



# شركة تطوير للخدمات التعليمية

من أجل تعليم أفضل



## نموذج تطوير المدارس

يعد تطوير المدارس الأساس الذي يقوم عليه تطوير التعليم ، وقد تم بناء نموذج تطوير المدارس وفق أسس ومنطلقات علمية ، موظفاً لأفضل الممارسات التعليمية المحلية والإقليمية والعالمية في مجال تطوير المدارس ، كما تم التوصل إليه بعد دراسة عميقة لواقع المدارس والنظام التعليمي وبحث متأن وفاحص للتجارب النوعية المختلفة على مستوى العالم ، كي يتناسب مع الاحتياجات التعليمية ، ويحقق نتائج نوعية تتمثل في متعلم يجسد مثال المواطن المستقبلي ، ويتضمن هذا النموذج مجموعة أطر وأدلة وأدوات قام ببنائها خبراء وخبيرات ، لتحقيق أهداف تطبيق النموذج في جعل المدارس - بوصفها وحدة للتطوير- مؤسسات متعلمة تسعى لتحسين جودة التعليم والتعلم، ولتحقيق مستويات أعلى لتحصيل الطلاب والطالبات، ولإحداث التطوير الشامل والمتدرج من خلال التطوير المنظومي المعتمد على المدرسة، وبناء الكفاءة الداخلية للمدارس وقدرات القيادة المدرسية والمعلمين والقدرة الجمعية باستخدام مجتمعات التعلم المهنية؛ لتتمكن من تطوير أدائها اعتماداً على ذاتها بالتوظيف الأمثل لقدراتها المادية والبشرية وامتلاك منسوبيها وعياً تربوياً نوعياً يتناسب مع التطورات الحديثة في العلوم التربوية.

وهذا الدليل يتضمن تعريفاً مختصراً بالنموذج وأدواته وأهدافه والفئات المستهدفة منه - مدارس حكومية وأهلية - وآليات تنفيذه.



## الهدف العام للنموذج

تمكين المدارس من أن تصبح مؤسسة تعليمية قادرة على تولي قيادة نفسها ذاتياً بشكل كبير، وإدارة عملية التطوير وتوجيهها ومراجعة ادائها ذاتياً وبناء خطتها التطويرية لتحسين تعلم الطلاب لتصبح منتجة للمعرفة ذات بيئة تعلم آمنة وداعمة وجاذبة ومليئة لاحتياجات المتعلمين واهتماماتهم.

## الأهداف التفصيلية

- تطوير مدارس لتصبح منظمات تعليمية تتولى مسؤولية التطوير الذاتي لأدائها.
- زيادة الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسؤولية محولة المدرسة إلى منظمة تعليمية.
- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية المتوازنة من خلال تحويل الصلاحيات وتعزيزها، وتفعيل المحاسبية ودعمها، واستخدام مؤشرات الأداء لقياس التطور وأثره.
- تفعيل مفهوم أن المدرسة هي من يجب أن يتعرض للمحاسبة، وليس فرداً معيناً منتماً إليها، والتحول من التركيز على الأخطاء إلى التركيز على الحلول المبدعة والإيجابيات.

## الفئات المستهدفة

- المدارس الحكومية
- المدارس الأهلية
- المدارس العالمية
- مؤسسات التربية الخاصة
- مؤسسات رياض الأطفال

## آليات التنفيذ

يعتمد تنفيذ النموذج على استراتيجية التدريب البنائي (mentor-coaching) التي تجمع بين تقديم المعارف النظرية، وإكساب المهارات في التدريب المباشر، ثم الممارسة الميدانية الموجهة لمواءمة المفاهيم الجديدة مع بيئة المدرسة المستهدفة. وسياق المدرسة المستهدفة، ونوعية الثقافة السائدة، وذلك لضمان نجاح التطبيق. كما يعتمد على التدريب البنائي الافتراضي عبر الإنترنت (virtual coaching) لمتابعة التنفيذ وضمان الاستدامة.

