



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 (4)**

**المتعلق بالعام 2015**

**نطاق التقرير حتى تاريخ 30 حزيران 2015**



## التقرير من إعداد

رئيس قسم المتابعة والتقييم  
فاروق محمد بني حمد

## قام بجمع البيانات وكتابة تقارير المتابعة والتقييم للمدارس والمديريات

منسقو المتابعة والتقييم في مديريات التربية والتعليم

## التحليل الإحصائي وتنسيق الرسومات البيانية

عضو قسم المتابعة والتقييم  
سامر محمود "الحاج احمد"

## إشراف

مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
د. محمد أبو غزلة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
3	الملخص التنفيذي
6	1.0 المقدمة
	2.0 الإنجازات
12	2.1 عملية جمع البيانات
13	2.2 النتائج
14	1.1 درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية
19	1.1 A نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والناجمة عن خططها التطويرية. (برنامج واحد على الأقل). جديد 2015
24	1.2 درجة تطبيق خطط تطوير المديرية
27	1.3 درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس
32	1.4 درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم
36	1.5 درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية
43	1.6 درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات
48	1.7 درجة تطبيق إستراتيجية الاتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
49	1.8 درجة رضا كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديريات والمدارس ومع المجتمع المحلي بما يتعلق ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.
50	2.1 النسبة المئوية من السياسات والإجراءات المراعية للنوع الاجتماعي والداعمة لنظام تطوير التعليم القائم على المدرسة التي تم تطبيقها
50	2.2 وجود أداة موحدة معتمدة للتقييم الذاتي للمدارس تستند إلى نتائج مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة وتستخدم لغايات المساءلة العامة والمهنية
51	2.3 درجة رضا المعنيين عن استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها برنامج تطوير المدرسة والمديرية في رسم السياسات وإعداد الخطط الإستراتيجية للوزارة وتخصيص الموارد.
52	1.1.1 النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة
56	1.1.2 النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي تنطبق عليها معايير الجودة
61	1.1.3 درجة دمج النوع الاجتماعي في برنامج تطوير المدرسة والمديرية
61	1.1.4 عدد المبادرات التي تنشر المعلومات المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية حسب إستراتيجية الاتصال
61	1.1.5 عدد خطط تطوير المدارس التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
61	1.1.6 درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية

65	1.1.7 عدد الخطط التطويرية لمديريات التربية والتعليم التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
65	1.1.8 درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم
69	1.1.9 النسبة المئوية للتوصيات التي تم تطبيقها من التوصيات التطويرية الناتجة عن عمليات مراجعة برنامج تطوير المدرسة والمديرية.
69	2.1.1 درجة رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية (تم القياس لأول مرة في العام 2015).
73	2.1.2: درجة رضا المعنيين عن منظومة السياسات في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية
73	2.1.3: درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية (تم القياس لأول مرة في العام 2015).
77	2.2.1 النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم:
77	2.2.2 قيمة الدعم المالي الذي تخصصه وزارة التربية والتعليم في موازنتها السنوية لدعم تنفيذ خطط تطوير المدارس والمديريات
77	2.2.3 عدد المدارس والمديريات التي تلقت المنح من موازنة وزارة التربية والتعليم
78	1.1.1.1: وجود إستراتيجية اتصال لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية
78	1.1.2.1: عدد الذين تدربوا على مهارات الاتصال الاستراتيجي مع الشركاء
80	1.1.4.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المديرية
81	1.1.5.2: عدد الجهات المشاركة من الأطراف المعنية بعملية المراجعة.
82	1.1.6.1: عدد الذين تم تدريبهم على تحليل النوع الاجتماعي.
83	2.1.1.1: عدد الكوادر الذين تم تدريبهم على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج.
84	2.1.1.2: عدد تقارير المتابعة والتقييم المنجزة وفق الإطار المعتمد للمتابعة والتقييم لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية:
84	2.1.2.2: وجود منظومة السياسات والتشريعات في وزارة التربية والتعليم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية
85	2.2.2.1: وجود منظومة تعليمات وإجراءات تحدد المبالغ المخصصة وأسس صرف المنح.
85	2.2.2.2: مدى توافق بنود صرف المنح المالية للمدارس والمديريات مع بنود الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة. (جديد في العام 2015)
87	<b>3.0 المقارنات</b>
93	<b>4.0 التوصيات</b>

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/ 2015 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 أدوات 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 ( 4 حتى 14 أيار ) وعلى أربع مراحل زمنية هي ( 4، 5 أيار و 6، 7 أيار و 11، 12 أيار و 13، 14 أيار). تم اختيار عينة حجمها ( 22 ) مديرية تربية وتعليم من أصل ( 35 ) مديرية تطبق البرنامج. وتضمنت هذه العينة (50%) من مديريات المجموعات: الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة. وجميع مديريات المجموعات: الخامسة، والسادسة أ. 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 (22) 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 المجموعة الأولى، والمجموعات (الثانية والثالثة والرابعة)، والمجموعات (الخامسة والسادسة أ) 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 محوسبة تم من خلالها معالجة الكم الكبير من البيانات للحصول على النتائج المطلوبة.

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

### (3) أهم النتائج:

أولاً: أن (3049) مدرسة و(35) مديرية تربية وتعليم تطبق خططها التطويرية التي تم إعدادها وفق منهجية برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

ثانياً: تم تأسيس (35) مجلس تطوير تربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم، و(308) 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. و(7) مجالس تطوير تربوي و(55) مجلساً تربوياً لشبكات المدارس ضمن المجموعة السادسة أ.

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

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

خامساً: المؤشرات التي حققت القيم المستهدفة هي: "درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم"، و"النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة"، و"درجة رضا المعنيين في المدارس عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية". و"نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة والنتيجة عن خططها التطويرية".

سادساً: المؤشرات التي لم تحقق القيم المستهدفة 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 المجالس التربوية لشبكات المدارس"، و"درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم"، و"درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية"، و"درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات". و"النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة"، و"درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية"، و"درجة رضا المعنيين في مديريات التربية والتعليم عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية"، و"درجة استفادة المدارس من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية". و"درجة استفادة المديريات من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين

المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية "، و" مدى توافق بنود صرف المنح المالية للمدارس مع بنود الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة "، و" مدى توافق بنود صرف المنح المالية للمديرات مع بنود الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة".

سابعاً: تم إعداد إستراتيجية الاتصال وخطتها التنفيذية ، مع إقرارها من قبل لجنة التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ولكن لم يتم الاستمرار بها.

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 للبرنامج، والمتابعة غير الفاعلة للمعنيين 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 مشروع تطوير المدرسة والمديرية لتنفيذ أنشطة خطط المدارس والمديريات، وتاخر صرف المنح المقدمة من الوزارة وعدم كفايتها، 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.

## 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 نهاية 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 ابتداءً 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 2016/2015.

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 (866) 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 ( 257 ) مدرسة (المجموعة الثانية). وفي شهر أيلول 2011 تم البدء بتطبيق البرنامج في (6) مديريات تضم (534) مدرسة (المجموعة الثالثة)، وفي شهر نيسان 2012 تم تطبيق البرنامج في (6) مديريات تضم (520) مدرسة (المجموعة الرابعة)، وفي شهر نيسان 2013 تم تطبيق البرنامج في (5) مديريات جديدة تضم (572) مدرسة (المجموعة الخامسة)، وفي شهر آذار 2014 تم البدء بتطبيق البرنامج في (7) مديريات جديدة تضم (550) مدرسة (المجموعة السادسة أ)، وفي شهر نيسان 2015 تم البدء بتطبيق البرنامج في المجموعة الأخيرة من المديريات والتي تضم (7) مديريات و (417) مدرسة وهي (المجموعة السادسة ب) <sup>3</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 كونهم 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>3</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 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. مديريات المجموعة السادسة ب هي: ناعور، وادي السير، الكورة، الاغوار الشمالية، سحاب، الشونة الجنوبية، العقبة.

■ 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 إلى 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 2016/2015 على تحقيق النتيجتين 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 إعدادها.

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

يعتبر هذا التقرير هو تقرير المتابعة والتقييم الرابع 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 تطرأ على خطة البرنامج.

## 2.0 الإنجازات

### 2.1 جمع البيانات وإعداد التقرير الرابع

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 لأربعة عشر مؤشراً يتطلب عملاً ميدانياً، وكذلك تم التواصل مع المديريات المعنية في مركز الوزارة و مديريات التربية والتعليم للحصول على البيانات المتعلقة ببعض المؤشرات الكمية. ابتدأ الإعداد لعملية جمع البيانات المتعلقة بالتقرير الرابع بعقد ورشة إنعاشية لجميع منسقي المتابعة والتقييم في مديريات التربية والتعليم لمدة يومين خلال الفترة ما بين ( 29-30) نيسان 2015، 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 بإرسال كتاب رسمي بتاريخ 10 آذار إلى جميع مديريات التربية والتعليم المعنية ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، بهدف إعلامهم عن موعد التقييم ليقوموا بالإعداد الجيد له. وتمت عملية جمع البيانات خلال الفترة من ( 4 حتى 14 أيار) وعلى أربع مراحل زمنية هي ( 4، 5 أيار و 6، 7 أيار و 11، 12 أيار و 13، 14 أيار). 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 ( 22) مديرية تربية وتعليم من أصل ( 35) مديريةية تطبق برنامج تطوير المدرسة والمديرية. تضمنت العينة ( 50%) من مديريات المجموعات ( الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة)، وجميع مديريات المجموعات (الخامسة، والسادسة أ). تم اختيار (شبكتي 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 الإلكتروني 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 الرابع.

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

### 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:

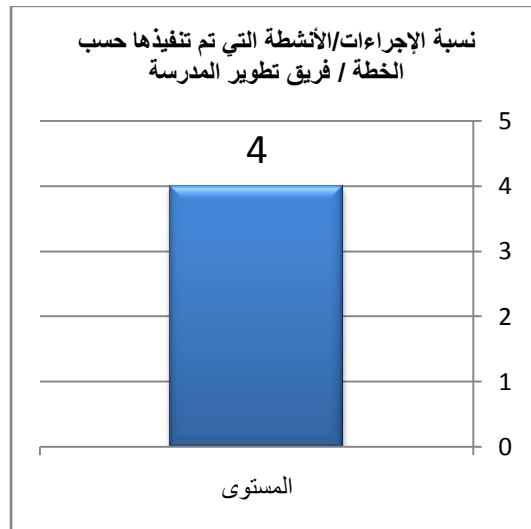
- 1.1 درجة تطبيق المدارس لخططها التطويرية.
- 1.1 A نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والناجمة عن خططها التطويرية. (برنامج واحد على الأقل). **جديد 2015**
- 1.2 درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخططها التطويرية.
- 1.3 درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس.
- 1.4 درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي المشكلة في مديريات التربية والتعليم.
- 1.5 درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية.
- 1.6 درجة رضا 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 رضا 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 من مديريات العينة البالغ عددها اثنتان وعشرون مديرية، وذلك 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 ل خطط 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

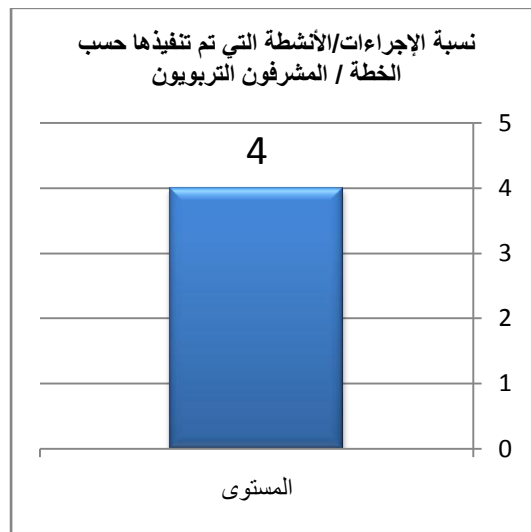
المؤشر 1.1 : درجة تطبيق المدارس لخطط التطوير المدرسية					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
%100-81	%80-61	%60-41	%40-21	%20-0	نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة



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

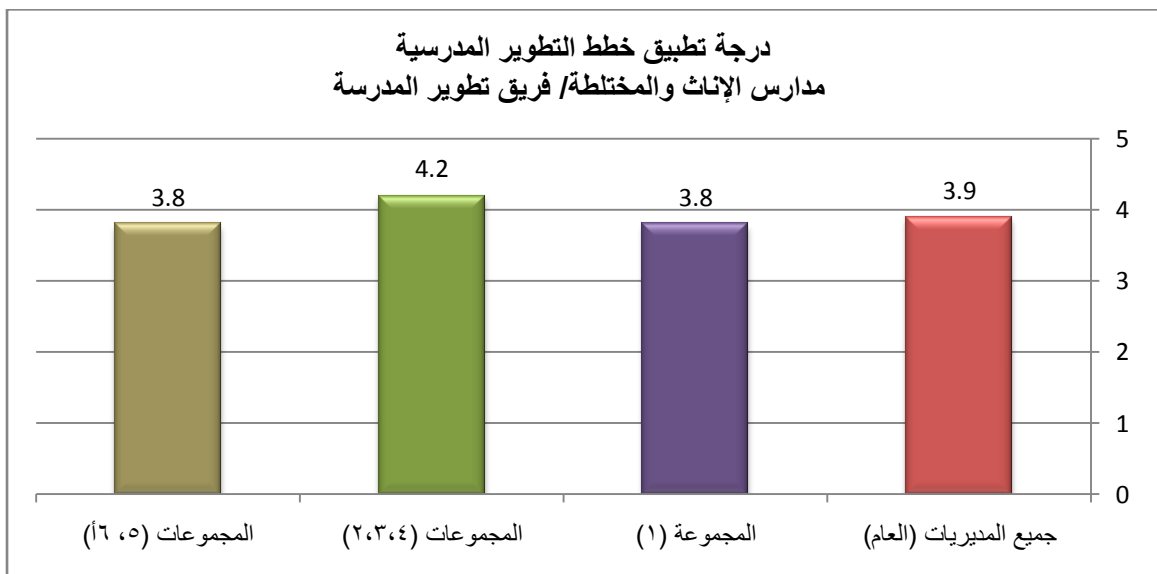
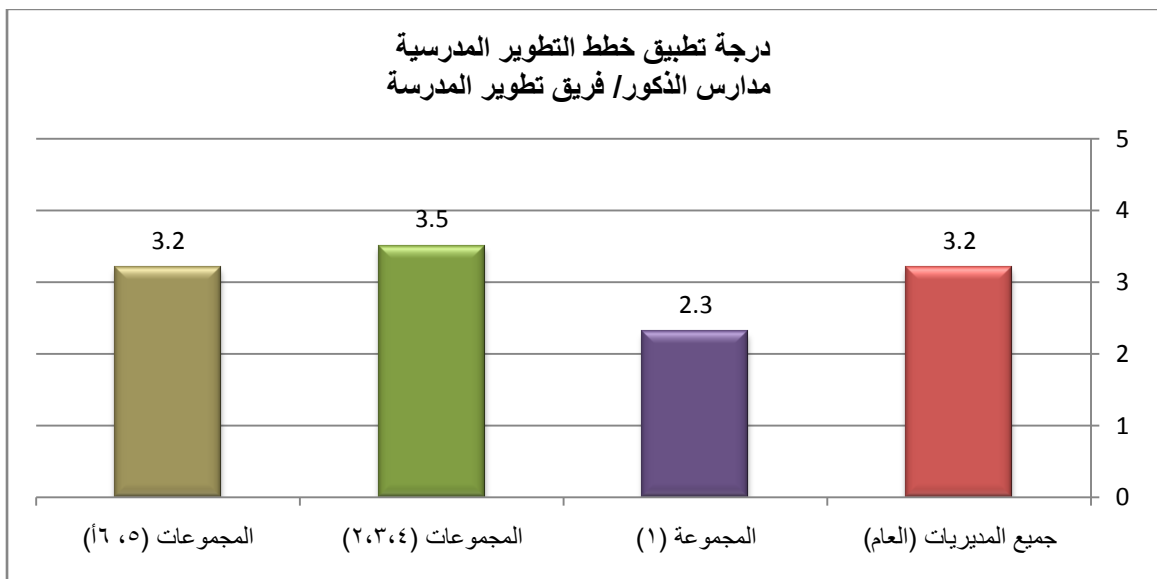
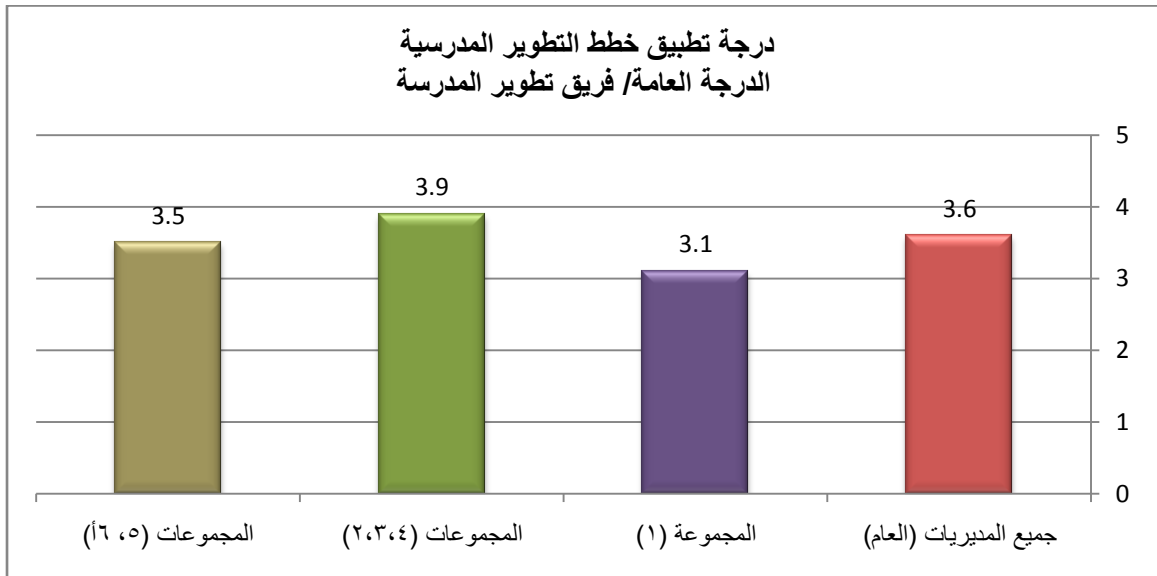
%100-81	%80-61 ☒	%60-41	%40-21	%20-0	نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة
---------	-------------	--------	--------	-------	--

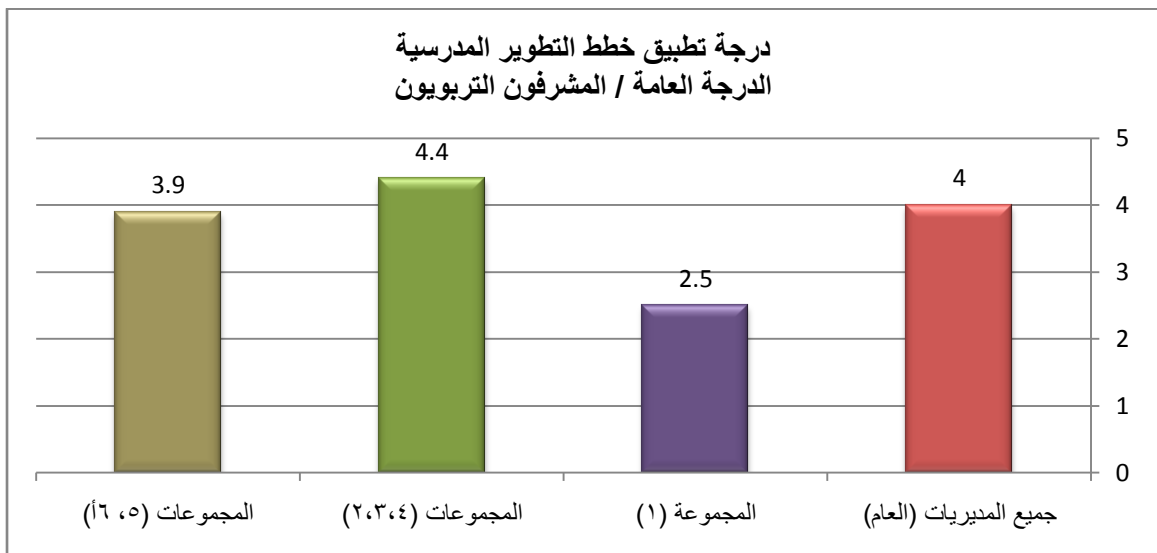
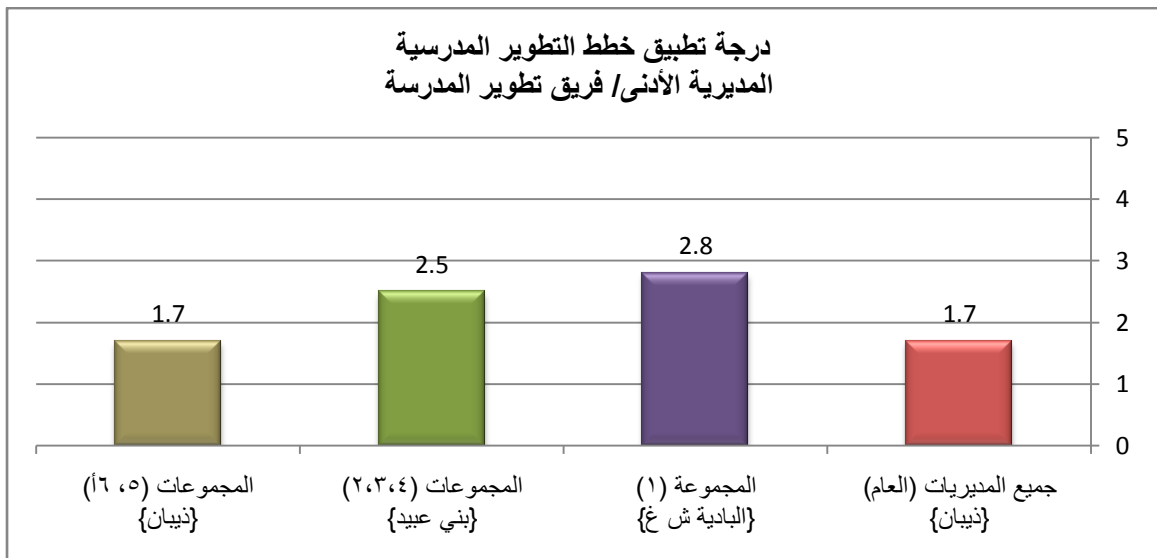
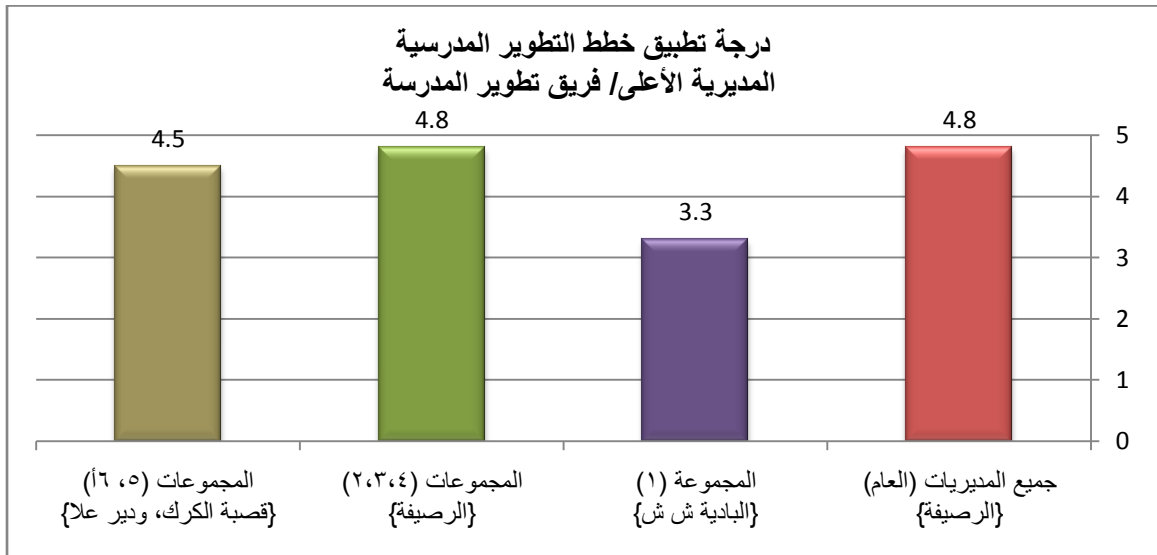


