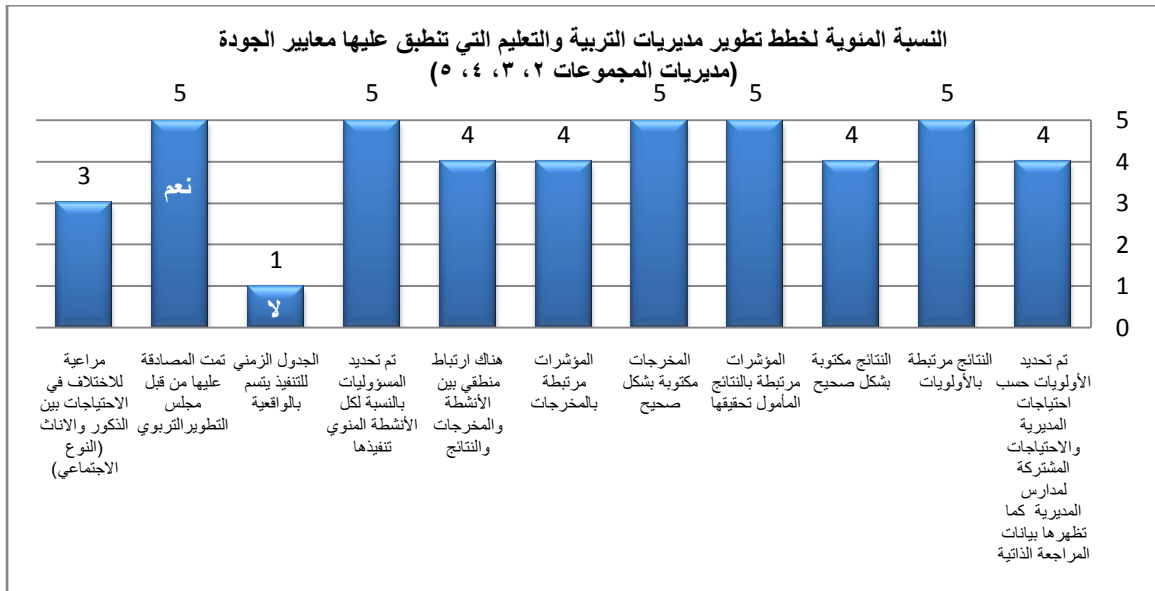
المؤشر 1.1.2: النسبة المئوية لخطط تطوير مديريات التربية والتعليم التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية	لا يوجد ارتباط بين أي من الأولويات واحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس	احدى الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	أولويتان مرتبطتان باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	ثلاثة او أكثر من الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	كافة الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس
النتائج مرتبطة بالأولويات	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	احدى الأولويات مرتبطة بالنتائج	أولويتان مرتبطتان بالنتائج	ثلاثة أولويات او أكثر مرتبطة بالنتائج	جميع الأولويات مرتبطة بالنتائج وبشكل تام
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديهما مؤشرات متوافقة معهما	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية
الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	يوجد ارتباط بين بعض الإجراءات (الأنشطة) والنتائج	نصف الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	معظم الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج	كافة الإجراءات (الأنشطة) مرتبطة بالنتائج
تم تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل الإجراءات (الأنشطة) المنوي تنفيذها	لم تحدد المسؤوليات لأي من الإجراءات (الأنشطة)	تم تحديد بعض الإجراءات (الأنشطة) بشكل مناسب	تم تحديد نصف الإجراءات (الأنشطة) بشكل مناسب	تم تحديد المسؤولية لأغلبية الإجراءات (الأنشطة) بشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لكافة الإجراءات (الأنشطة) بشكل مناسب
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	لا				نعم
تم تبنيها من قبل مجلس التطوير التربوي	لا				
مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والاثاث (النوع الاجتماعي) من حيث: - يوضح ملخص الاحتياجات الاختلاف بين مدارس الذكور ومدارس الاثاث - تستخدم لغة توضح التحسين الذي تستهدفه الخطة التطويرية لمصلحة الذكور والاثاث في معظم أولوياتها - تستهدف الفجوة بين مدارس الذكور ومدارس الاثاث حسبما تبينها بيانات المراجعة الذاتية المصنفة حسب الجنس - تستجيب لاحتياجات المدارس بطريقة تراعي الاختلاف بين مدارس الذكور والاثاث	لا تنطبق على الخطة أي من المعايير	تنطبق على الخطة واحدة من المعايير	تنطبق على الخطة اثنين من المعايير	تنطبق على الخطة ثلاثة من المعايير	تنطبق على الخطة كافة المعايير



الجدول رقم (27): خطط تطوير المديريات حسب مستوى المعيار (مديريات المجموعات 2، 3، 4، 5)

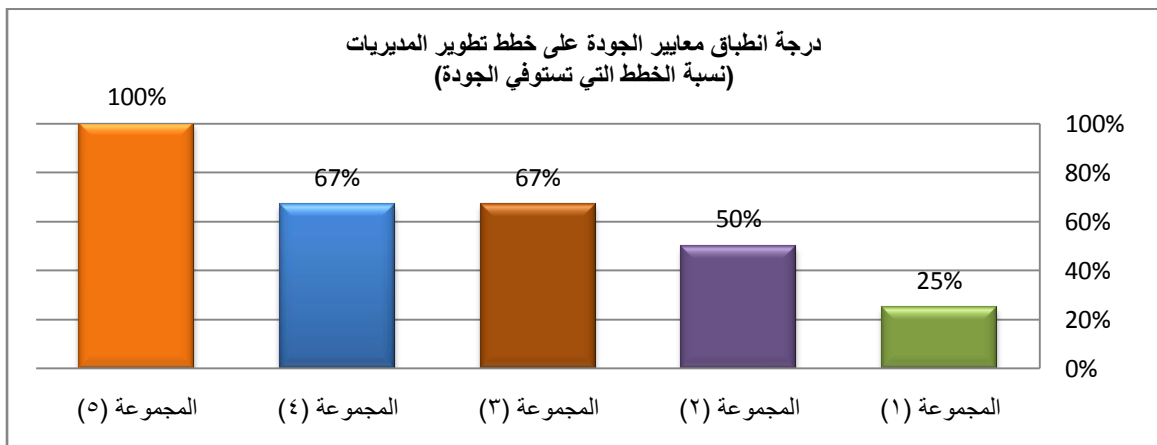
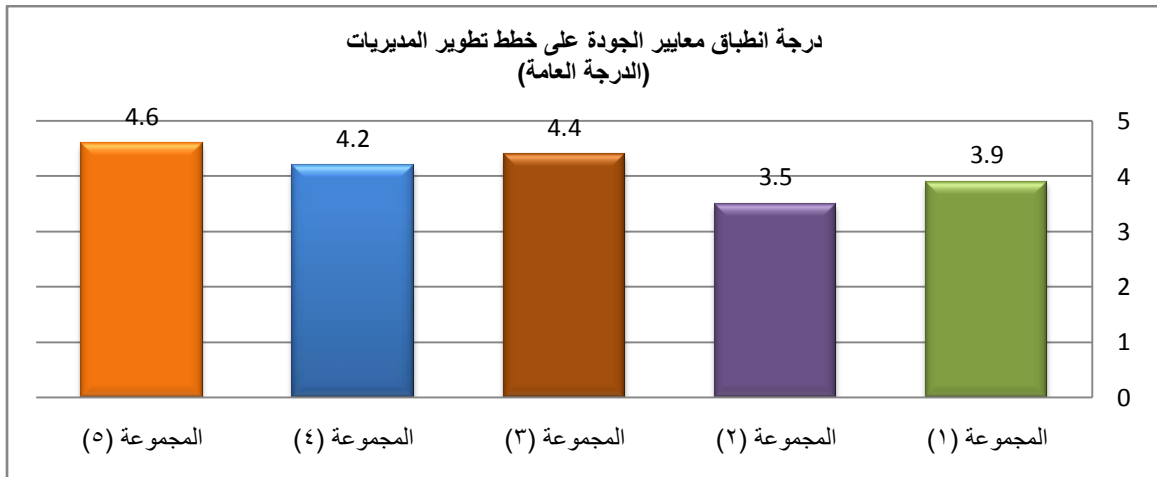
المؤشر 1.1.2: النسبة المئوية لخطط تطوير مديريات التربية والتعليم التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية	لا يوجد ارتباط بين أي من الأولويات واحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس	احدى الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	أولويتان مرتبطتان باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	ثلاثة أو أكثر من الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية او الاحتياجات المشتركة للمدارس	كافة الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس
النتائج مرتبطة بالأولويات	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	مرتبطة بنتائجها	مرتبطتان بنتائجهما	أكثر مرتبطة بنتائجها	جميع الأولويات مرتبطة بنتائجها وبشكل تام
النتائج مكتوبة بشكل صحيح - العبارة تتسم بالوضوح - العبارة تصف تغير في القدرة أو الأداء - العبارة تحتوي كلمة تدل على التغيير - العبارة خالية من البيانات سواء كمية أو نوعية	لا تنطبق على عبارة النتيجة أي من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة واحدة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة اثنين من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة ثلاثة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة كافة المعايير اعلاه
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديها مؤشرات متوافقة معها	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية
المخرجات مكتوبة بشكل صحيح - العبارة تتسم بالوضوح - العبارة تصف أنشطة منجزة - العبارة لا تصف أي تغيير - العبارة لا تتضمن بيانات كمية أو نوعية	لا تنطبق على عبارة المخرج أي من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج واحدة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج اثنين من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج ثلاثة من المعايير اعلاه	تنطبق على عبارة المخرج كافة المعايير اعلاه
المؤشرات مرتبطة بالمخرجات	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	بعض المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	نصف المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	معظم المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها	كافة المخرجات لديها مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية وقيمة أساس ومستهدف لكل منها
هناك ارتباط منطقي بين الأنشطة والمخرجات والنتائج	لا يوجد ارتباط اطلاقاً	بعض النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	نصف النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	معظم النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها	كافة النتائج لديها أنشطة ومخرجات مرتبطة بها

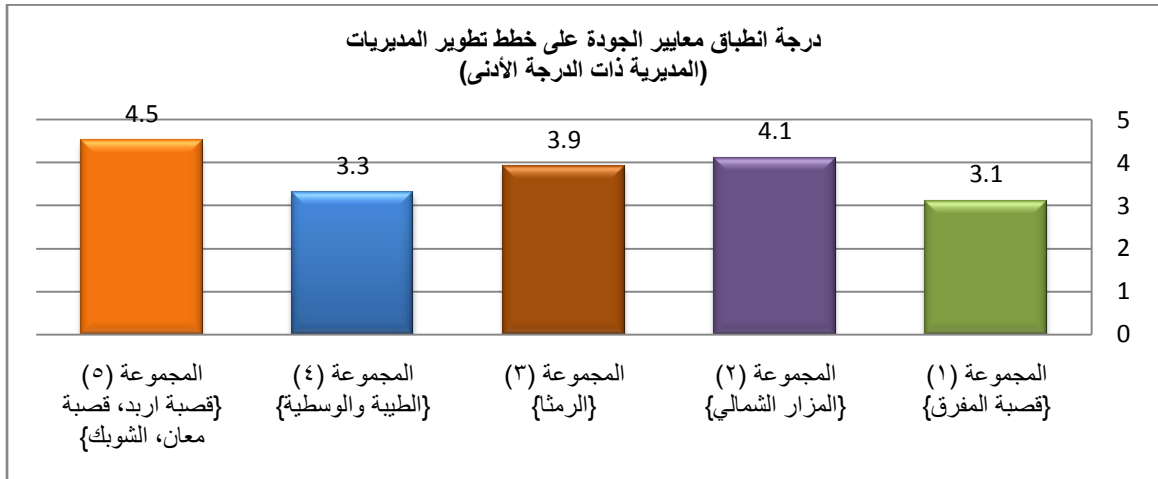
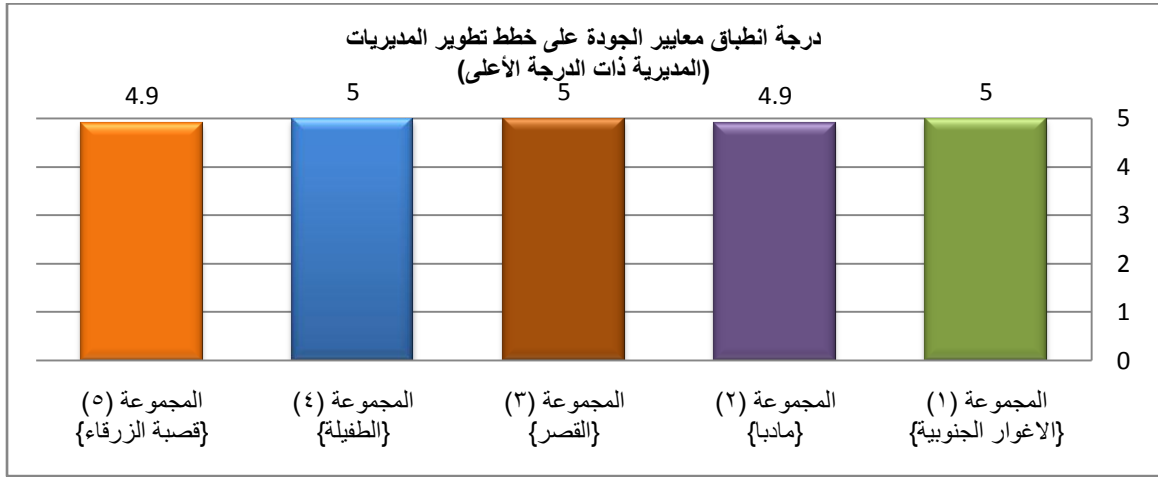
تم تحديد المسؤولية لكل الأنشطة المنوي تنفيذها	لم تحدد المسؤولية لأي من الأنشطة	تم تحديد المسؤولية لبعض الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤولية لنصف الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤولية لأغلبية الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤولية لكافة الأنشطة وبشكل مناسب
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	لا				
تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي					نعم
مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والاناث (النوع الاجتماعي) من حيث:	لا تنطبق على الخطة أي من المعايير	تنطبق على الخطة واحدة من المعايير	تنطبق على الخطة اثنين من المعايير	تنطبق على الخطة ثلاثة من المعايير	تنطبق على الخطة كافة المعايير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوضح ملخص الاحتياجات الاختلاف بين مدارس الذكور ومدارس الاناث</li> <li>- تستخدم لغة توضح التحسين الذي تستهدفه الخطة التطويرية لمصلحة الذكور والاناث في معظم أولوياتها</li> <li>- تستهدف الفجوة بين مدارس الذكور ومدارس الاناث حسبما تبينها بيانات المراجعة الذاتية المصنفة حسب الجنس</li> <li>- تستجيب لاحتياجات المدارس بطريقة تراعي الاختلاف بين مدارس الذكور والاناث</li> </ul>					