من النظام التعليمي إلى المدرسة

- قيادة التطوير من الأعلى من خلال بناء المعايير والسياسات والمناهج والمصادر والحوافز والتقييم والمحاسبة..إلخ.
- وضع أهداف لأداء كل إدارة تعليم ومدرسة لقيادة عملية التحسين المستمر على المستويات جميعها.
- بناء مؤسسات فعالة لقيادة عملية التغيير واستدامته في مستويات النظام جميعها.

النظام التعليمي

من المدرسة إلى النظام التعليمي

- تغيير طريقة عمل مدارسنا اليوم والتركيز على تحسين أداء الطلاب، وتغيير أدوار إدارة التعليم ووزارة التعليم، وإعادة بناء شاملة للنظام التعليمي.

أفقياً

- إنشاء شبكات تواصل تربط المدارس بعضها ببعض، لإدارات التعليم تعزز نقل الخبرات والتجارب الناجحة الموجودة في مختلف المستويات في النظام التعليمي (مجتمعات التعلم المهنية)

# المدارس المطبقة للتنمؤج

بلغ عدد المدارس المطبقة للتنمؤج منذ بدايته وحتى الآن أكثر من ألف (١٠٠٠) مدرسة  
موزعة بالتساوي بين الذكور والإناث فى ٢٧ إدارة تعليم.



## أدلة البرنامج

**نموذج تطوير المدرسة :** بني الإطار المفاهيمي لنموذج تطوير المدارس ليوفر برنامجاً عملياً لتنوعية المدارس في القرن الحادي والعشرين، كما أن النموذج سيعمل على تغيير البنية التنظيمية للمدرسة وأسلوب إدارتها وقيادتها وطرق التدريس والتقييم فيها، وكذلك العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي .

**دليل بناء خطة تطوير المدرسة:** إن عملية المراجعة الذاتية وبناء خطة تطوير المدرسة يجب أن تؤسس وفق رؤية منهجية لتطوير أداؤها، ووصف الأدوار التي يمكن للمعنيين تأديتها في عملية المراجعة الذاتية، والأدوات التي تساعد في بناء خطتها التطويرية وتطبيقها وتقييم نجاحها وتعديلها لضمان استمرارية عمليات التطوير، لجعل المدارس مؤسسات تربوية لها القدرة الذاتية على التطوير والتحسين، وتمتع بالاستقلال في التصميم والتخطيط والتقييم وقيادة عمليات التطوير.

**الدليل الإرشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس :** تمثل وحدة تطوير المدارس إحدى أدوات الدعم الرئيسة في تمكين المدارس من الانطلاق والتحرك ذاتياً نحو عمليات التحسين والتطوير، وتتبلور مسؤوليات وحدة تطوير المدارس في أنها محور الارتكاز في توفير الخبرة وتوجيه الدعم وفق منهجية إدارية وتربوية، تربط العناصر الخارجية والداخلية حول غايات محددة مؤثرة في أداء المدرسة.



## أدلة البرنامج

**دليل مجتمعات التعلم المهنية :** لترسيخ مفهوم المجتمعات التعليمية المهنية دور في إيجاد بيئة العمل الداعمة وأثرها على الرضى الوظيفي للمعلمين والقيادات المدرسية، ويعمل على تشجيعهم بتجريب ممارسات جديدة في الفصول الدراسية وغيرها سعياً لتحقيق الأثر الإيجابي لمجتمعات التعلم في تحسين نوعية فرص التعلم المقدمة للطلاب وفقاً للدراسات العلمية التي أظهرت أيضاً أن مجتمعات التعلم المهنية هي من أفضل الوسائل وأهمها في تحسين كفاءة الأداء المدرسي وزيادة فاعليته.

**دليل المبادرات:** تهدف المبادرة إلى تطوير أداء المؤسسة وتحسين خدماتها، وتطوير العلاقة بين المكونات لزيادة فاعليتها، وتوسيع نطاق عملها والفئات المستفيدة منها.