جدول رقم (3): درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية، حسب مجموعة المديرية ومصدر البيانات وجنس المدرسة والمديريات الأعلى والأدنى

المشرفون التربويون	فريق تطوير المدرسة						مصدر البيانات	
	المديرية الأدنى		المديرية الأعلى		درجة مدارس الإناث والمختلطة	درجة مدارس الذكور		الدرجة العامة
الدرجة العامة	الدرجة	اسم المديرية	الدرجة	اسم المديرية			الدرجة العامة	
4.0	1.7	ذبيان	4.8	الرصيفة	3.9	3.2	3.6	جميع المديريات (العام)
2.5	2.8	البادية ش غ	3.3	البادية ش ش	3.8	2.3	3.1	المجموعة (1)
4.4	2.5	بني عبيد	4.8	الرصيفة	4.2	3.5	3.9	المجموعات (4،3،2)
3.9	1.7	ذبيان	4.5	قصبة الكرك، ودير علا	3.8	3.2	3.5	المجموعات (5)، (16)

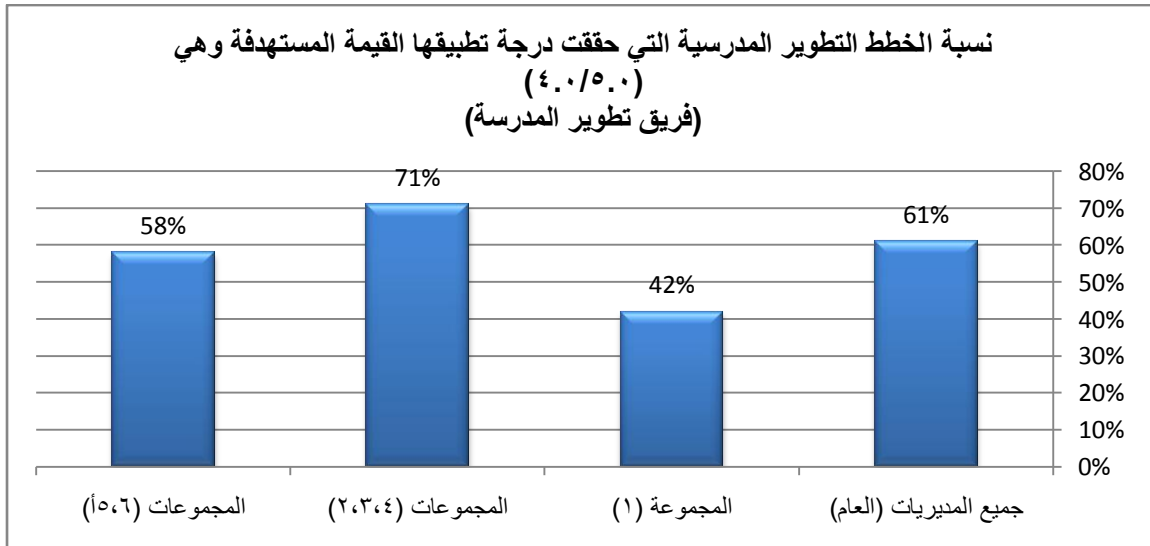
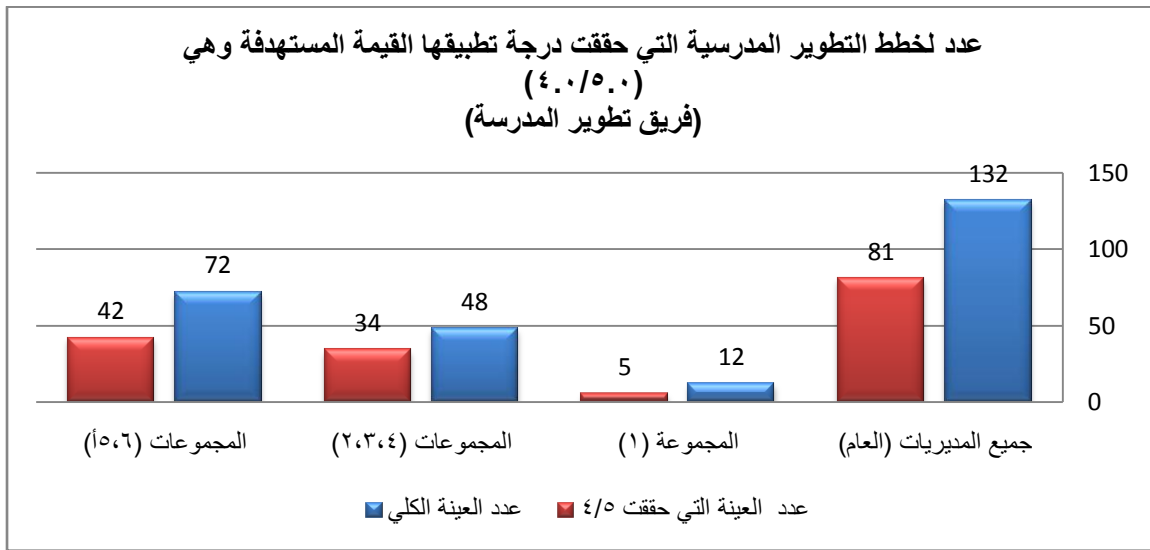






الجدول رقم (4): النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة وهي (5.0/4.0) حسب مصادر البيانات

فريق تطوير المدرسة			مصدر البيانات
النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4	عدد العينة الكلي	
61%	81	132	جميع المديریات (العام)
42%	5	12	المجموعة (1)
71%	34	48	المجموعات (4،3،2)
58%	42	72	المجموعات (5، 6)



من الجدول رقم (3)، نلاحظ أن درجة التطبيق العامة بلغت (3.6) وهي أقل من المستهدف والذي هو 5.0/4.0، والملاحظ أن مديريات المجموعات الثانية والثالثة والرابعة حققت درجة تطبيق عالية قاربت المستهدف، بينما مجموعة المديریات الأولى والخامسة والسادسة أ حققت درجة أقل من المستهدف. ولقد تبين أيضا أن درجة

تطبيق مدارس الإناث والمدارس المختلطة لخططها التطويرية أعلى من درجة التطبيق في مدارس الذكور حيث بلغت الدرجة (3.9) لمدارس الإناث والمختلطة مقارنة ب (3.2) لمدارس الذكور، ونلاحظ أن مديريات تربية الرصيفة حققت أعلى نسب تطبيق بينما حققت مديرية ذيبيان أدنى النسب.

ومن بين العوامل التي ساعدت على التطبيق الناجح للخطط التطويرية تم ذكر الدعم المقدم من الإسناد التربوي، ودعم المجتمع المحلي، والتعاون 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 مشروع تطوير المدرسة والمديرية في التمكن من تنفيذ أنشطة الخطط التطويرية. وبلغت النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة (61%)، 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، وضعف التنسيق بين شبكات المدارس، وعدم فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس في دعم تنفيذ خطط المدارس التطويرية، ووجود ثقافة مقاومة التغيير وعدم وجود دافعية للعمل بالبرنامج من قبل الكادر المدرسي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى كثير من المعنيين في المدارس، وضعف القيادة المدرسية في بعض المدارس، وارتفاع أنصبة المعلمين أعضاء فرق التطوير، وكثرة عدد الطلاب في كثير من المدارس، وتعاقب الإدارات على بعض المدارس، وعدم حماس بعض المدراء للبرنامج، وعدم فاعلية التدريب على برنامج القيادة، وعدم نقل اثر التدريب لمنسقي المجالات، وغياب وضوح الرؤية في بناء الخطة التطويرية، إضافة إلى تأخر صرف المنحة المقدمة من الوزارة للمدارس.

وللتصدي لهذه التحديات فلقد 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، وضرورة صرف المنحة المقدمة من الوزارة للمدارس في بداية العام الدراسي.

### 1.1 A نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والنتيجة عن خططها التطويرية.

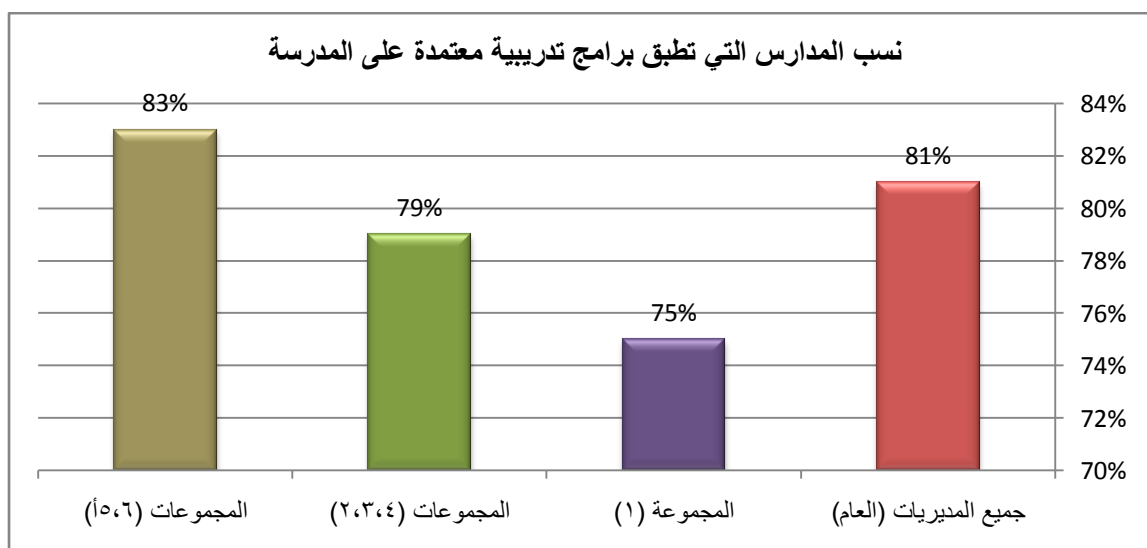
(برنامج واحد على الأقل). جديد 2015

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 مديريات العينة وبالبالغ عددها اثنتان وعشرون مديرية، وذلك بهدف التعرف على نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والنتيجة عن خططها

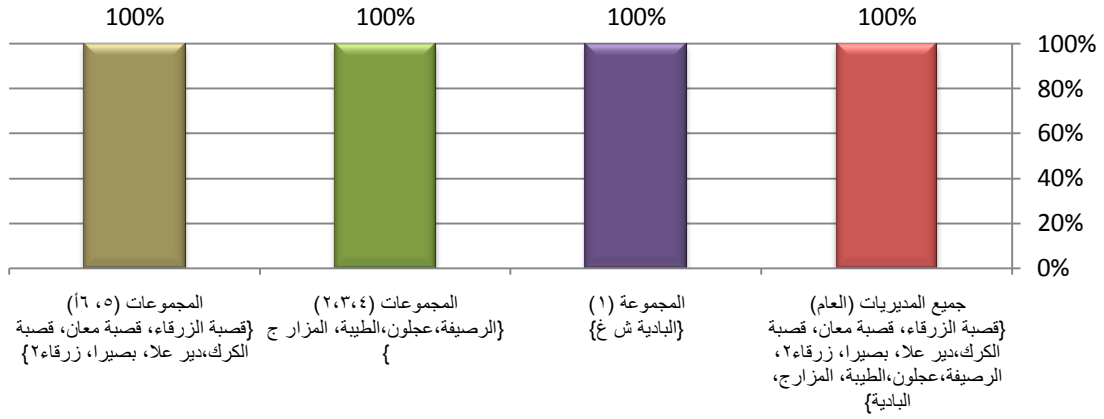
التطويرية. حيث تم الطلب من فرق التطوير المدرسية عرض أمثلة محددة لأنشطة تتضمن برامج تنمية مهنية معتمدة على المدرسة والنااتجة عن خطتها التطويرية، كما تم الاطلاع على سجلات الانجازات ذات العلاقة وقام المقيمون بتقدير نسبة الانجاز بمقارنة عدد أنشطة برامج التنمية المهنية المنفذة إلى الأنشطة المخطط لها ، ويبين الجدول رقم ( 5) نسبة المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة ، والجدول رقم ( 6) درجة تطبيق المدارس للبرامج التدريبية المعتمدة على المدرسة والمدرجة في خططها الإجرائية.