جدول رقم (28): درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المديرية حسب المجموعة والمديرية الأعلى والأدنى

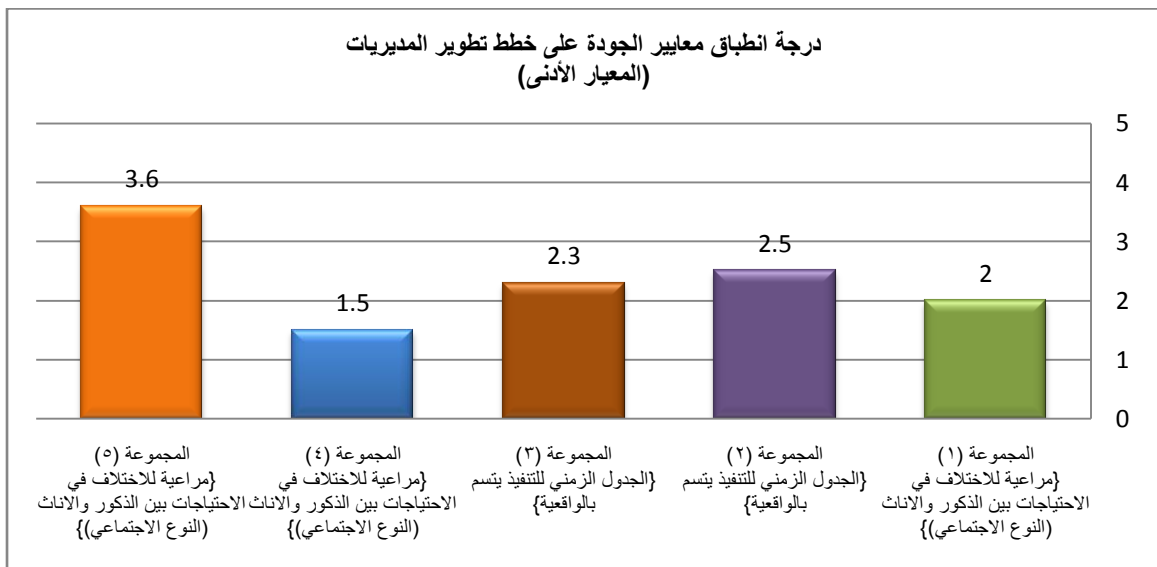
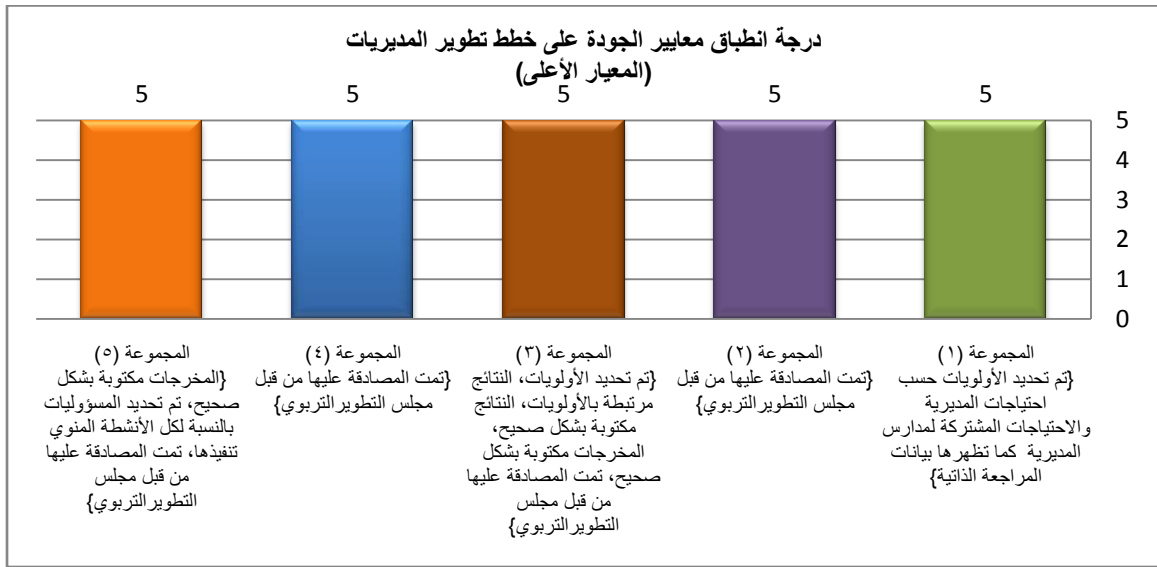
الخطط التطويرية والإجرائية للمديرية							مصدر البيانات	
المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديرية ذات الدرجة الأعلى		نسب الخطط التي تنطبق عليها معايير الجودة (5.0/4.0)			الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	نسبة الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط الاجمالي		
3.1	قصة المفرق	5.0	الاغوار الجنوبية	%25	1	4	3.9	المجموعة (1)
4.1	المزار الشمالي	4.9	مادبا	%50	1	2	3.5	المجموعة (2)
3.9	الرمثا	5.0	القصر	%67	2	3	4.4	المجموعة (3)
3.3	الطيبة والوسطية	5.0	الطفيلة	%67	4	6	4.2	المجموعة (4)
4.5	قصة اربد، قصة معان، الشوبك	4.9	قصة الزرقاء	%100	5	5	4.6	المجموعة (5)
				%65	13	20	العام (جميع المديرية)	





جدول رقم (29): درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المديرية حسب مجموعة المديرية والمعيار الأعلى والأدنى

الخطط التطويرية والإجرائية للمديرية				مصدر البيانات
درجة المعيار الأدنى	المعيار الأدنى	درجة المعيار الأعلى	المعيار الأعلى	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
2.0	مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)	5.0	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية	المجموعة (1)
2.5	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	5.0	تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي	المجموعة (2)
2.3	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	5.0	تم تحديد الأولويات، النتائج مرتبطة بالأولويات، النتائج مكتوبة بشكل صحيح، المخرجات مكتوبة بشكل صحيح، تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي.	المجموعة (3)
1.5	مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)	5.0	تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي	المجموعة (4)
3.6	مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)	5.0	المخرجات مكتوبة بشكل صحيح، تم تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل الأنشطة المنوي تنفيذها، تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي.	المجموعة (5)



من الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) نلاحظ أن معدل درجة الجودة لخطط التطوير المديرية في مجموعات المديرية، حققت معايير الجودة في مديريات المجموعات الثالثة والرابعة والخامسة حيث تجاوزت الدرجة المطلوبة وتراوح بين (4.2) الى (4.6)، بينما لم تحقق مديريات المجموعات الاولى والثانية الدرجة المطلوبة حيث كانت الدرجات تتراوح بين (305) للمجموعة الثانية و(3.9) للمجموعة الاولى.

ومن بين معايير سلالمة التقدير اللفظي لهذا المؤشر التي حصلت على اعلى الدرجات، حصلت المعايير " تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية " في المجموعة الاولى، والمعيار " تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي " في المجموعتين الثانية والرابعة، ومعيار " تم تحديد الأولويات ، النتائج مرتبطة بالأولويات ، النتائج مكتوبة بشكل صحيح، المخرجات مكتوبة بشكل صحيح ، تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي في المجموعة الثالثة، و"المخرجات مكتوبة بشكل صحيح، تم تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل الأنشطة المنوي تنفيذها، تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي " في المجموعة الخامسة. والملفت هنا أن معيار"مراعية للنوع الاجتماعي" قد حصل على اقل الدرجات في جميع المجموعات حيث انه 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.

أما النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حصلت على درجة الجودة 4.0 فأعلى، فقد كانت المجموعة الخامسة هي الأعلى بنسبة (100%)، بينما كانت المجموعة الأولى هي الأدنى بنسبة (25%). فيما بلغت النسبة العامة (65%) لجميع المديریات.

أما التوصيات فلقد تضمنت بناء قدرات المعنيين في مديريات التربية والتعليم ضمن المجموعة الأولى في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج والاستمرار في بناء القدرات في مديريات المجموعات الأخرى وعكس ذلك على الخطط التطويرية والإجرائية للمديريات. وكذلك استخدام البيانات المصنفة حسب الجنس. والتركيز على بناء أنشطة تطويرية فاعلة لتحقيق التطوير المطلوب في المديريات.

### 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 أي مبادرات باستثناء البدء بإنشاء موقع الإلكتروني خاص ببرنامج تطوير المدرسة.

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

هناك (2725) مدرسة لديها خطط تطويرية في (28) مديريةية. موزعة على (854) مدرسة في (7) مديريات ضمن المجموعة الأولى، و(256) مدرسة في (4) مديريات ضمن المجموعة الثانية، و(529) مدرسة في (6) مديريات ضمن المجموعة الثالثة و(517) مدرسة في (6) مديريات ضمن المجموعة الرابعة، و(569) في (5) مديريات ضمن المجموعة الخامسة.

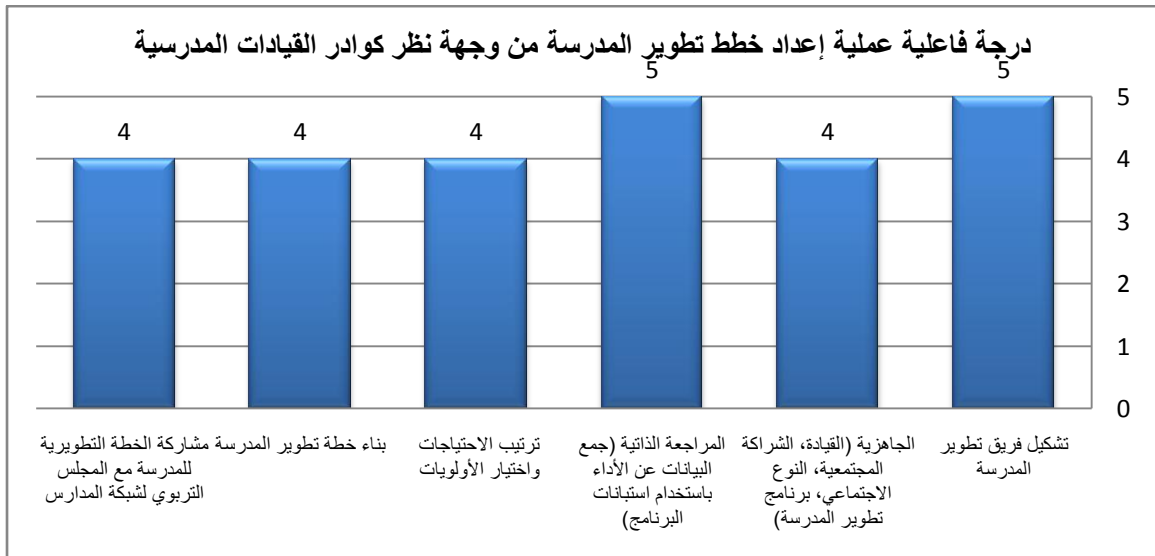
### 1.1.6 درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية

قامت فرق المتابعة والتقييم بعقد لقاءات مع فرق التطوير المدرسية 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 التي تتبع له.

يظهر الجدول رقم (30) نتائج مستوى المعايير، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (31) والمبينة أدناه.