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

**الدليل الإرشادي للإشراف التربوي في نموذج تطوير المدارس :** يقوم الإشراف التربوي في نموذج تطوير المدارس بدوره من خلال بعدين أساسيين، البعد الأول يتم في داخل المدرسة، والبعد الثاني يتم من خارج المدرسة، وكلا البعدين مكمل أحدهما للآخر، إذ يؤدي المعلم المشرف دوراً مهماً على مستوى الإشراف الذي يتم داخل المدرسة، وهذا المستوى يرمي إلى تطوير أداء المعلمين في المدرسة، وتفعيل المجتمعات التعليمية المهنية، كذلك يؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في التخطيط لمشاريع التطوير المهني ودعم تحقيقها من خلال تقديم الكثير من الأوعية المهنية. أما المشرف التربوي فيقوم بدور الإشراف التربوي من خارج المدرسة لتحقيق وظائف فنية محددة.

ويشغل المعلم المشرف موقعاً مهماً على مستوى الإشراف الذي يتم داخل المدرسة، وهذا المستوى يرمي إلى تطوير أداء المعلمين في المدرسة، وتفعيل مجتمعاتهم التعليمية.

الرقم	الموضوع
9	تقديم
10	القسم الأول : تأسيس وحدة تطوير المدارس
11	السمات العامة لنموذج تطوير المدارس
12	مهام وحدة تطوير المدارس
13	تشكيل وحدة تطوير المدارس
14	الهيكل التنظيمي
15	دور مدير الوحدة
16	أعضاء الوحدة
17	تربية بعض مهام أعضاء وحدة تطوير
18	حدود تطوير المدارس
19	تطوير المدارس :
20	أدلة تطوير المدارس بالمدرسة
21	تطوير المدارس بإدارات التربية والتعليم
22	المدرسة بمرحلة تطوير الخدمات التعليمية
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	



## أدلة البرنامج

**دليل التوجيه والإرشاد :** بلورة العمل الإرشادي بوصفه مهنة ذات أسس علمية وفنية، لتحقيق أهداف الإرشاد الطلابي بدرجة أفضل من الكفاية والفاعلية والإتقان ووفق آلية دائمة التطوير والتحسين تتجاوب مع طبيعة المستقبل وما يحمله من معطيات جديدة.

**دليل النشاط الطلابي :** الإسهام في تحقيق تكامل برنامج النشاط الطلابي مع البرامج والأنشطة المدرسية، وتطوير بنية التعلم لتواكب التغيرات المتسارعة وتنمية القدرات الإبداعية للمتعلمين ورعايتها.

**دليل الشراكة الأسرية والمجتمعية :** بناء الشراكة الأسرية والمجتمعية وتفعيلها في المدارس، واستثمار مواردها الداخلية والموارد المتوفرة في المجتمع المحلي مما يدعم عملية التعليم والتعلم في المدرسة والارتقاء بمستوى جودة أدائها ومخرجاتها، بالارتكاز على أهمية التفاعل والتعاون بين البيت والمدرسة وبذل مزيد من الجهود في هذا الجانب. وكذلك على ما بينته الدراسات العلمية من أن المدرسة تستطيع أن تكون ناجحة أكثر عند مشاركة المجتمع في عملياتها.

**ممارس القيادة :** منظومة متكاملة لتأهيل القيادة المدرسية في مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات الأساسية لقيام قائد المدرسة بعمله، وقيادة ذاته والآخرين بكل اقتدار وإبداع، وبما يتماشى مع رؤية نموذج تطوير المدارس.

## نشرات برنامج تطوير المدارس

نشرات موجهة للطالب والمعلم وقائد المدرسة وكذلك الأسرة وتهدف إلى التوضيح الميسر والمختصر لمميزات مدارس تطوير وسمايتها وآلية عملها ومظاهر نجاحها وطبيعة المجتمع المدرسي فيها وكذلك مهام القيادة المدرسية فيها.







T4EDU.COM