جدول رقم (5): نسبة المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والنااتجة عن خططها التطويرية. حسب المجموعة وجنس المدرسة والمديرية الأعلى والأدنى

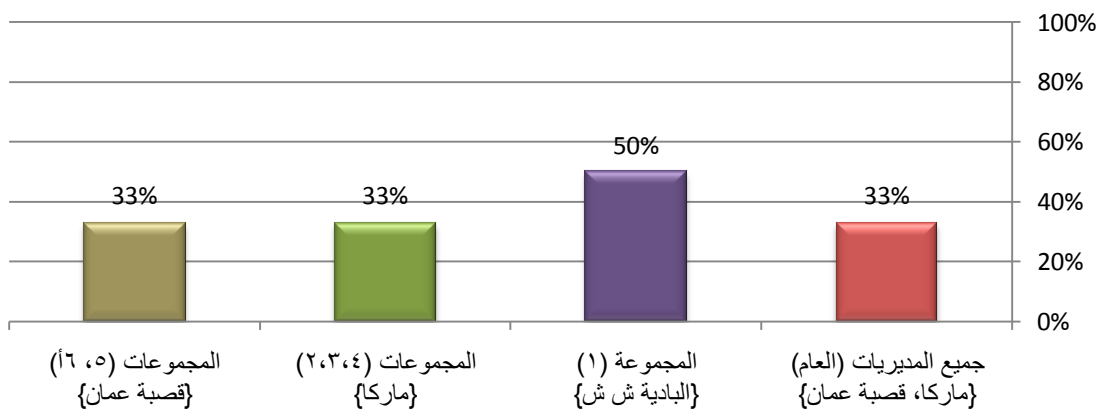
مصدر البيانات									
فرق تطوير المدارس والخطط التطويرية والإجرائية للمدارس									
مدارس الإناث	مدارس الذكور	المديرية ذات النسبة الأدنى		المديريات ذات النسبة الأعلى		عدد ونسب المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة			درجة الفاعلية المؤشر/5.00
		الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	نسبة المدارس التي تنفذ برامج	عدد المدارس التي تنفذ برامج	عدد المدارس	
%84	%77	%33	ماركا، قصبه عمان	%100	قصبه الزرقاء، قصبه معان، قصبه الكرك، دير علا، بصيرا، زرقاء2، الرصيفة، عجلون، الطيبة، المزارج، البادية	%81	107	132	جميع المديريات (العام)
%66	%83	%50	البادية ش ش	%100	البادية ش غ	%75	9	12	المجموعة (1)
%86	%72	%33	ماركا	%100	الرصيفة، عجلون، الطيبة، المزارج	%79	38	48	المجموعات (4،3،2)
%86	%80	%33	قصبه عمان	%100	قصبه الزرقاء، قصبه معان، قصبه الكرك، دير علا، بصيرا، زرقاء2	%83	60	72	المجموعات (16، 5)



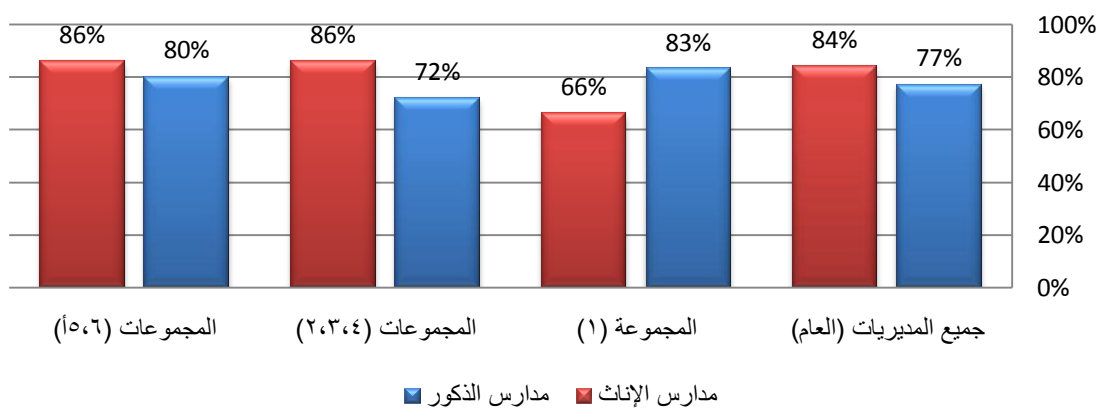
نسب المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة  
(المديريات ذات النسبة الأعلى)



نسب المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة  
(المديريات ذات النسبة الأدنى)

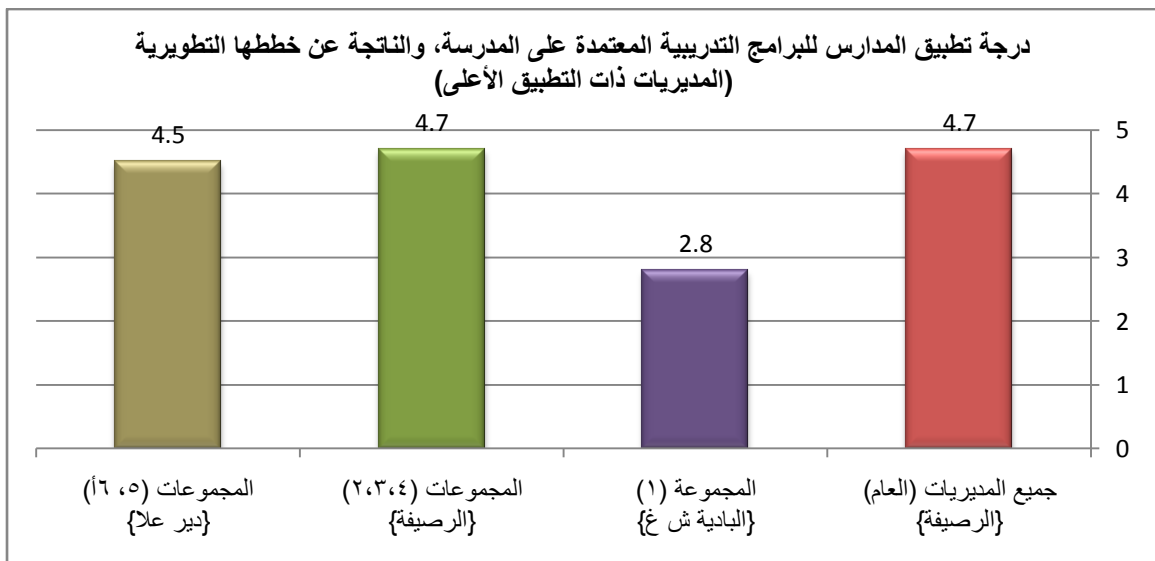
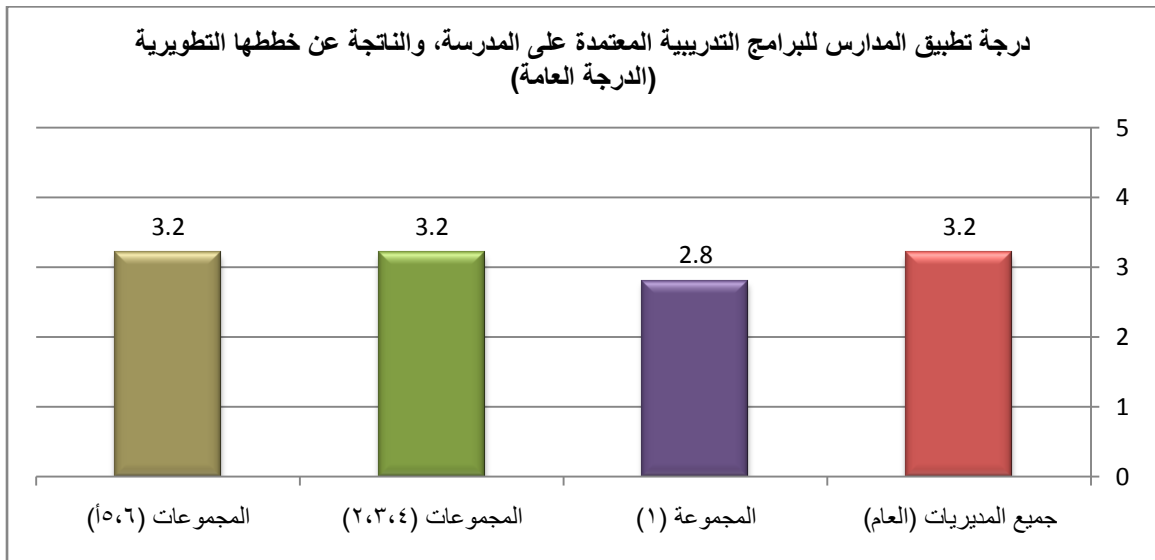


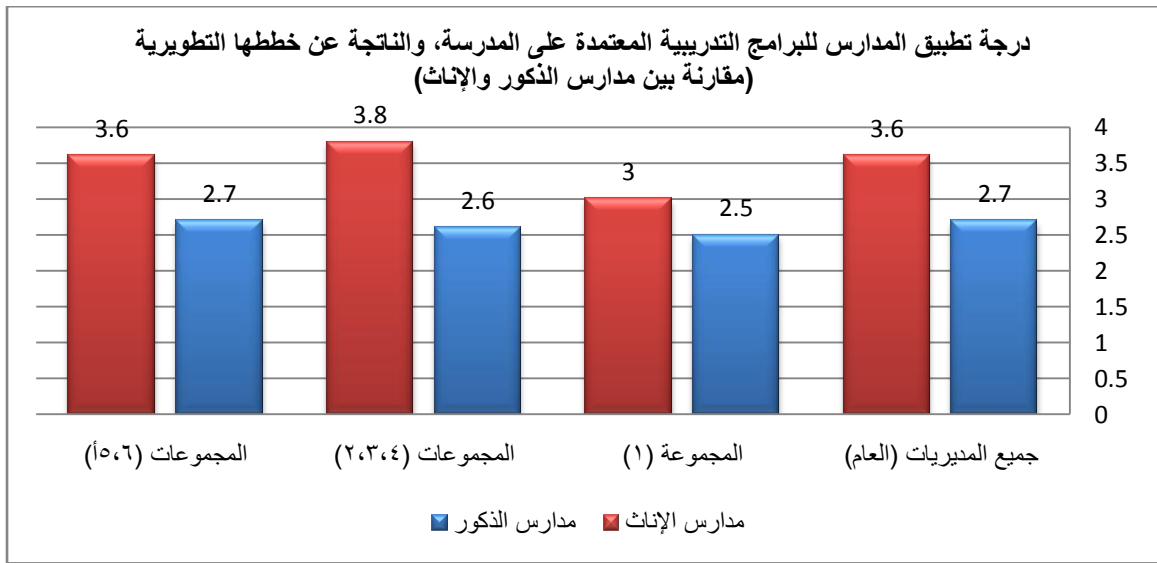
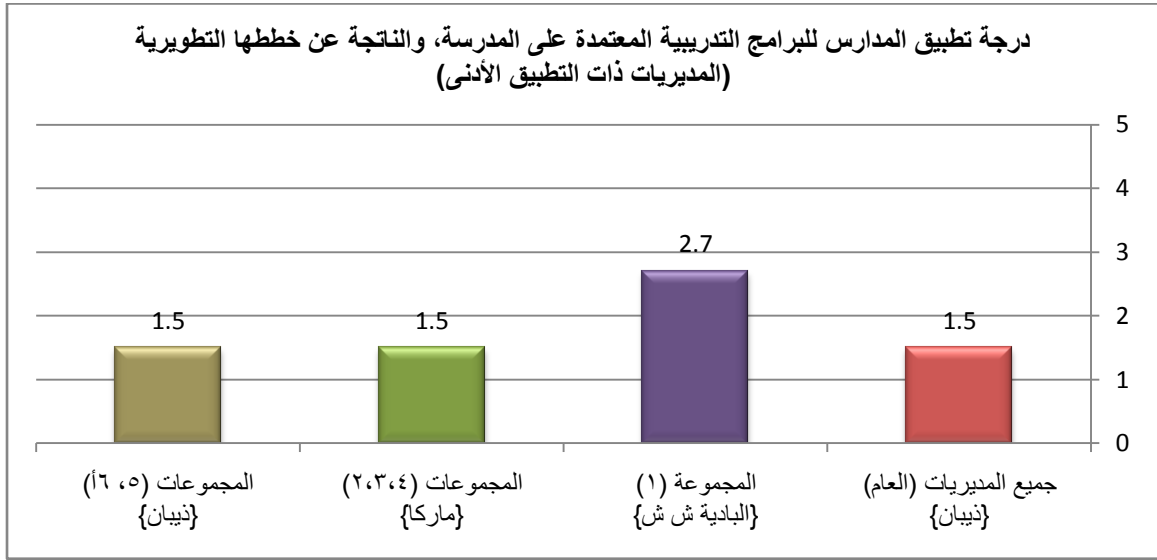
نسب المدارس التي تطبق برامج تدريبية معتمدة على المدرسة  
(مقارنة بين مدارس الذكور والإناث)