جدول رقم (30): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية حسب مستوى المعيار

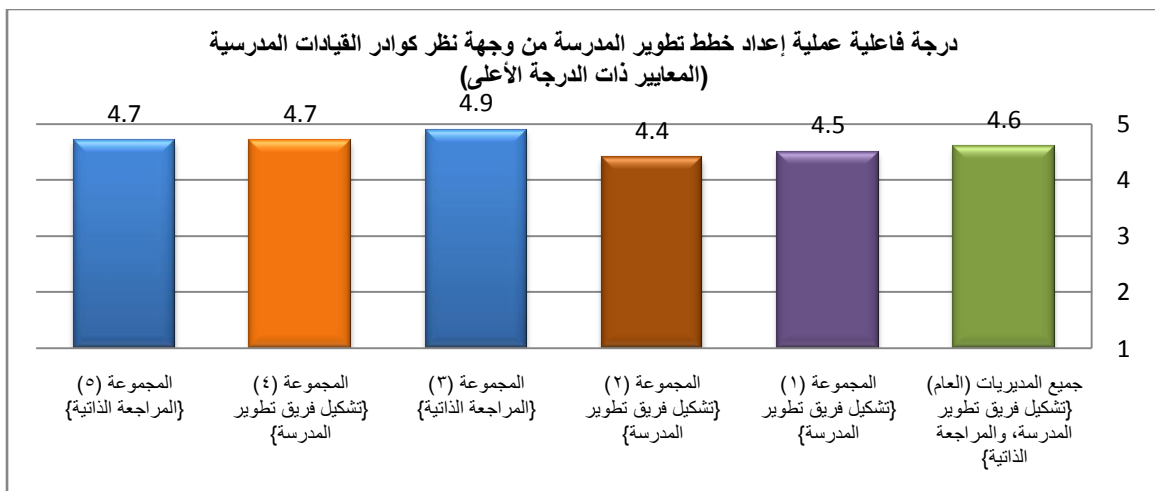
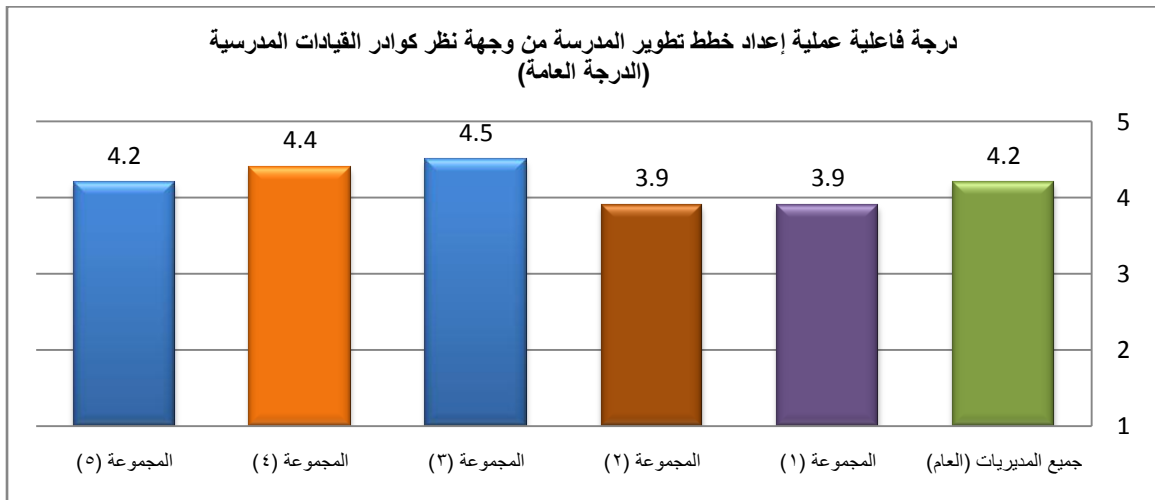
المؤشر 1.1.6: درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية					
المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل فريق تطوير المدرسة	لم يتم تشكيل فريق تطوير في المدرسة	قام مدير المدرسة بتشكيل الفريق شكليا، على الورق فقط ولا يقوم بالعمل المطلوب	تم تشكيل الفريق بناء على تنسيب المدير بدون الرجوع إلى معايير الرغبة والكفاءة ويتكون من مدير المدرسة وأربع معلمين حسب المجال.	تم تشكيل الفريق بناء على تنسيب المدير وحسب الكفاءة ويتكون من مدير المدرسة وأربع معلمين حسب المجال.	تم تشكيل الفريق بناء على الرغبة وحسب الكفاءة ويتكون من مدير المدرسة وأربع معلمين حسب المجال.
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المدرسة)	لم يحضر مدير المدرسة أي برنامج تدريبي	حضر مدير المدرسة بعض البرامج التدريبية ذات العلاقة	حضر مدير المدرسة جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة ولم يتم بتوعية مجتمع المدرسة حول البرنامج	حضر مدير المدرسة جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة وقام بتوعية مجتمع المدرسة حول البرنامج	حضر مدير المدرسة جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة وقام بتوعية مجتمع المدرسة حول البرنامج كما قام بنقل المعرفة/الأثر إلى جميع المعنيين في المدرسة
المراجعة الذاتية (جمع البيانات عن الأداء باستخدام استبانات البرنامج)	لم يتم المدرسة بعمل مراجعة ذاتية.	قامت المدرسة بعمل مراجعة ذاتية بدون استخدام منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية	قامت المدرسة بعمل مراجعة ذاتية باستخدام منهجية البرنامج وتطبيقها على المعلمين فقط	قامت المدرسة بعمل مراجعة ذاتية باستخدام منهجية البرنامج وتطبيقها على المعلمين والطلبة فقط	قامت المدرسة بعمل مراجعة ذاتية شاملة باستخدام منهجية البرنامج وتطبيقها على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي
ترتيب الاحتياجات واختيار الأولويات	لم يتم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها من منظور مدير المدرسة و بدون التقيد بنتائج المراجعة الذاتية	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقا للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية ولكن تم اختيار الأولويات عشوائيا بدون الالتزام بالمستويات	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة وتم اختيار الأولويات فقط من المستويات (2+1)	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة وتم اختيار الأولويات فقط من المستويات (2+1)
بناء خطة تطوير المدرسة	لم يتم بناء خطة تطويرية للمدرسة	تم بناء خطة تطويرية للمدرسة بدون الالتزام بمنهجية البرنامج	تم بناء خطة تطويرية للمدرسة حسب منهجية البرنامج وبمشاركة بعض المعلمين ليس بالضرورة أعضاء في فريق تطوير المدرسة	تم بناء خطة تطويرية للمدرسة حسب منهجية البرنامج وبمشاركة أعضاء فريق تطوير المدرسة فقط.	تم بناء خطة تطويرية للمدرسة حسب منهجية البرنامج وبمشاركة جميع أعضاء فريق تطوير المدرسة وفرق تنسيق المجالات
مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي لشبكة المدارس	لم يطلع المجلس على خطة تطوير المدرسة ولم يتم توقيع عليها.	قام رئيس المجلس فقط بالاطلاع على خطة تطوير المدرسة وتم الاعتماد والتوقيع من قبل الرئيس.	قام المجلس بالاطلاع على خطة تطوير المدرسة وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها دون مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على خطة تطوير المدرسة وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على خطة تطوير المدرسة وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.

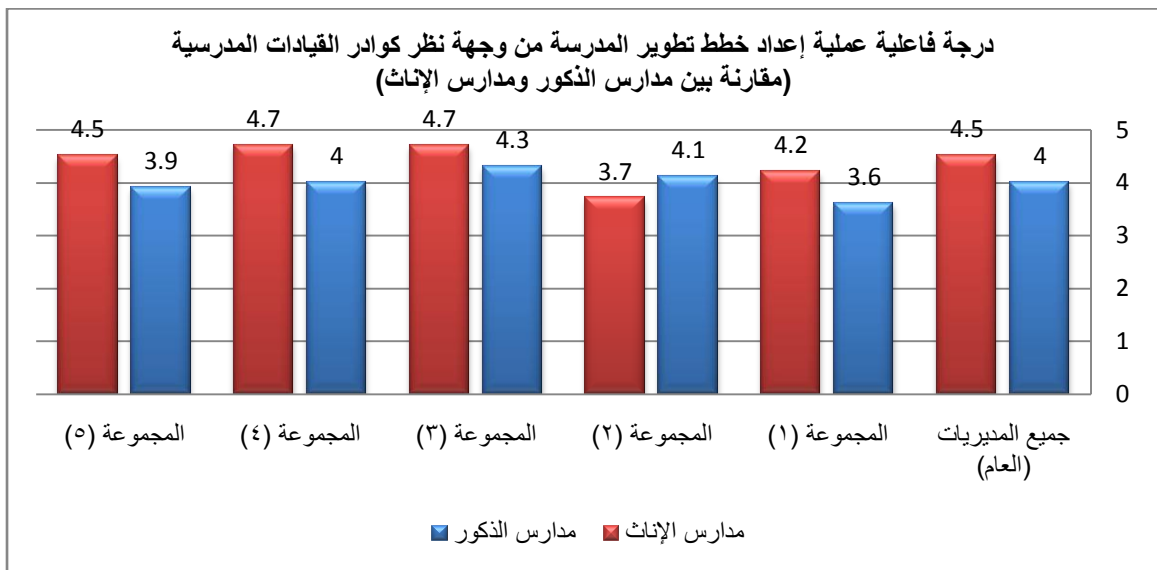
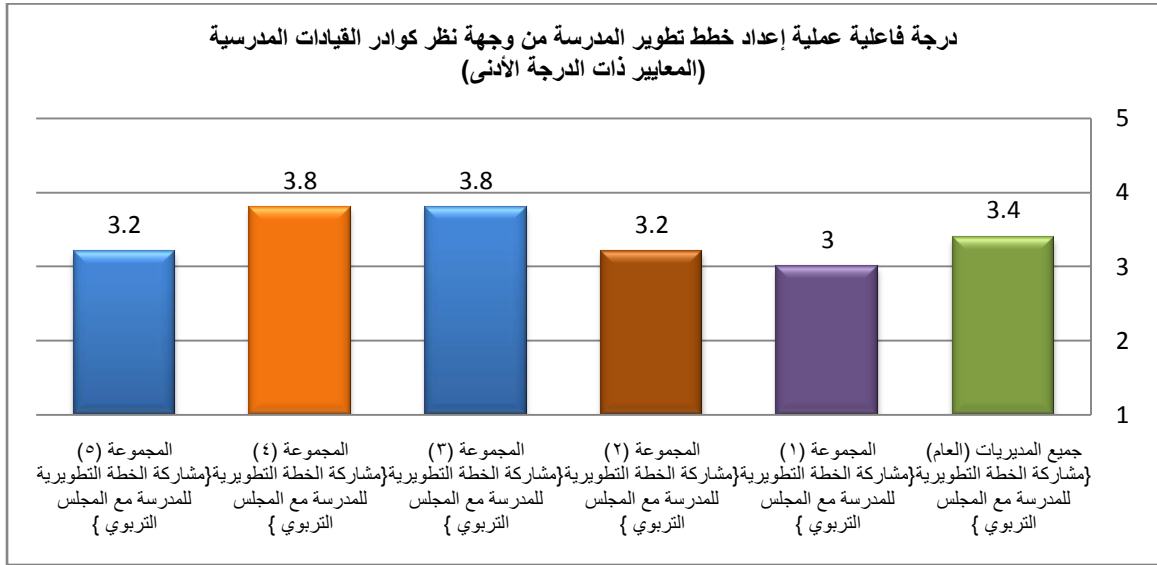




جدول رقم (31): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية حسب مجموعة المديریات والدرجة والجنس والمعیار

فريق تطوير المدرسة						مصدر البيانات	
مدارس الإناث	مدارس الذكور	المعايير ذات الدرجة الأدنى		المعايير ذات الدرجة الأعلى		الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
		الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار		
4.5	4.0	3.4	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.6	تشكيل فريق تطوير المدرسة، والمراجعة الذاتية	4.2	جميع المديریات (العام)
4.2	3.6	3.0	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.5	تشكيل فريق تطوير المدرسة	3.9	المجموعة (1)
3.7	4.1	3.2	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.4	تشكيل فريق تطوير المدرسة	3.9	المجموعة (2)
4.7	4.3	3.8	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.9	المراجعة الذاتية	4.5	المجموعة (3)
4.7	4.0	3.8	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.7	تشكيل فريق تطوير المدرسة	4.4	المجموعة (4)
4.5	3.9	3.2	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.7	المراجعة الذاتية	4.2	المجموعة (5)





يظهر الجدول رقم ( 31)، أن معدل درجة الفاعلية لجميع المدرسيات هو ( 4.2 ) وهي بذلك تتجاوز الدرجة المستهدفة وهي ( 5.0/4.0 ). حققت مدارس الإناث درجة فاعلية وصلت إلى ( 4.5 ) وهي أعلى من مدارس الذكور التي حققت ( 4.0 ). ومما يجدر ملاحظته ان مجموعات المدرسيات الثالثة والرابعة والخامسة حققت الدرجة المستهدفة بدرجات تراوحت بين ( 4.2 ) و( 4.5)، بينما المجموعتان الأولى والثانية كانتا قريبتين جدا من الدرجة المستهدفة حيث حققنا درجة قدرها (3.9).

ومن الجدير ذكره أن معياري "تشكيل فريق تطوير المدرسة، والمراجعة الذاتية" قد سجلت أعلى الدرجات بينما سجل معيار "مشاركة الخطط التطويرية المدرسية مع المجالس التربوية" أدنى الدرجات. وأشارت فرق تطوير المدارس إلى عدم كفاية الوقت المخصص لها وكذلك الوقت المخصص لإعداد الخطة التطويرية ، وان الأدوات المستخدمة في المراجعة الذاتية بحاجة الى مراجعة.

ولقد تمت التوصية باختيار أعضاء فرق التطوير المدرسية بناء على الكفاءة وكذلك الحماس والرغبة في العمل ، كما تم التأكيد على ضرورة مراجعة استبانات المراجعة الذاتية للأخذ بعين الاعتبار المستويات المختلفة للفئات

المستهدفة، وضرورة قيام مديرات التربية والتعليم بعمل ورش لتوعية كلا من فرق التطوير المدرسية والمجالس التربوية لشبكات المدارس بأدوارهم ومسؤولياتهم لتفعيل عمليات إعداد الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس وتحفيز الكوادر المدرسية على المشاركة.

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

جميع الخطط التطويرية لمديريات المجموعات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة وعددها (28) مديرية تربية وتعليم.

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

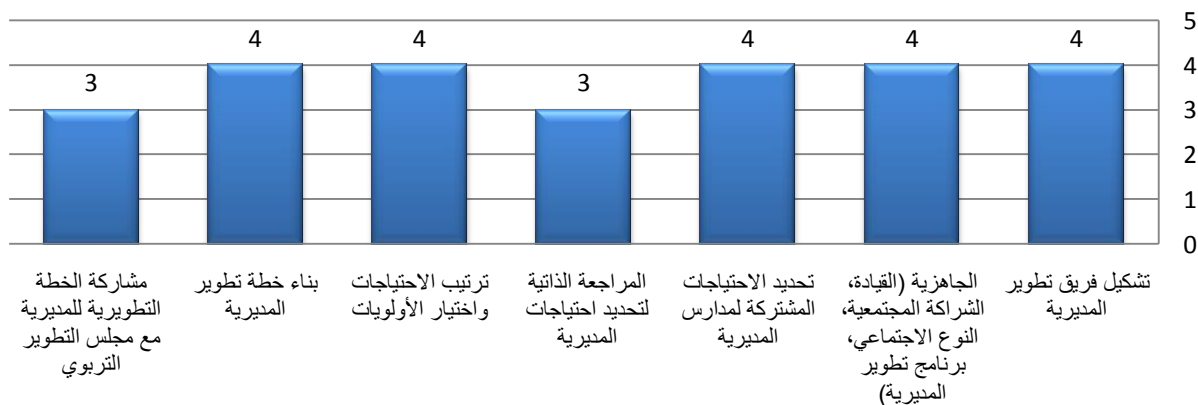
لمعرفة درجة فاعلية عملية إعداد خطط التطوير قامت فرق التقييم بعقد لقاءين مع مصدرين مختلفين هما المشرفون التربويون وفرق تطوير المديريات للتعرف على وجهات نظرهم بالنسبة لفاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديريات. واستخدم في هذه اللقاءات سلم التقدير اللفظي المؤلف من سبعة معايير والذي اعد لقياس هذا المؤشر. غطت هذه المعايير كافة مراحل إعداد الخطة التطويرية من مرحلة الجاهزية ولغاية إعداد الخطة التطويرية وعرضها على مجلس التطوير التربوي للمديرية.

يظهر الجدول رقم (32) نتائج مستويات المعايير حسب المشرفين التربويين، والجدول رقم (33) نتائج مستويات المعايير حسب فرق تطوير المديريات، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (34) والمبينة أدناه.

جدول رقم (32): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار "المشرفون التربويون"

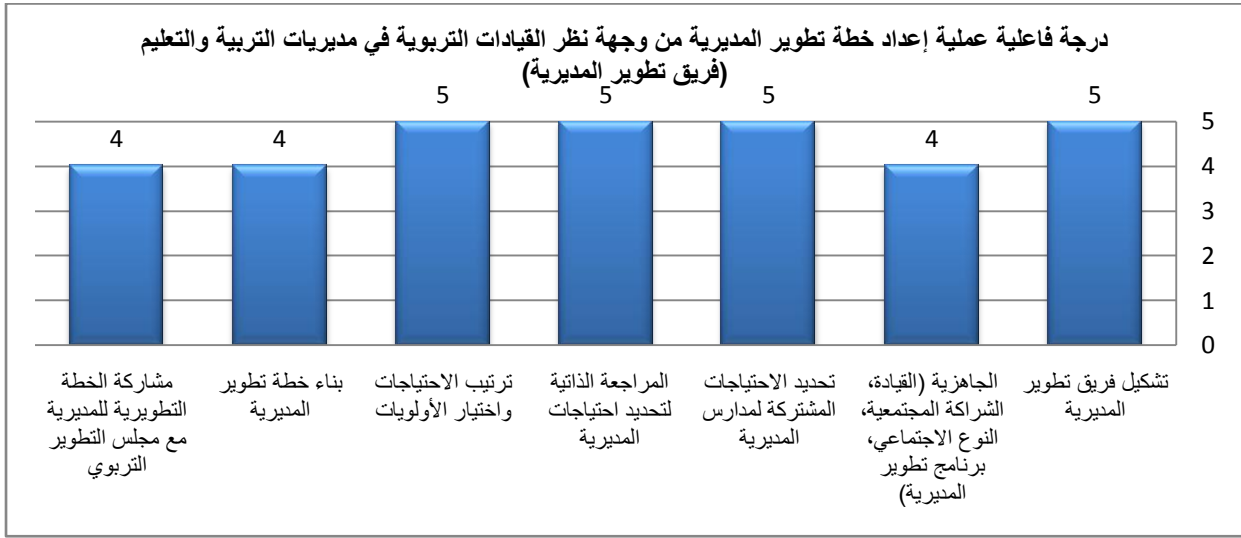
المؤشر 1.1.8: درجة فاعلية عملية إعداد خطة تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل فريق تطوير المديرية	لم يتم تشكيل فريق تطوير في المديرية	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات برنامج تطوير المدرسة والمديرية ولكن لم يتم تشكيل فرق التنسيق للمجالات.	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بدون اعتبار لمعايير الكفاءة والرغبة.	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بناء على الكفاءة فقط.	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بناء على الكفاءة والرغبة.
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)	لم يحضر أي عضو من فريق تطوير المديرية أي برنامج تدريبي	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية بعض البرامج التدريبية ذات العلاقة	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة، ولم يقوموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة، وقاموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية البرامج التدريبية ذات العلاقة، وقاموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج وكذلك نقل أثر التدريب إلى جميع المعنيين في المديرية.
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية	لم يتم تحديد الاحتياجات المشتركة للمدارس.	قام فريق تطوير المديرية بتقدير الاحتياجات المشتركة للمدارس بدون الرجوع للبيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على عينات من البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها
المراجعة الذاتية لتحديد احتياجات المديرية	لم تقم المديرية بعمل مراجعة ذاتية	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية بدون استخدام منهجية البرنامج حسب خبرات فريق تطوير المديرية	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادر المديرية فقط، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج وتطبيقها على كوادر المديرية ومدراء المدارس بناء على النتائج	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج وتطبيقها على كوادر المديرية ومدراء المدارس بناء على النتائج
ترتيب الاحتياجات واختيار الأولويات	لم يتم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها من منظور فريق تطوير المديرية بدون التقيد بنتائج المراجعة الذاتية	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية و لكن تم اختيار الأولويات عشوائياً بدون الالتزام بالمستويات.	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات من المستويات (2+1)	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات من المستويات (2+1)
بناء خطة تطوير المديرية	لم يتم بناء خطة تطويرية للمديرية	تم بناء خطة تطويرية للمديرية بدون الالتزام بمنهجية البرنامج	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة بعض كوادر المديرية	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق تنسيق المجالات	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق تنسيق المجالات
مشاركة الخطة التطويرية للمديرية مع مجلس التطوير التربوي	لم يطلع المجلس على خطة التطوير ولم يوقع الرئيس بالتوقيع عليها.	قام رئيس المجلس فقط بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وقام باعتمادها والتوقيع عليها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها دون مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها وتوثيق ملاحظات المجلس عليها وتزويد المديرية بتغذية راجعة مكتوبة بعد مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.

درجة فاعلية عملية إعداد خطة تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم (المشرفون التربويون)



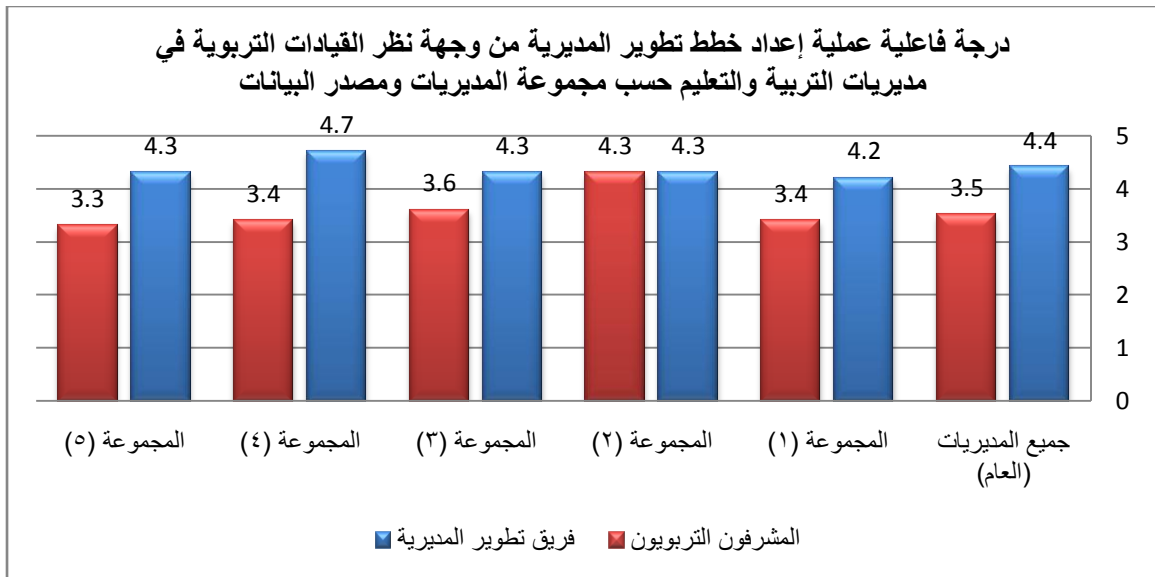
جدول رقم (33): درجة فاعلية عملية إعداد خطة تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار "فريق تطوير المديرية"

المؤشر 1.1.8: درجة فاعلية عملية إعداد خطة تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل فريق تطوير المديرية	لم يتم تشكيل فريق تطوير في المديرية	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات برنامج تطوير المدرسة والمديرية ولكن لم يتم تشكيل فرق التنسيق للمجالات	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بدون اعتبار لمعايير الكفاءة والرغبة	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بناء على الكفاءة فقط.	تم تشكيل فريق تطوير المديرية حسب متطلبات البرنامج، وتم اختيار أعضاء فرق التنسيق للمجالات بناء على الكفاءة والرغبة
الجاهزية (القيادة، الشراكة المجتمعية، النوع الاجتماعي، برنامج تطوير المديرية)	لم يحضر أي عضو من فريق تطوير المديرية أي برنامج تدريبي	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية بعض البرامج التدريبية ذات العلاقة	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة، ولم يقوموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة، وقاموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج وكذلك نقل أثر التدريب إلى جميع المعنيين في المديرية.	حضر أعضاء فريق تطوير المديرية البرامج التدريبية ذات العلاقة، وقاموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج وكذلك نقل أثر التدريب إلى جميع المعنيين في المديرية.
تحديد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية	لم يتم تحديد الاحتياجات المشتركة للمدارس.	قام فريق تطوير المديرية بتقدير الاحتياجات المشتركة للمدارس بدون الرجوع للبيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على عينات من البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه وبالتنسيق مع قسم الإشراف تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها
المراجعة الذاتية لتحديد احتياجات المديرية	لم تقم المديرية بعمل مراجعة ذاتية	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج باستخدام منهجية البرنامج وتم تحديد الاحتياجات حسب خبرات فريق تطوير المديرية	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادر المديرية فقط، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادر المديرية ومدراء المدارس فقط، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج	قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادر المديرية ومدراء المدارس والمجتمع المحلي، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج
ترتيب الاحتياجات واختيار الأولويات	لم يتم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها من منظور فريق تطوير المديرية بدون التقيد بنتائج المراجعة الذاتية	تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية ولكن تم اختيار الأولويات عشوائياً بدون الالتزام بالمستويات.	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات من المستويات (2+1)	تم ترتيب الاحتياجات حسب المستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات حسب معايير برنامج تطوير المدرسة والمديرية
بناء خطة تطوير المديرية	لم يتم بناء خطة تطويرية للمديرية	تم بناء خطة تطويرية للمديرية بدون الالتزام بمنهجية البرنامج	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة بعض كوادر المديرية	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق التنسيق للمجالات	تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق التنسيق للمجالات
مشاركة الخطة التطويرية للمديرية مع مجلس التطوير التربوي	لم يطلع المجلس على خطة التطوير ولم يتم توقيع الرئيس بالتوقيع عليها.	قام رئيس المجلس فقط بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وقام باعتمادها والتوقيع عليها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها دون مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.	قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها وتوثيق ملاحظات المجلس عليها وتزويد المديرية بتغذية راجعة مكتوبة.