جدول رقم (6): درجة تطبيق المدارس للبرامج التدريبية المعتمدة على المدرسة، والنتيجة عن خططها التطويرية. حسب المجموعة وجنس المدرسة والمديرية الأعلى والأدنى

مصدر البيانات						
فرق تطوير المدارس والخطط التطويرية والإجرائية للمدارس						
مدارس الإناث	مدارس الذكور	المديرية ذات التطبيق الأدنى		المديريات ذات التطبيق الأعلى		الدرجة العامة للتطبيق
		الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	
3.6	2.7	1.5	ذبيان	4.7	الرصيفة	3.2
3.0	2.5	2.7	البادية ش ش	2.8	البادية ش غ	2.8
3.8	2.6	1.5	ماركا	4.7	الرصيفة	3.2
3.6	2.7	1.5	ذبيان	4.5	دير علا	3.2
جميع المديریات (العام)						
المجموعة (1)						
المجموعات (4,3,2)						
المجموعات (5)، (16)						





من الجدول رقم (5) نلاحظ أن النسبة العامة للمدارس التي تطبق برامج تدريبية أو تنمية مهنية معتمدة على المدرسة، والنتيجة عن خططها التطويرية بلغت (81%)، أي أن معظم المدارس تطبق برامج تنمية مهنية مخطط لها ضمن خططها التطويرية والإجرائية. ولقد تبين أيضا أن النسبة في مدارس الإناث والمختلطة أعلى منها في مدارس الذكور، حيث بلغت النسبة في مدارس الإناث والمختلطة (84%) مقابل (77%) للذكور. ومن الجدول رقم (6) نلاحظ أن درجة التطبيق بلغت (3.2) بشكل عام، وان درجة التطبيق في مدارس الإناث والمختلطة أعلى من درجة التطبيق في مدارس الذكور حيث بلغت الدرجة (3.6) لمدارس الإناث والمختلطة مقارنة ب (2.7) لمدارس الذكور. ولوحظ أيضا أن المجموعة الأولى كانت الأقل بين المجموعات الأخرى، ولوحظ أيضا أن مديرية تربية الرصيفة كانت الأعلى بين المديريات في نسب التطبيق ودرجتها، بينما كانت مديرية تربية ذبيان هي الأقل.

ومن بين العوامل التي ساعدت في تطبيق برامج التنمية المهنية، تم ذكر وجود قدرات متخصصة في بعض المدارس، ودافعية بعض المعلمين للمشاركة في الورش التدريبية لبناء قدراتهم، وتعاون أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، والدعم المقدم من الإسناد التربوي، ومنهجية التخطيط المتبعة والتي تؤدي إلى بناء خطط



تطويرية تستجيب للاحتياجات الحقيقية للمدارس ، كما تم التأكيد على أهمية المنح المقدمة من مشروع تطوير المدرسة والمديرية في التمكّن من تنفيذ البرامج.

وفي المقابل فإن هناك بعض العوامل التي تعيق من تطبيق برامج التنمية المهنية مثل: عدم اكتراث بعض المعلمين بحضور الدورات التدريبية، وعدم تضمين بعض الخطط برامج تدريبية لتنمية المعلمين مهنيًا، وعدم كفاية الكفاءات المناسبة أو عدم البحث عنها بشكل جدي لتنفيذ برامج التنمية المهنية، وقلة المتابعة من قبل المعنيين في مديريات التربية والتعليم، وارتفاع أنصبة المعلمين، إضافة إلى تأخر صرف المنحة المقدمة من الوزارة للمدارس.

وللتصدي لهذه التحديات فلقد أوصى معظم من تم اللقاء معهم بضرورة قيام مديريات التربية والتعليم ممثلة بالإسناد التربوي بمتابعة دورية لانجازات المدارس في مجال تطبيق برامج التنمية المهنية مع تقديم الدعم الفني والتوعية اللازمين، وتفعيل آليات المسائلة المهنية، وضرورة صرف المنحة المقدمة من الوزارة للمدارس في بداية العام الدراسي. العمل على تشجيع المعلمين وإشراكهم في الأنشطة وتحفيزهم وتعزيزهم، وتحديد أوقات مناسبة للتدريب، وضرورة تضمين جميع الخطط التطويرية للمدارس برامج تنمية مهنية مناسبة تلامس الحاجات الفعلية لجميع المعلمين، وضرورة وضع معايير لاختيار الكفاءات المناسبة من المعلمين ليكونوا مدربين لبرامج التنمية المهنية المختلفة، إضافة التعاون بين مدارس الشبكات لتنفيذ برامج تدريبية مشتركة.

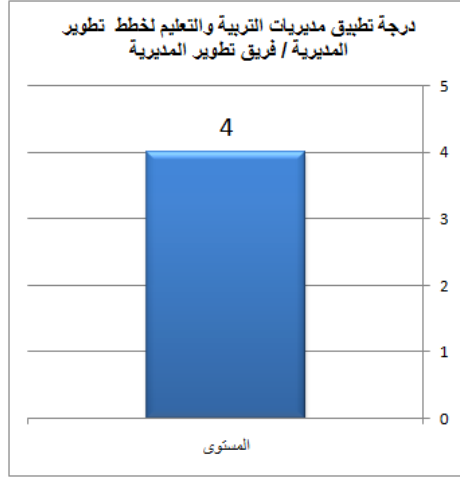
## 1.2 درجة تطبيق خطط تطوير المديرية

لقد عقدت فرق التقييم مجموعات نقاش مركزة مع جميع فرق تطوير المديرية في كل مديريةية التي تم اختيارها كعينة وعددها اثنتان وعشرون مديريةية تربية وتعليم، وذلك بهدف التعرف على درجة تطبيق خطط التطوير للمديرية. 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 ( 7 ) مستوى التطبيق لخطط تطوير المديرية حسب فرق تطوير المديرية، أما الجدول رقم (8) فيبين النتائج بشكل تفصيلي. والجدول رقم (9) فيبين النسبة المئوية لخطط تطوير المديرية التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة.

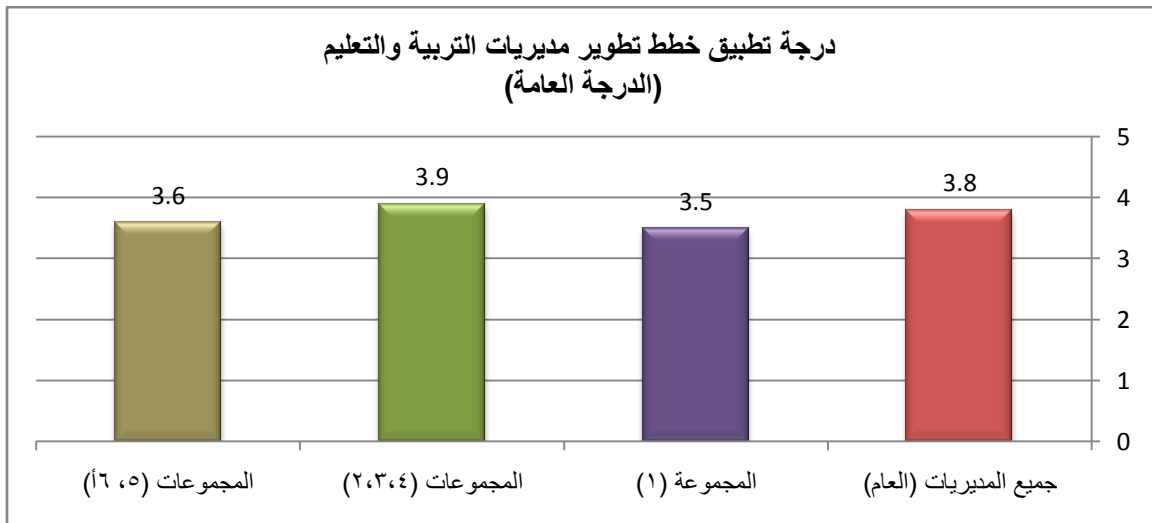
جدول رقم (7): درجة تطبيق خطط تطوير المديرية – فريق تطوير المديرية

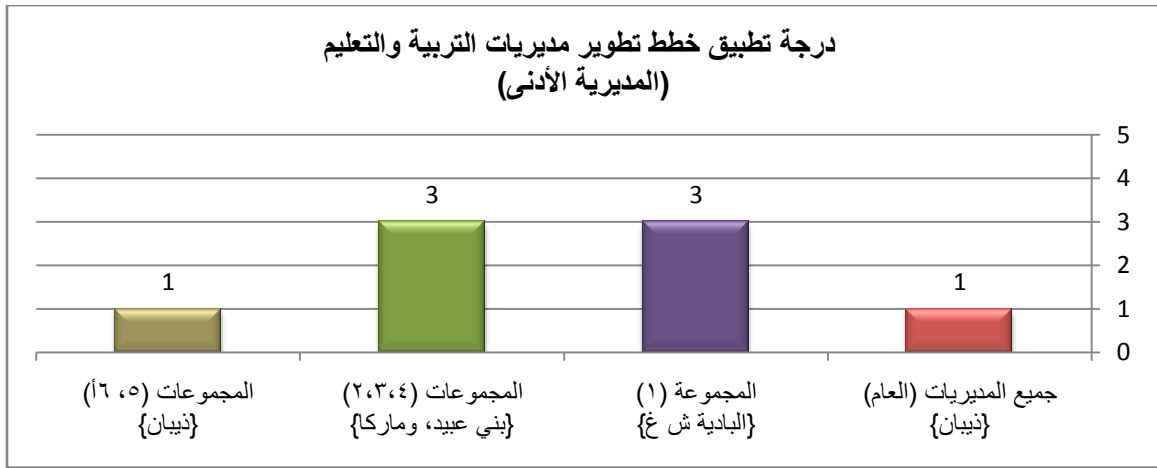
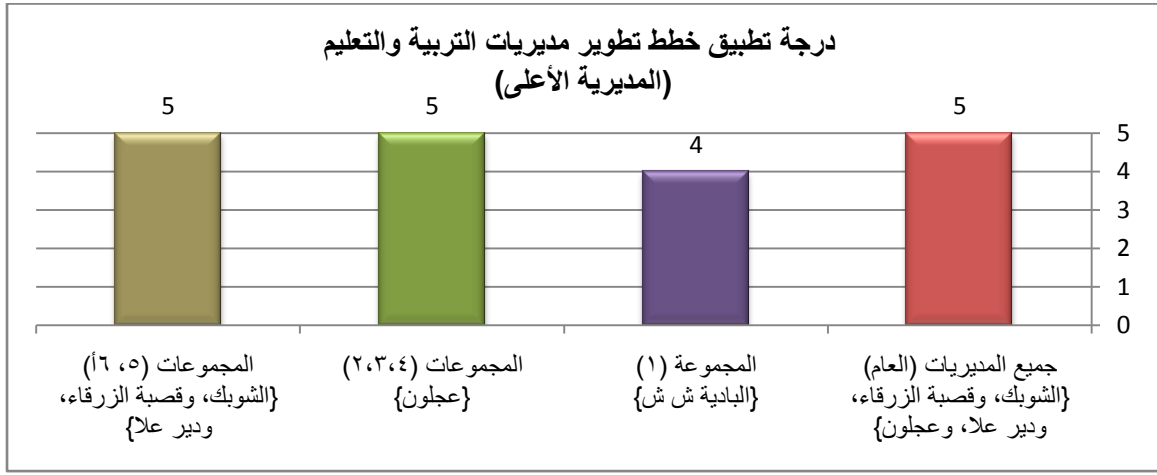
المؤشر 1.2 : درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم لخطط تطوير المديرية					
المعايير					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	نسبة الإجراءات/الأنشطة التي تم تنفيذها حسب الخطة
%100-81	%80-61 ☒	%60-41	%40-21	%20-0	



جدول رقم (8): درجة تطبيق خطط تطوير مديريات التربية والتعليم، حسب مجموعة المديرية ومصدر البيانات والمديرية الأعلى والأدنى

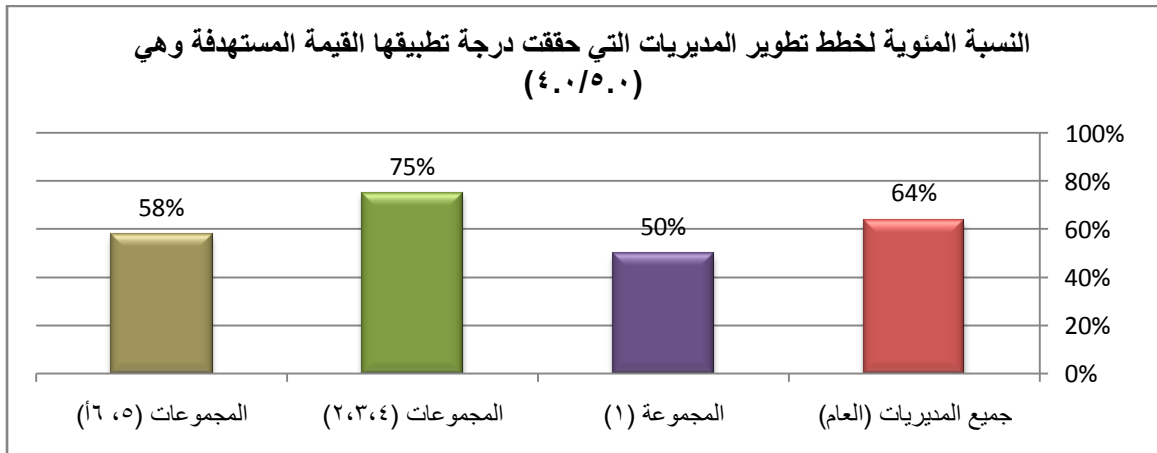
فريق تطوير المديرية				مصدر البيانات	
المديرية الأدنى		المديرية الأعلى		الدرجة العامة	درجة التطبيق المؤشر/5.00
الدرجة	اسم المديرية	الدرجة	اسم المديرية		
1.0	ذيبان	5.0	الشوبك، وقصبة الزرقاء، ودير علا، وعجلون	3.8	جميع المديرية (العام)
3.0	البادية ش غ	4.0	البادية ش ش	3.5	المجموعة (1)
3.0	بني عبيد، وماركا	5.0	عجلون	3.9	المجموعات (4،3،2)
1.0	ذيبان	5.0	الشوبك، وقصبة الزرقاء، ودير علا	3.6	المجموعات (5، 6)





الجدول رقم (9): 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	
64%	14	22	جميع المديريات (العام)
50%	1	2	المجموعة (1)
75%	6	8	المجموعات (4، 3، 2)
58%	7	12	المجموعات (٥، ٦)



من النتائج المبينة في الجداول رقم (7) ورقم (8)، يلاحظ أن درجة التطبيق العامة كانت (3.8) وهي أدنى من الدرجة المستهدفة والتي تحددت ب (5.0/4.0) حسب سلم التقدير العددي الخاص بهذا المؤشر. وعند المقارنة بين مجموعات المديرين نجد أن مديريات المجموعة الأولى حققت أدنى درجة تطبيق بلغت بالمتوسط (3.5)، وأن مديريات المجموعات الثانية والثالثة والرابعة حققت أعلى درجة تطبيق وصلت بالمتوسط إلى (3.9)، وأن هناك تفاوتاً واضحاً بين المديرين في درجة التطبيق، حيث حققت مديريات الشوبك، وقصبة الزرقاء، ودير علا، وعجلون نسب تطبيق عالية وصلت إلى (5.0)، بينما لم تتجاوز نسب التطبيق (1.0) في مديرية ذيبان. أما النسبة المئوية لخطط تطوير المديرين التي حققت درجة تطبيقها القيمة المستهدفة فبلغت (64%) كما هو مبين في الجدول رقم (9).

أكدت فرق تطوير المديرين 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 الوكالة الكندية للتنمية الدولية. هذا ولقد أوضحت فرق تطوير المديرين 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 المديرين غير قادرين 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، وعدم الحماس للبرنامج ووجود ثقافة مقاومة التغيير، وتغيب كثير من أقسام المديرين عن تنفيذ أنشطة الخطة، والتنقلات المستمرة لمديري التربية والتعليم، وغياب الدور الفاعل لمجالس التطوير التربوية، كما أن هناك تقصير من مركز الوزارة في متابعة تطبيق البرنامج في المديرين. وللتصدي لهذه التحديات فلقد أوصى معظم من تم اللقاء معهم ضرورة قيام مركز الوزارة بمتابعة تطبيق البرنامج في مديريات التربية والتعليم وبشكل دوري، مع تفعيل أدوار مديري التربية والتعليم في دعم البرنامج، وتفعيل مبدأ المسائلة، وعقد ورش مستمرة لتوضيح الأدوار والمسؤوليات للمعنيين في المديرين وبناء قدراتهم باستمرار، وتفعيل أدوار مجالس التطوير التربوي.

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

يتم تشكيل المجالس التربوية لشبكات المدارس لكل مجموعة مدارس متجاورة جغرافياً بهدف إيجاد بيئة تعليمية اجتماعية مناسبة لنمو شخصية الطالب في مجالات النمو المختلفة (المعرفية والمهارية والانفعالية) من خلال:

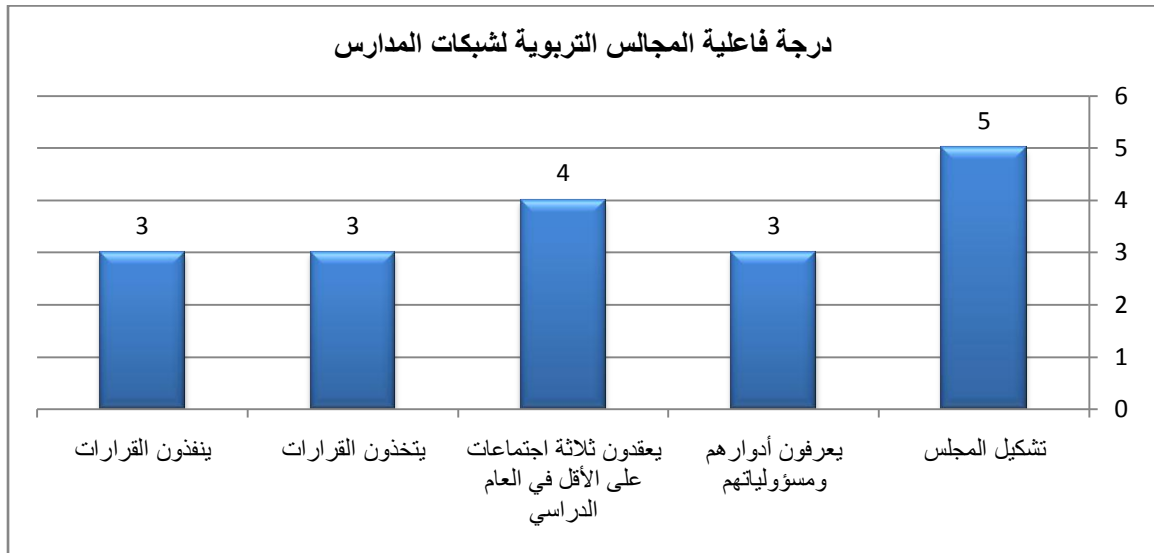
1. رفع درجة التواصل بين المدرسة والبيت والمجتمع فيما يحقق الفائدة المتبادلة.
  2. إرساء شراكة حقيقية بين المدارس المشاركة في المجلس التربوي.
- تتشكل المجالس التربوية من أعضاء من المجتمع المحلي ومديري المدارس وأولياء الأمور والطلبة بالإضافة إلى منسق الإشراف التربوي في شبكة المدارس. ومن المهام المناطة بالمجلس التربوي دراسة الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس المشاركة في المجلس وإصدار التوصيات اللازمة، وكذلك دراسة نتائج التحصيل الفصلية

و السنوية 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 ( 10) درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس حسب مستوى المعيار، أما الجدول رقم (11) فيبين النتائج بشكل تفصيلي. والجدول رقم (12) فيبين النسبة المئوية للمجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة.

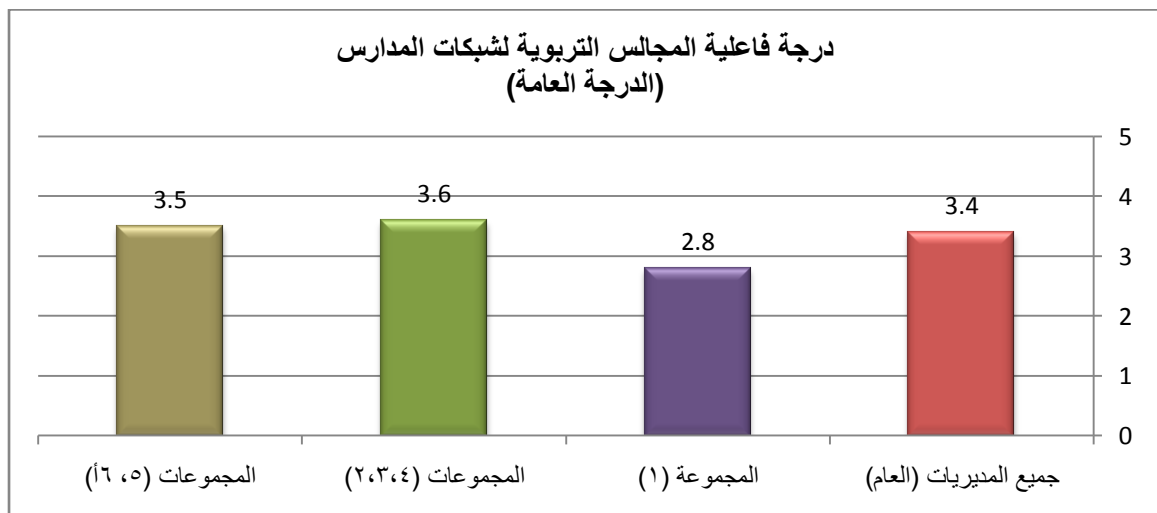
### جدول رقم (10): درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس، حسب مستوى المعيار