جدول رقم (34): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم حسب مجموعة المديرية ومصدر البيانات

المشرفون التربويون	فريق تطوير المديرية	مصدر البيانات
الدرجة	الدرجة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
3.5	4.4	جميع المديرية (العام)
3.4	4.2	المجموعة (1)
4.3	4.3	المجموعة (2)
3.6	4.3	المجموعة (3)
3.4	4.7	المجموعة (4)
3.3	4.3	المجموعة (5)



وعند تطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بالمؤشر يتبين خلال الجدول رقم (34) أن درجة الفاعلية التي أعطاها المشرفون التربويون للعملية كانت أدنى من الدرجة التي أعطتها فرق تطوير المديرية حيث كانت بمعدلها (3.5)

للمشرفين و (4.4) لفرق تطوير المديرية. 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 فإنهم 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: ضرورة القيام بمراجعة بنود استبانات المراجعة الذاتية لتتنوع وطبيعة مهام المسميات الوظيفية المختلفة. وتفعيل دور مجالس التطوير التربوي في اعداد وتنفيذ خطة تطوير المديرية.

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

بلغت نسبة التوصيات التطويرية التي تم تطبيقها والناتجة عن عمليات مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية (65%). وهذه التوصيات هي:

أ - مراجعة عامة لمنهجية البرنامج:

- تمت مراجعة مؤشرات المدرسة الفاعلة وتخفيض عدد المؤشرات من (39) مؤشر إلى (20) مؤشر، مع التركيز على تعلم الطلبة بشكل أفضل. وتطوير أدوات جمع البيانات لتصبح (3) أدوات فقط.
- تمت مراجعة برنامج المديرية من حيث الأدوات والمؤشرات.
- تمت مراجعة الأدلة التدريبية وتحديثها.

ب - بناء نظام للمساءلة:

- تم تشكيل فريق يتكون من مدير إحدى الإدارات، ومدير إحدى مديريات التربية والتعليم، ومشرف تربوي من الميدان، ومدير إحدى المدارس، واحد المدراء في مركز الوزارة، إضافة إلى نائب مدير مشروع تطوير المدرسة والمديرية وخبير دولي.

ت - تعزيز اللامركزية:

- انجاز التعليمات الناظمة لعمل المجالس التربوية ومجالس التطوير التربوي وتعميمها.
- انجاز التعليمات التي تسهل عمليات استقبال المنح والتبرعات من المجتمع المحلي والمؤسسات

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

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 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 إدارة مركز التدريب التربوي إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وتبعه مجموعة نشاطات، منها بناء القدرات في مجال المتابعة والتقييم من ورش تدريبية لكوادر ومنسقي المتابعة والتقييم وتطبيقات عملية انتهت بجمع البيانات لمجموعة مختارة من المؤشرات وذلك تمهيدا لإعداد تقرير المتابعة الثالث للبرنامج. وسيقوم قسم المتابعة والتقييم بدراسة درجة رضى مختلف الفئات المستهدفة بعد إصدار تقرير المتابعة الثالث في الربع الأخير من عام 2014. 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. و 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 الثالث في الربع الأخير من 2014.

### النتيجة المباشرة ( 2.2) ارتفاع مستوى الدعم المالي 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.

### 2.2.1 النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم

مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم:

قامت فرق التقييم بعقد مجموعات نقاش مركزة مع عينة من فرق التطوير المدرسية بلغت ستة فرق تطوير مدرسية من ستة مدارس مختلفة في كل مديرية من المديريات التي تلقت منح مالية من الوزارة لدعم تنفيذ أنشطة الخطط التنفيذية الخاصة بها وبالبالغ عددها ( 11 ) مديريات مديرية وتعليم من المجموعتين الأولى والثانية، و ذلك بهدف التعرف على النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم . حيث تم الطلب من فرق التطوير المدرسية عرض أمثلة محددة لأنشطة الخطط الاجرائية التي تم تنفيذها باستخدام المنحة المقدمة من الوزارة بالإضافة للعوامل المساعدة والتحديات، كما تم الاطلاع على سجلات الانجازات ذات العلاقة وقام المقيمون بتقدير النسبة المئوية لأنشطة بمقارنة عدد الأنشطة المنفذة باستخدام المنحة إلى الأنشطة المخطط الكلية. ويبين الجدول رقم ( 35 ) مستوى الأنشطة المنفذة باستخدام المنحة حسب فريق تطوير المدرسة، أما الجدول رقم ( 36 ) فيبين النتائج بشكل تفصيلي.

جدول رقم ( 35 ): النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة

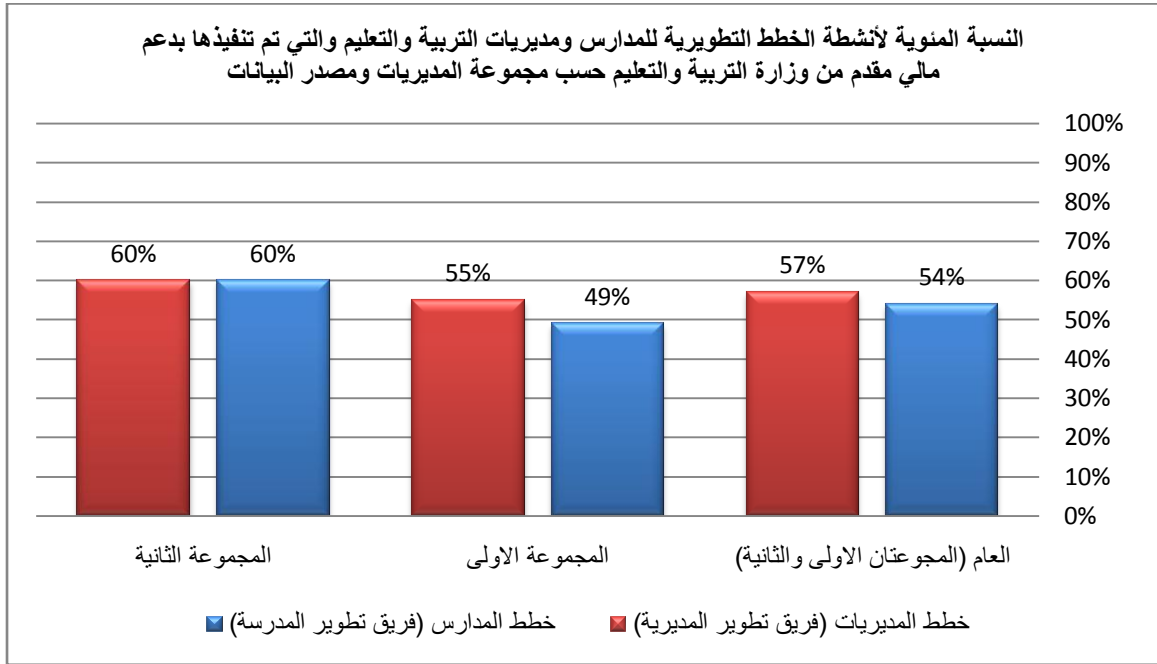
التربية والتعليم - فريق تطوير المدرسة، فريق تطوير المديرية

المؤشر 2.2.1a: النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
النسبة المئوية للإجراءات/الأنشطة الواردة في الخطة التطويرية للمدرسة والتي تم تنفيذها بتمويل من المنحة المالية المقدمة من الوزارة بالنسبة لمجموع الأنشطة المخطط تنفيذها	%20-0	%40-21	%60-41	%80-61	%100-81
النسبة المئوية للإجراءات/الأنشطة الواردة في الخطة التطويرية للمديرية والتي تم تنفيذها بتمويل من المنحة المالية المقدمة من الوزارة بالنسبة لمجموع الأنشطة المخطط تنفيذها	%20-0	%40-21	%60-41	%80-61	%100-81

جدول رقم ( 36 ): النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة

التربية والتعليم حسب مجموعة المديريات ومصدر البيانات

المديريات	خطط المدارس (فريق تطوير المدرسة)	خطط المديريات (فريق تطوير المديرية)
العام (المجموعتان الأولى والثانية)	%54	%57
المجموعة الأولى	%49	%55
المجموعة الثانية	%60	%60



نلاحظ من الجدول رقم (36) ان النسبة المئوية الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم قد حققت (54%) للمدارس، و(57%) للمديريات، وهذه النسبة قريبة جدا من النسبة المستهدفة وهي (60%).

**2.2.2 قيمة الدعم المالي الذي تخصصه وزارة التربية والتعليم في موازنتها السنوية لدعم تنفيذ خطط تطوير المدارس والمديريات:** بلغت قيمة المخصصات المالية المقررة للمدارس والمديريات ضمن البرنامج في موازنة الوزارة للسنة المالية 2014 (200000 دينار).

### 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 جميع مديريات التربية المشاركة بالبرنامج، 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 موازناتها للعام 2013 و 2014 موارد مالية لدعم الخطط التطويرية للمدارس والمديريات التي تطبق البرنامج تحت الاشراف المباشر من الوزارة، حيث قامت الوزارة بتسليم المنح المقررة إلى (824) مدرسة و(7) مديريات المجموعة الاولى في العام 2013، وقامت ايضا في العام 2014 بتسليم المنح الى (256) مدرسة و(4) مديريات ضمن المجموعة الثانية، و(529) مدرسة و(6) مديريات ضمن المجموعة الثالثة.

**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 إستراتيجية الاتصال. وجاء العمل على بناء إستراتيجية الاتصال والخطة التنفيذية لتعزيز الاتصال فيما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية ضمن مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة - المرحلة الثانية، بين المستويات الثلاث؛ مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم والمدارس.

لقد سبق بناء خطة الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية تحليل لواقع الاتصال تبعه بناء الإستراتيجية للسنوات الخمس القادمة تتضمن منهجية شاملة لتعزيز الاتصال والتعريف بإنجازات المرحلة الثانية لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة مع التركيز على برنامج تطوير المدرسة والمديرية في المدارس والمديريات 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 المديريات الحالية والمستقبلية وذلك من أجل الحصول على دعم فئات المجتمع المختلفة وارتباطها بالبرنامج، والعمل مع الإعلام للتوعية وخلق فهم أفضل لجهود تطوير التعليم وأنشطة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة 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 مديريات 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**

تم إقرار إستراتيجية الاتصال في النصف الثاني من العام 2012، وتم إعداد الأدلة التدريبية وتدريب مجموعة من موظفي مركز الوزارة عليها، شملت كلا من موظفي إدارة الإعلام والاتصال المجتمعي، وموظفي قسم خدمة الجمهور في مديرية الديوان العام، وموظفي قسم الموقع الإلكتروني في إدارة مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم والمعلومات. كما تم تجريب الأدلة التدريبية على عينة من المدراء المختصين في مركز الوزارة ضمن دليل تدريبي خاص بالإدارة العليا. وتم تدريب رؤساء أقسام الإعلام والاتصال المجتمعي في مديريات التربية والتعليم. حيث بلغت اعداد المتدربين الاجمالي ( 62 ) متدرب، منهم ( 20 ) متدرب في مركز الوزارة، و( 42 ) متدرب في مديريات التربية والتعليم.

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

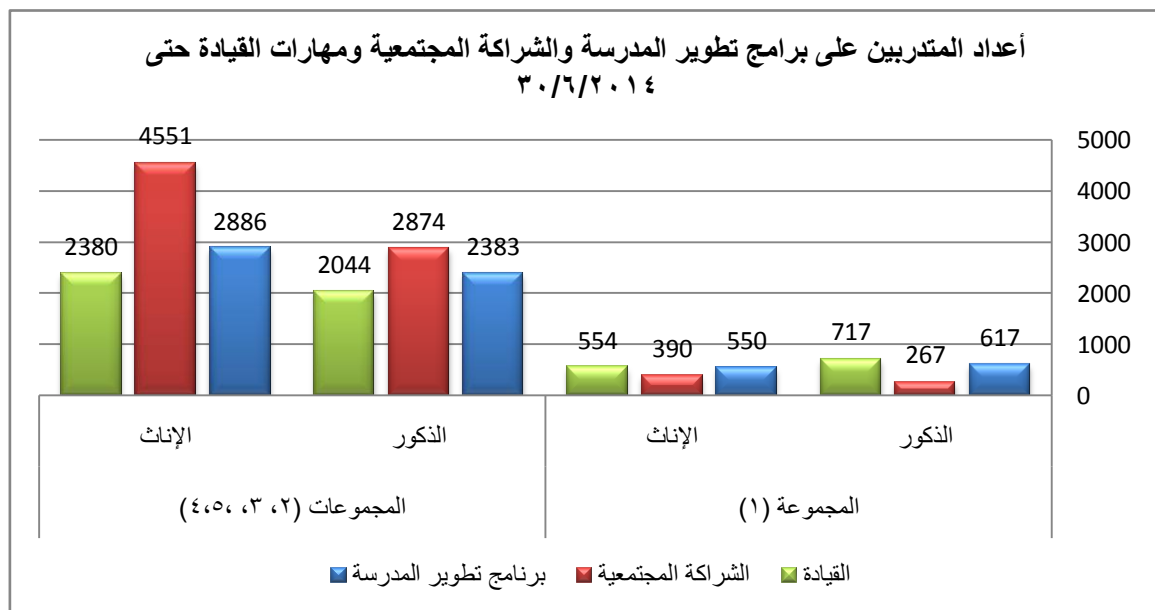
1.1.3.3: عدد أعضاء المجتمع المحلي وأعضاء المجالس التربوية ومديري المدارس ومساعديهم وكوادر

المديريات والمرشدين والمشرفين التربويين الذين تدربوا على برنامج الشراكة المجتمعية

يتركز هذا المخرج على ما تنفذه وزارة التربية والتعليم من أنشطة بناء القدرات على برنامج تطوير المدرسة التي تستهدف المديرين ومساعدي المديرين والمشرفين وأعضاء المجتمع المحلي وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالبرنامج. والجدول رقم (37) يبين أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حسب الجنس.

جدول رقم (37): أعداد المتدربين على برامج تطوير المدرسة والشراكة المجتمعية ومهارات القيادة حتى 2014/6/30

المجموع		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
2383	2383	2886	2383	550	617	برنامج تطوير المدرسة
4941	3531	4551	2874	390	267	الشراكة المجتمعية
2934	2757	2380	2044	554	717	القيادة



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

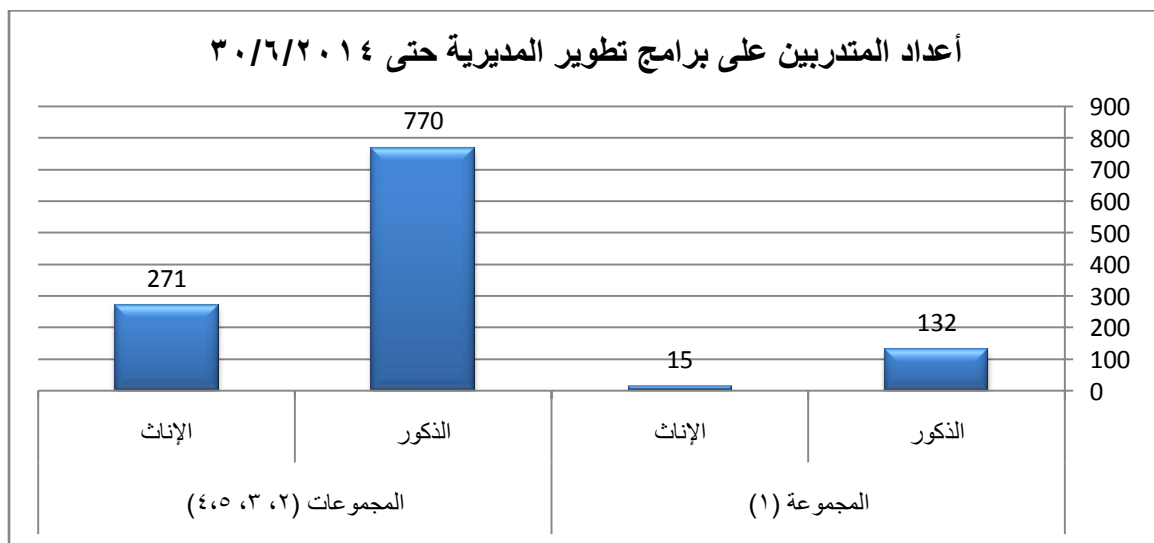
#### 1.1.4.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المديرية

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 الحاجات المشتركة للمدارس منها، والتي بالإضافة لحاجات المديرية نفسها تشكل الأساس لإعداد الخطة التطويرية للمديرية. والجدول رقم (38) يبين أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حسب الجنس.

جدول رقم (38): أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حتى 2014/6/30

المجموع		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
286	902	271	770	15	132	برنامج تطوير المديرية



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

1.1.5.1: عدد عمليات المراجعة المنجزة.

1.1.5.2: عدد الجهات المشاركة من الأطراف المعنية بعملية المراجعة.

تم اجراء عملية مراجعة واحدة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، حيث شاركت مجموعة من الأطراف المعنية بعملية المراجعة وهذه الاطراف هي:

١ - مشروع تطوير المدرسة والمديرية(SDI):

• من خلال استقدام خبير دولي (كبيرون هريسون).

• تشكيل فريق فني مشترك مع المعنيين في الوزارة لتنفيذ التوصيات.

٢ - مشروع دعم بيئة التعلم (LETS):

• تحكيم الادوات المعدلة ومراجعة الفقرات من خلال الخبير الدولي (كريس) ووبعض الخبراء المحليين.

٣ - مشروع دعم تطوير التعليم (ERSP):

• استخدام خبيرة للمساعدة في تطوير الدور الجديد للمشرف التربوي.

٤ - المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (NCHRD):

• تنفيذ دراسة حول فاعلية برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

٥ - الوزارة:

• من خلال تنفيذ توصيات تقارير المتابعة والتقييم التي يصدرها قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي

• اخذ التغذية الراجعة من الميدان التربوي (المديريات والمدارس).

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 كوادر الوزارة في المركز والميدان في موضوعات إدماج تحليل النوع الاجتماعي في العمل اليومي.

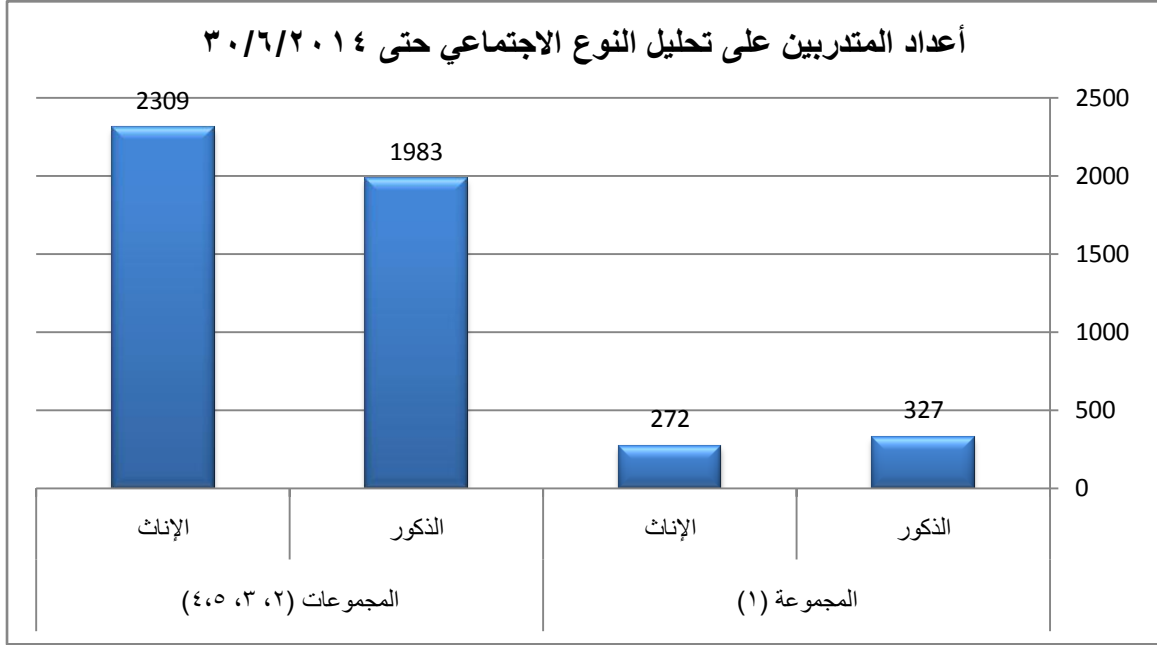
فبالإضافة للتدريب على تحليل النوع الاجتماعي تم عقد ورشات تدريب المدربين لتأهيل كوادر قسم النوع

الاجتماعي على تدريب كوادر مركز الوزارة في مجال النوع الاجتماعي. والجدول رقم ( 39 ) يبين أعداد

المتدربين على تحليل النوع الاجتماعي حسب الجنس.

جدول رقم (39): أعداد المتدربين على تحليل النوع الاجتماعي حتى 2014/6/30

المجموع		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
2581	2310	2309	1983	272	327	تحليل النوع الاجتماعي



المخرج ( 2.1.1 ) إطار متابعة وتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية موجه بالنتائج ومراعٍ للنوع

الاجتماعي تم إعداده

المؤشرات

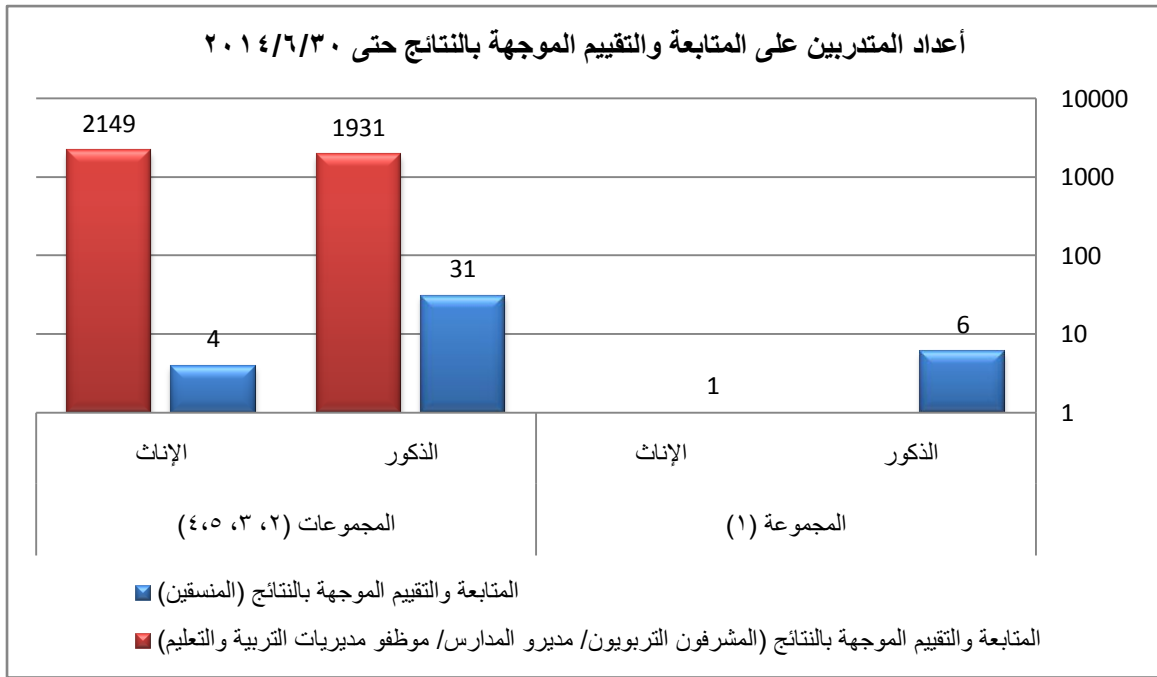
2.1.1.1: عدد الكوادر الذين تم تدريبهم على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج.

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 قام بها رئيس قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي في الوزارة استهدفت كوادر وزارة التربية والتعليم في المركز والمديريات وذلك تهيئة لإعداد إطار المتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية وجمع البيانات لتحضير التقرير الثالث والمتعلق بالعام 2014. ومن أبرز هذه الأنشطة تدريب إنعاشي لمنسقي المتابعة والتقييم في جميع مديريات التربية والتعليم وعددهم (44) منسقا. ويوضح الجدول رقم ( 40 ) اعداد المتدربين التراكمي على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج في مديريات التربية والتعليم حتى تاريخ 2014/6/30.

جدول رقم (40): أعداد المتدربين على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج حتى 2014/6/30

المجموع		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
5	37	4	31	1	6	المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج (المنسقين)
2149	1931	2149	1931	0	0	المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج (المشرفون التربويون/ مديرو المدارس/ موظفو مديريات التربية والتعليم)



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

المدرسة والمديرية:

تم إصدار ثلاثة تقارير، الأول خاص بالعام 2012 والثاني خاص بالعام 2013 والثالث الحالي والخاص بالعام 2014.