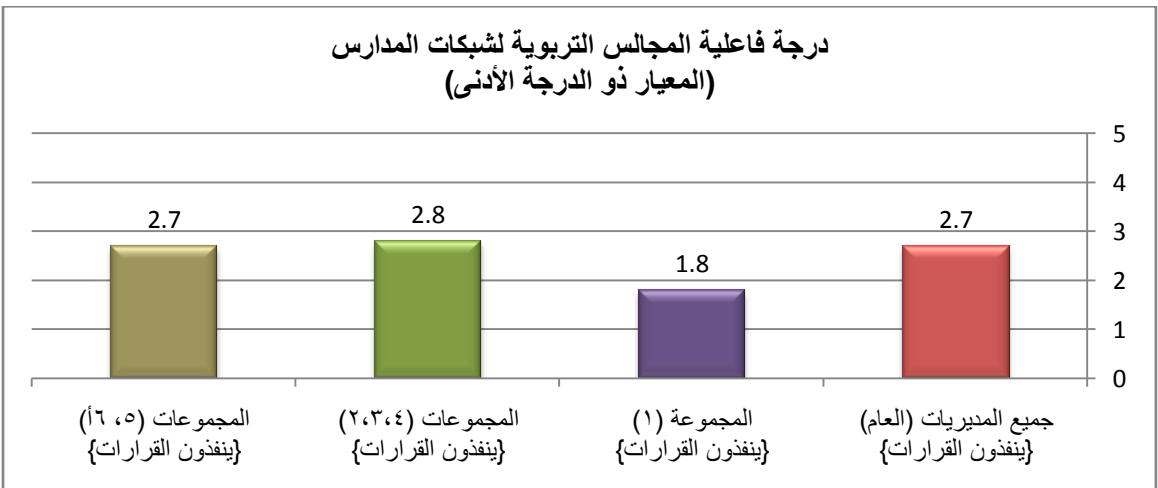
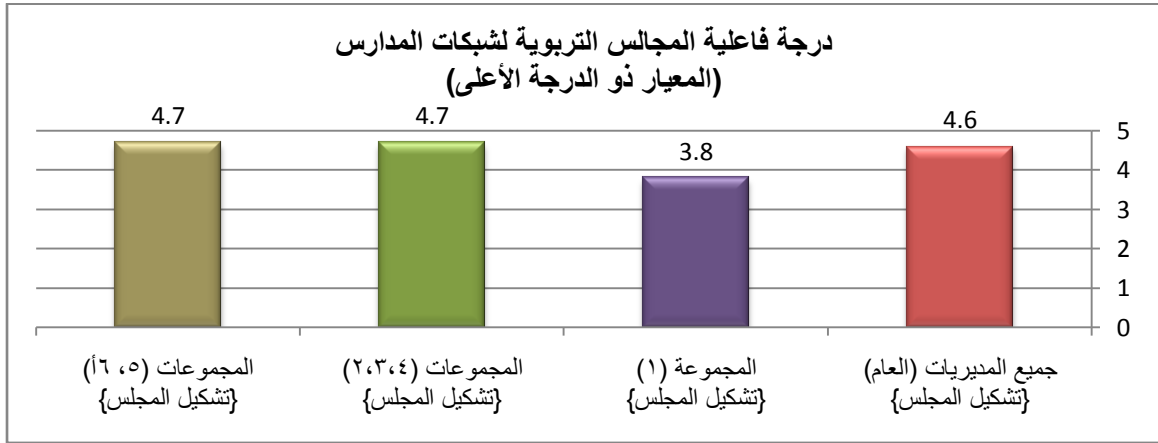
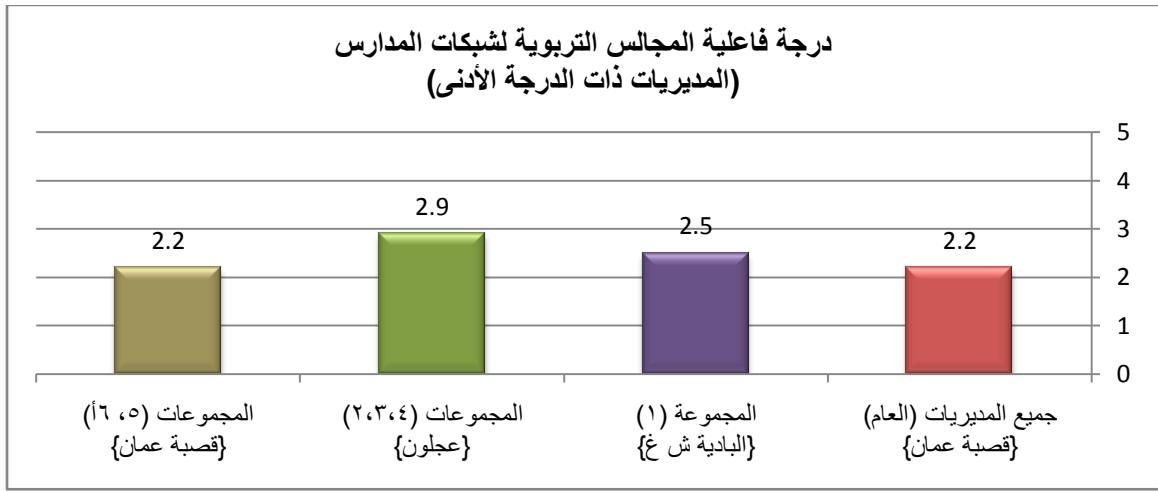
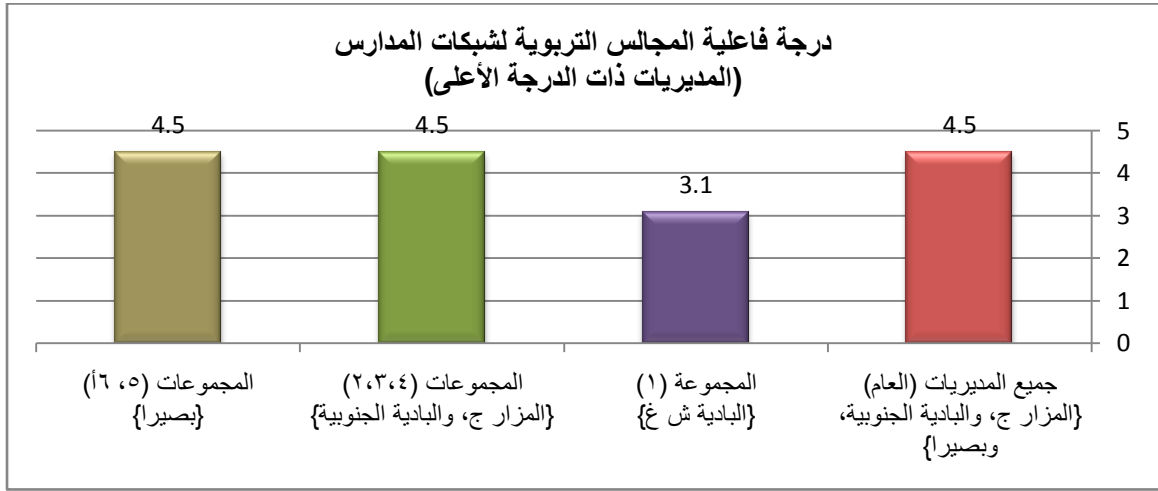
المؤشر 1.3: درجة فاعلية المجالس التربوية المشكلة بمشاركة مجتمعية على مستوى شبكات المدارس					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس	لم يتم تسمية الأعضاء	تم تسمية الأعضاء، ولكن لا يوجد تمثيل لكافة المدارس	كل مدارس الشبكة ممثلة، ولكن ليس بوجود مدير مدرسة وطالب من كل مدرسة	تطبق عليه كافة معايير العضوية (يترأسه 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 (يترأسه 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)
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)
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 (11): درجة فاعلية المجالس التربوية لشبكات المدارس، حسب مجموعة المديرية، الدرجة العامة، المديرية الأعلى والأدنى، المعيار الأعلى والأدنى.

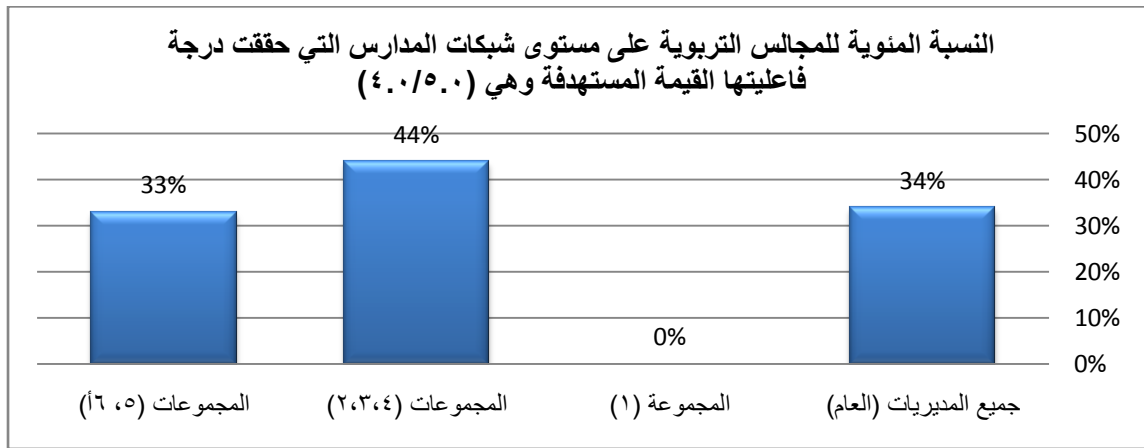
المجالس التربوية لشبكات المدارس								مصدر البيانات	
المعيار ذو الدرجة الأدنى		المعيار ذو الدرجة الأعلى		المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديرية ذات الدرجة الأعلى		الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.7	ينفذون القرارات	4.6	تشكيل المجلس	2.2	قصة عمان	4.5	المزارج، والبادية الجنوبية، وبصيرا	3.4	جميع المديرية (العام)
1.8	ينفذون القرارات	3.8	تشكيل المجلس	2.5	البادية ش غ	3.1	البادية ش غ	2.8	المجموعة (1)
2.8	ينفذون القرارات	4.7	تشكيل المجلس	2.9	عجلون	4.5	المزارج، والبادية الجنوبية	3.6	المجموعات (4،3،2)
2.7	ينفذون القرارات	4.7	تشكيل المجلس	2.2	قصة عمان	4.5	بصيرا	3.5	المجموعات (5)، (16)





جدول رقم (12): 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	
34%	15	44	جميع المديریات (العام)
0%	0	4	المجموعة (1)
44%	7	16	المجموعات (2، 3، 4)
33%	8	24	المجموعات (5، 6)



من الجدول رقم (10) نلاحظ أن درجة الفعالية بلغت (5.0/3.4) وهو اقل من القيمة المستهدفة لدرجة الفاعلية وهي (5.0/4.0). ومن الجدول رقم (11) نجد ان معيار "تشكيل المجلس" حصل 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 (34%) كما يظهرها الجدول رقم (12). ولقد اعتبر عدم الوعي بالتشريعات التي تنظم عمل المجالس التربوية وتعطيها الصفة القانونية من أهم المعوقات لقيام المجالس التربوية بدورها بفعالية، معظم المجالس انطبقت عليها متطلبات العضوية إلا أنها كانت تفتقر المشاركة الفاعلة للطلبة، كما تمت ملاحظة عدم الفهم الكافي للأدوار والمسؤوليات المناطة بالمجالس التربوية. ولذا فلقد تمت التوصية بالتركيز في مجال بناء قدرات أعضاء المجالس التربوية، من خلال البرامج التدريبية لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، وعلى توضيح الأدوار والمسؤوليات من خلال اطلاعهم على التشريعات التي تنظم عمل المجالس، و توثيق لأعمال وإنجازات هذه المجالس. مع ضرورة قيام المديریات 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.



#### 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.

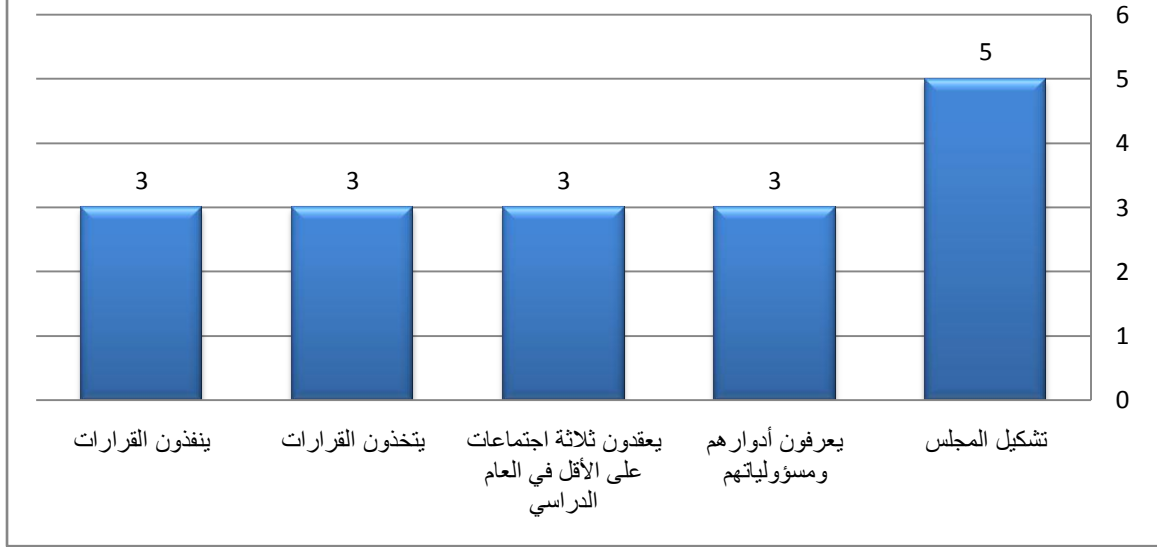
وللتعرف على درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم ، تم اللقاء بأعضاء فريق المديرية وأعضاء مجلس التطوير التربوي كلا على حدة وتطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر. وتم الحصول على البيانات الواردة في الجدول رقم (13)، المبين أدناه.