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 العام 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 الوثائق تحوي 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. وكذلك 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 (2725) مدرسة (28) مديرية تربية وتعليم في 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، فمن 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. ولقد عملت الوزارة ممثلة بإدارة مركز 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 مديران لمديرتي تربية وتعليم في هذا اللقاء عرضاً لعمليات إعداد الخطط التطويرية للمديريات وبيننا 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 ( 2.2.2 ) 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.**

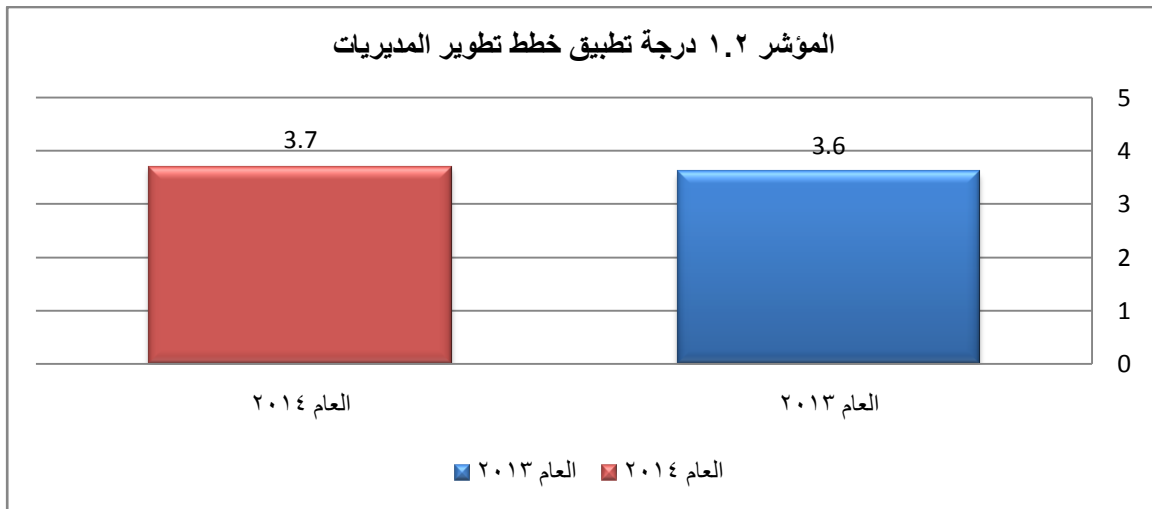
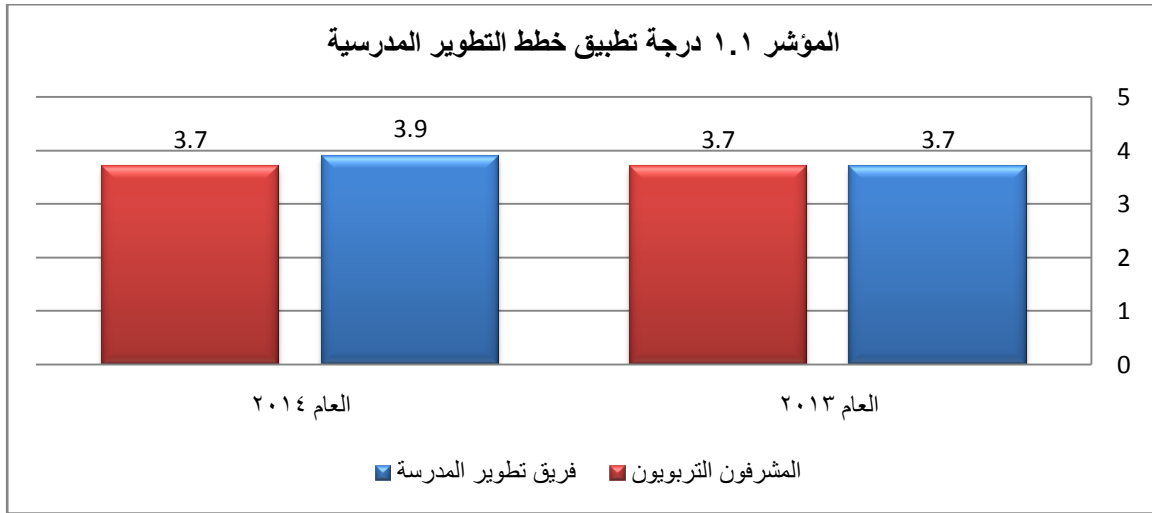
تم إقرار منظومة تعليمات وإجراءات تحدد المبالغ المخصصة وأسس صرف المنح وتعميمه على مديريات التربية والتعليم من قبل ادارة مركز التدريب التربوي.

المقارنات: للتعرف على اتجاهات المؤشرات، تم عمل مقارنات بين نتائج تقرير العام الماضي 2013 مع نتائج تقرير العام الحالي 2014، وهذه المقارنات تظهر في الجدول رقم (41).

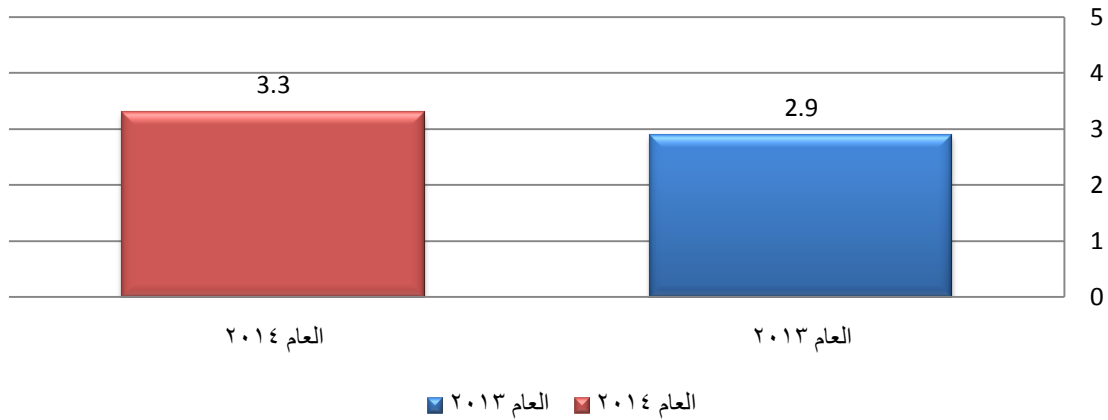
الجدول رقم (41): المقارنات بين نتائج التقرير الحالي 2014 مع تقرير العام الماضي 2013

ملاحظات	قيم ونسب المؤشر المتحققة				مصدر البيانات	المؤشر	
	نسبة الانحراف	قيمة الانحراف	العام 2014	العام 2013		اسم المؤشر	رقمه
	<b>+5.4%</b>	<b>+0.2</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>	فريق تطوير المدرسة	درجة تطبيق خطط التطوير	1.1
	<b>0%</b>	<b>0.0</b>	<b>3.7</b>	<b>3.7</b>	المشرفون التربويون	المدرسية	
	<b>+2.8%</b>	<b>+0.1</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	فريق تطوير المديرية	درجة تطبيق خطط تطوير المديرية	1.2
	<b>+13.8%</b>	<b>+0.4</b>	<b>3.3</b>	<b>2.9</b>	المجالس التربوية لشبكات المدارس	درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس	1.3
	<b>+16.7%</b>	<b>+0.5</b>	<b>3.5</b>	<b>3.0</b>	فريق تطوير المديرية	درجة فاعلية مجالس التطوير	1.4
	<b>+6.5%</b>	<b>+0.2</b>	<b>3.3</b>	<b>3.1</b>	مجلس التطوير التربوي	التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم	
	<b>-3.0%</b>	<b>-0.1</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	فريق تطوير المدارس (المجموعات المركزة)	درجة رضی مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم	1.5
	<b>-3.1%</b>	<b>-0.1</b>	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	فريق تطوير المدارس (الاستبانات)	من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية	
	<b>-3.7%</b>	<b>-0.1</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون (المجموعات المركزة)	درجة رضی كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ	1.6
	<b>0%</b>	<b>0.0</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون (الاستبانات)	الخطط التطويرية للمديريات	
تم تدريب بعض مديريات المجموعة الاولى في العام 2014	<b>+9.1%</b>	<b>+5%</b>	<b>60%</b>	<b>55%</b>	الخطط التطويرية والاجرائية للمدارس	النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة	1.1.1
تم اخذ عينة تمثل (70%) من المديريات في العام 2014	<b>-12.2%</b>	<b>-9%</b>	<b>65%</b>	<b>74%</b>	الخطط التطويرية والاجرائية للمديريات	النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة	1.1.2
	<b>+7.7%</b>	<b>+0.3</b>	<b>4.2</b>	<b>3.9</b>	فريق تطوير المدرسة	درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية	1.1.6

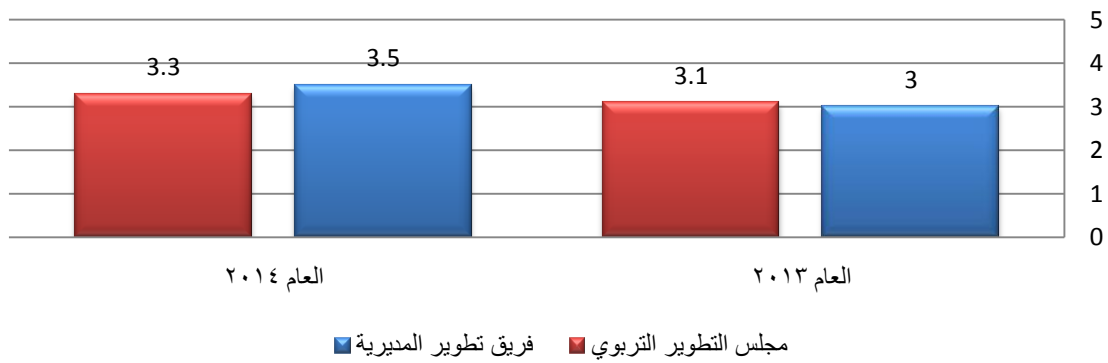
	<b>12.8%+</b>	<b>0.5+</b>	<b>4.4</b>	<b>3.9</b>	فريق تطوير المديرية	درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم	1.1.8
	<b>12.9%+</b>	<b>0.4+</b>	<b>3.5</b>	<b>3.1</b>	المشرفون التربويون		
			<b>54%</b>	-	فريق تطوير المدرسة	النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم	2.2.1
			<b>57%</b>	-	فريق تطوير المديرية		
العدد يتضمن أكثر من برامج تدريبي للشخص الواحد		<b>8712+</b>	<b>29125</b>	<b>20413</b>	سجلات SDI	اعداد المتدربين على البرنامج	



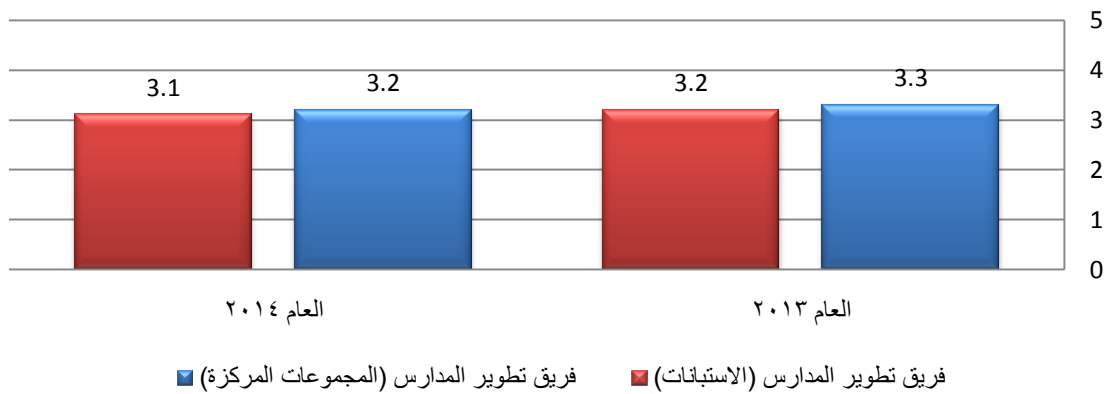
المؤشر ١.٣ درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس



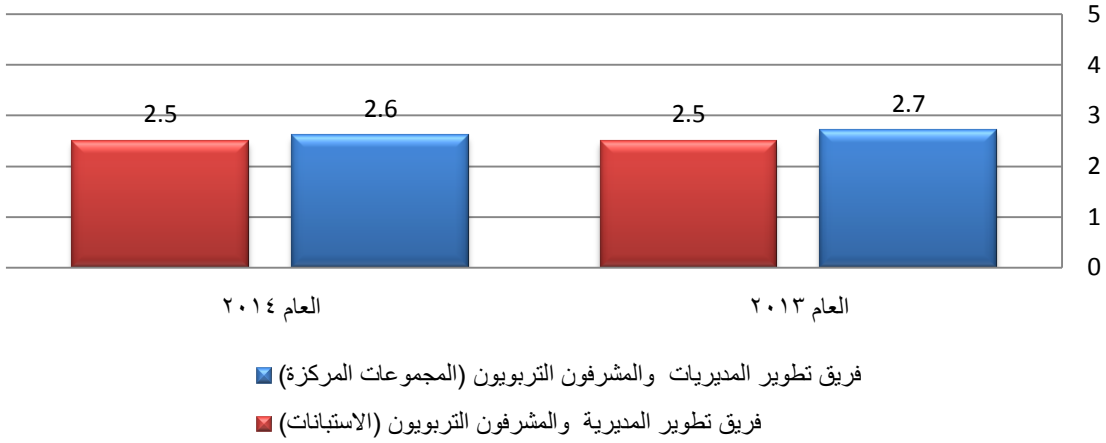
المؤشر ١.٤ درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم



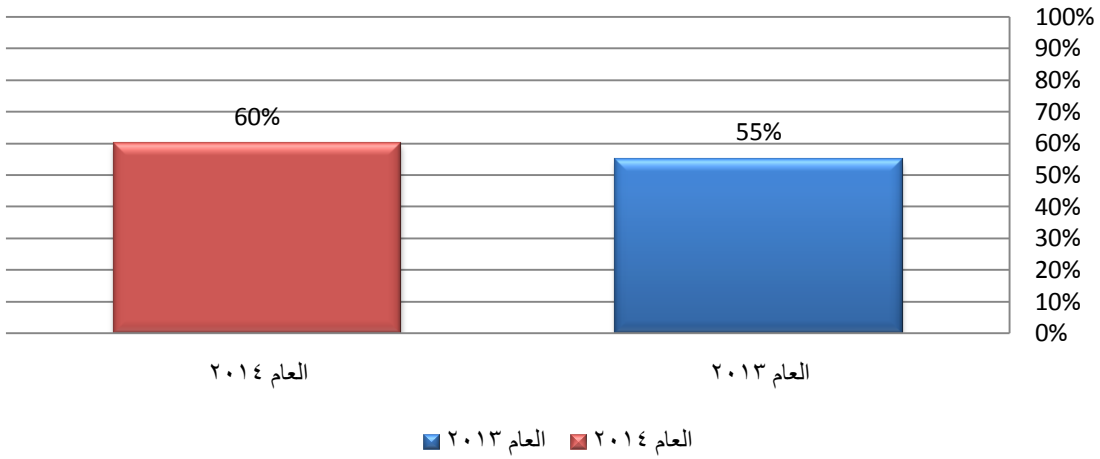
المؤشر ١.٥ درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية



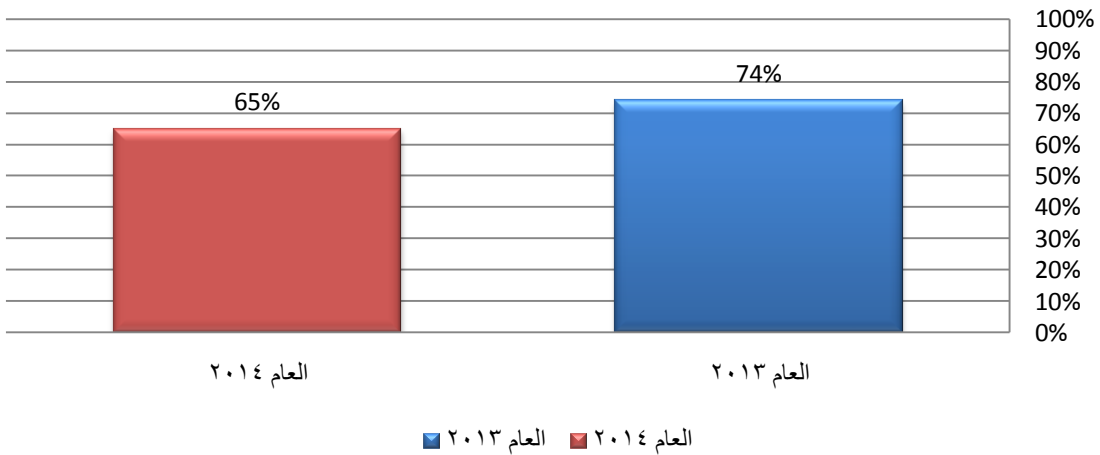
المؤشر ١.٦ درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات



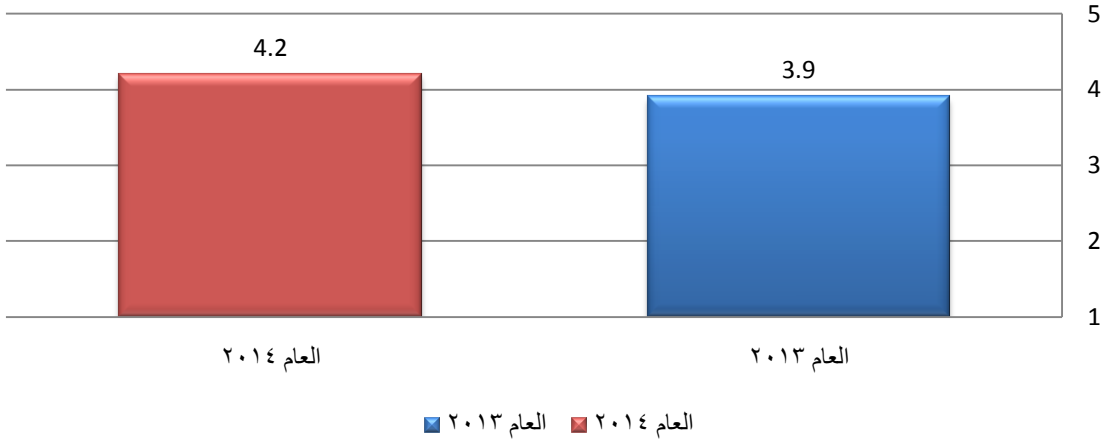
المؤشر ١.١.١ النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة



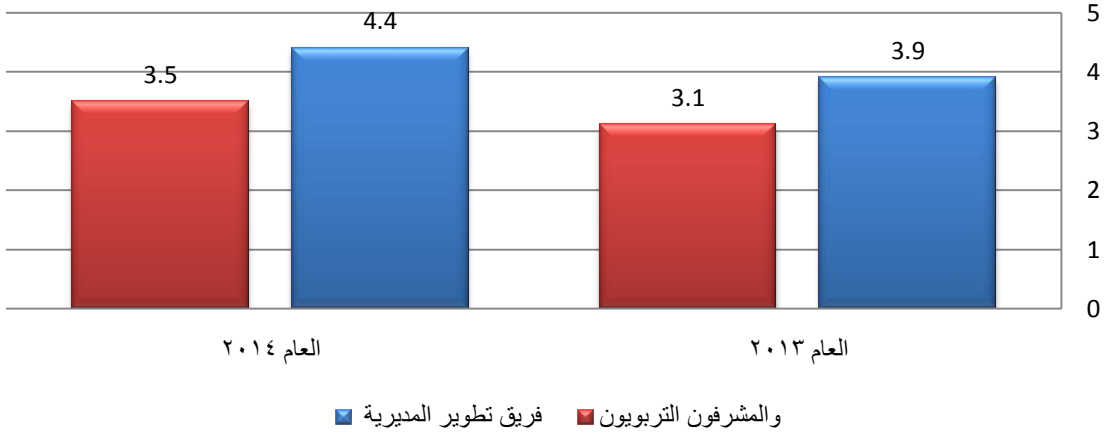
المؤشر ١.١.٢ النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي تنطبق عليها معايير الجودة



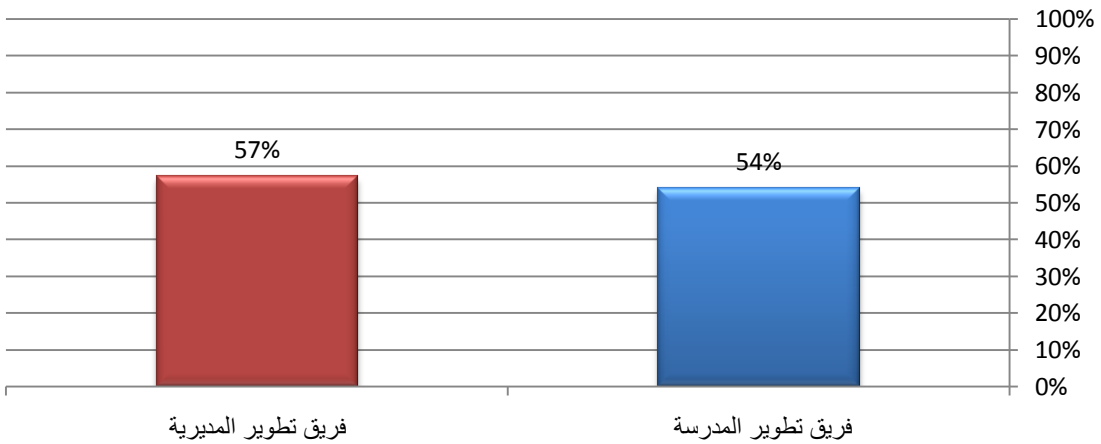
المؤشر ١.١.٦ درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية

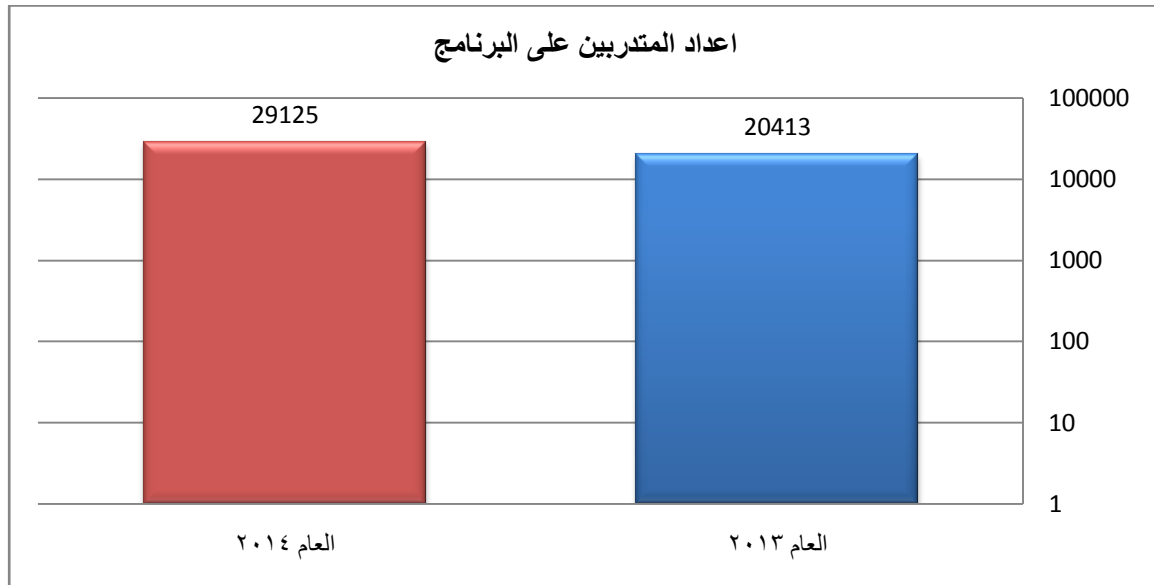


المؤشر ١.١.٨ درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم



المؤشر ٢.٢.١ النسبة المئوية المنوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم





من الجدول رقم (41) نلاحظ ان هناك تقاربا في النتائج بين العام 2013 والعام 2014، وتراوحت الاختلافات في نتائج قياس المؤشرات بين (0%) و (16.7%)، وهي في مجملها تميل لصالح العام 2014، ويمكن ارجاع هذه الاختلافات الى عدة عوامل منها:

- اخطاء القياس من قبل المقيمين الذين قاموا بجمع البيانات.
- استفادة المدارس والمديرات من تجارب التقييم السابقة مما انعكس ايجابا على زيادة استعداداتها للتقييم.
- التدريب التي تم على بناء الخطط حسب منهجية الادارة الموجهة بالنتائج في بعض مديريات المجموعة الاولى مثل الاغوار الجنوبية وجرش يفسر الزيادة في النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة بمقدار (9.1%).
- حجم العينة، حيث تم في العام الماضي 2013 تقييم جميع الخطط التطويرية والاجرائية للمديريات بينما تم تقييم عينة من هذه الخطط في العام 2014. ويمكن ان يكون هذا احد اسباب الانخفاض في النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة بمقدار (12.2%).

## التوصيات

- تفعيل آليات المساءلة المهنية للقائمين على تطبيق البرنامج من كافة المستويات الإدارية في الوزارة.
- إيجاد آليات مستدامة لتوفير الدعم للمديريات والمدارس لمساعدتها على تنفيذ خططها التطويرية والمتمثل بالدعم المالي والفني وبناء القدرات.
- إيجاد برامج للتنمية المهنية 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.
- العمل على تنفيذ حملات شاملة لتوعية المعنيين بالبرنامج بأدوارهم ومسؤولياتهم وعلى جميع المستويات.
- اعتماد نموذج الخطط التطويرية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية عند إعداد خطط التطوير سواء للمدارس والمديريات.
- بناء قدرات المعنيين في مديريات التربية والتعليم والمدارس ضمن المجموعة الأولى في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج، والاستمرار في بناء القدرات عليها في مديريات المجموعات الأخرى.
- العمل على استقرار القيادات التربوية والكوادر الفنية في مواقعها لفترة كافية من الزمن.
- العمل على توفير الدعم الإعلامي للبرنامج من خلال تفعيل دور الإعلام والاتصال المجتمعي في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم.
- العمل على تحسين البيئة المادية في المدارس.
- العمل على تخفيض الأنصبة الدراسية لأعضاء فرق تطوير المدارس من المعلمين.
- إعادة تشكيل المجالس التربوية لشبكات المدارس بما يحقق معايير الرغبة والكفاءة وخاصة بالنسبة للأعضاء من المجتمع المحلي.
- تفعيل أدوار الإسناد التربوي والعمل على التحول الكامل في دور المشرف التربوي نحو المساندة والإرشاد وبناء القدرات بشكل دوري ومستمر لدعم تطوير أداء المدارس.
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بقبول المدارس للهيئات والتبرعات.
- إدماج النوع الاجتماعي من خلال دور أكبر لقسم النوع الاجتماعي ورواد النوع الاجتماعي في مديريات التربية والتعليم واستخدام البيانات المصنفة حسب الجنس في الخطط التطويرية للمديريات.
- التركيز على بناء أنشطة تطويرية فاعلة لتحقيق التطوير المطلوب في المدارس والمديريات.