يبين الجدول رقم ( 13 ) درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار بناء على فريق تطوير المديرية، أما الجدول رقم ( 14 ) فيبين درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مستوى المعيار بناء على أعضاء المجلس نفسه، ويبين الجدول رقم (15) النتائج بشكل تفصيلي. والجدول رقم (16) يبين النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت الدرجة المستهدفة للفاعلية.

#### جدول رقم (13): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم- فريق تطوير المديرية

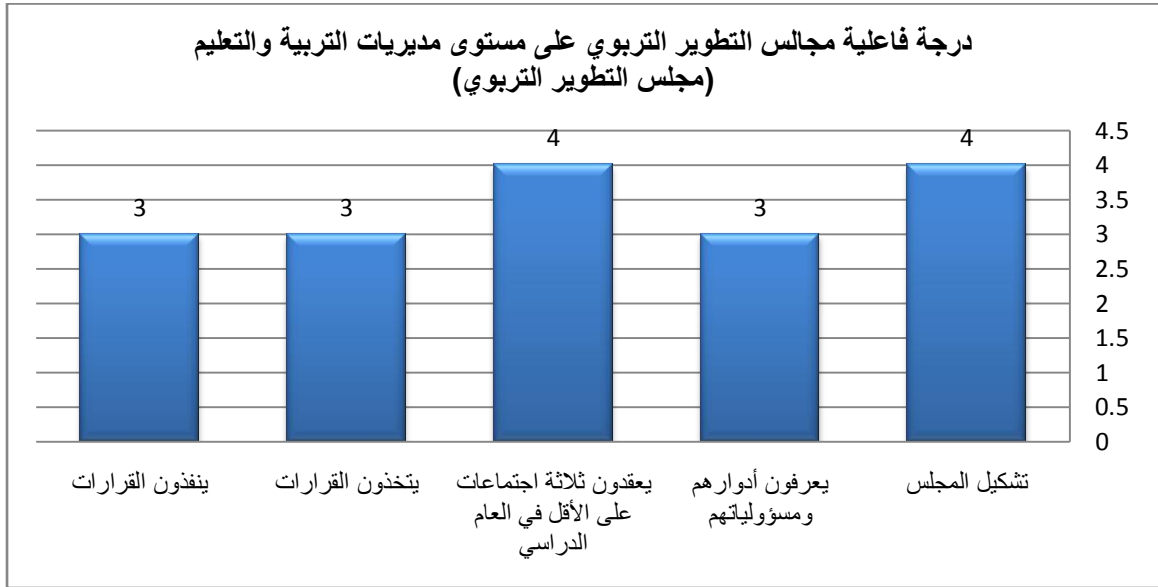
المؤشر 1.4: درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي المشكلة في مديريات التربية والتعليم					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تشكيل المجلس	لم يتم تسمية الأعضاء	تم تسمية الأعضاء، ولكن لا يوجد تمثيل لكافة المجالس التربوية لشبكات المدارس في المديرية	كل المجالس التربوية ممثلة ولكن لا يترأس المجلس عضو من المجتمع المحلي	تطبق عليه كافة معايير العضوية ولكن لا يوجد توازن من حيث النوع الاجتماعي	تطبق 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 في العام الدراسي إضافة 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

درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم  
(فريق تطوير المديرية)



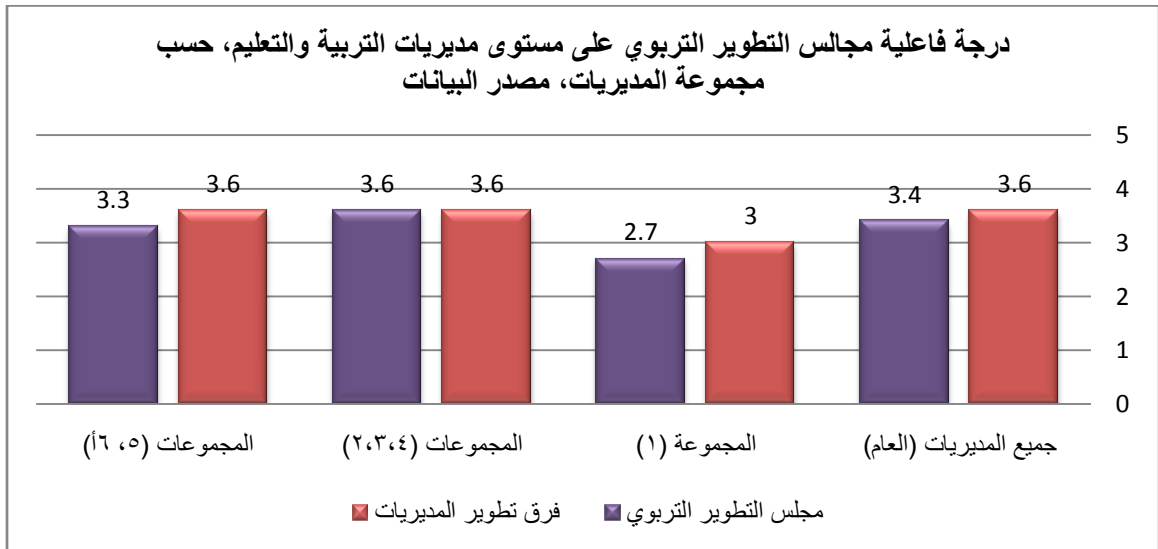
الجدول رقم (14): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم - مجلس التطوير التربوي

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 (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 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

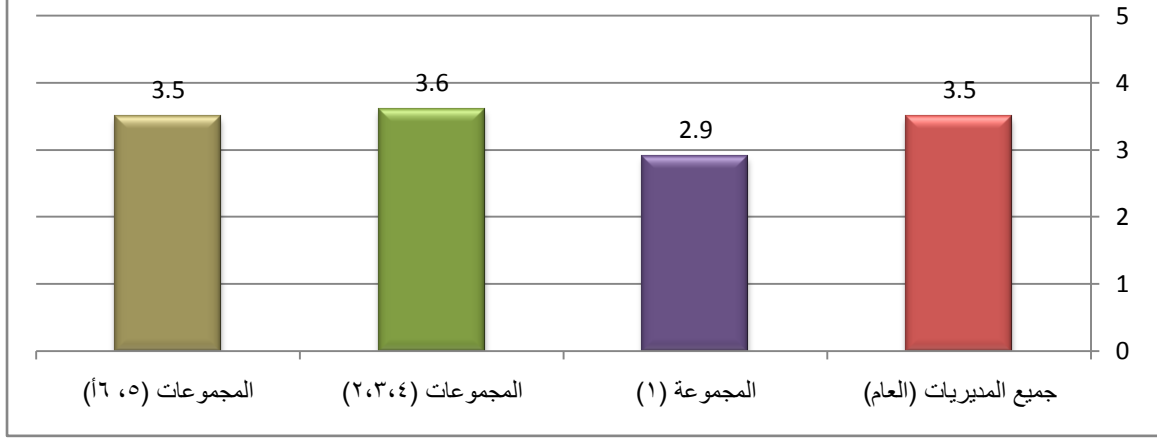


جدول رقم (15): درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم حسب مجموعة المديريات، مصدر البيانات، الدرجة العامة، المديريات الأعلى والأدنى.

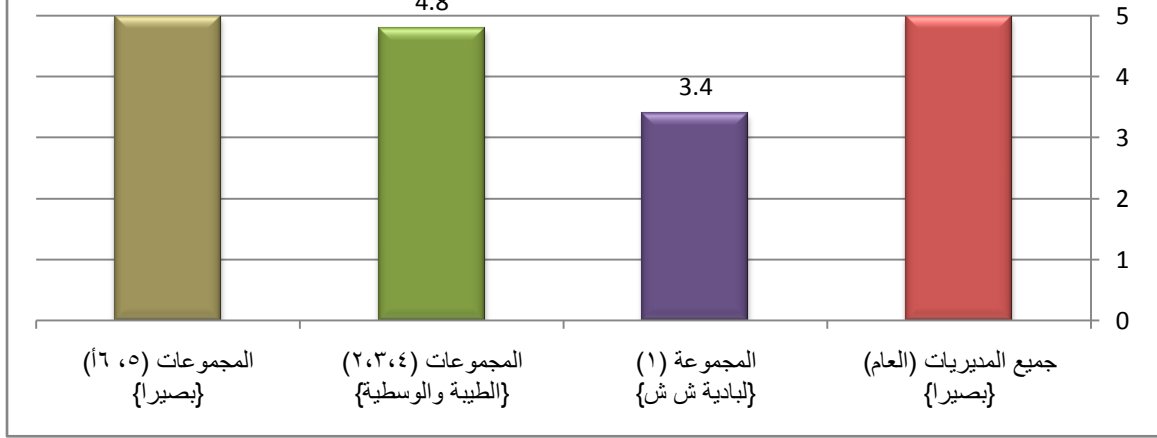
المديريات ذات الدرجة الأدنى		المديريات ذات الدرجة الأعلى		مصادر البيانات			درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	مجلس التطوير التربوي	فرق تطوير المديريات	
1.8	قصة عمان	5.0	بصيرا	3.5	3.4	3.6	جميع المديريات (العامة)
2.3	البادية ش غ	3.4	البادية ش ش	2.9	2.7	3.0	المجموعة (1)
2.4	ماركا وعجلون	4.8	الطيبة والوسطية	3.6	3.6	3.6	المجموعات (4،3،2)
1.8	قصة عمان	5.0	بصيرا	3.5	3.3	3.6	المجموعات (5، 16)



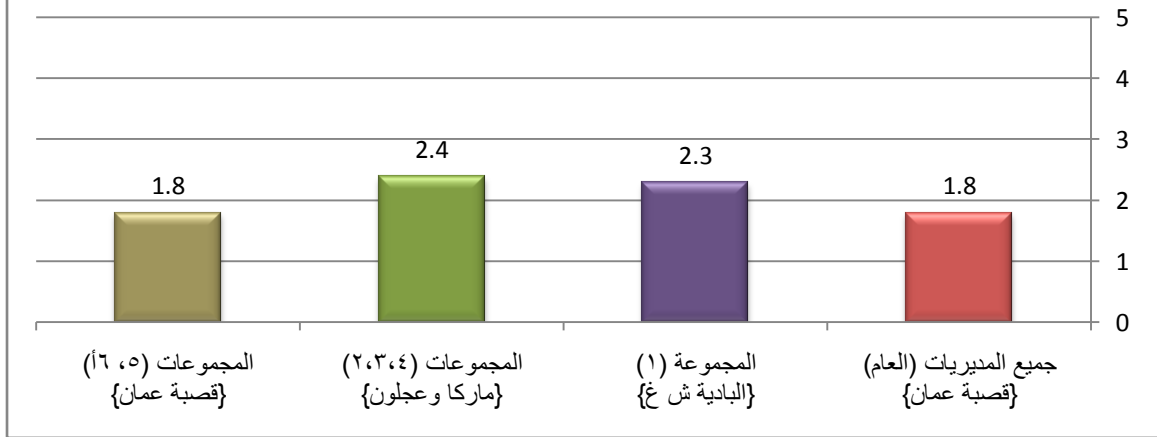
درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم  
(الدرجة العامة)



درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم  
(المديريات ذات الدرجة الأعلى)

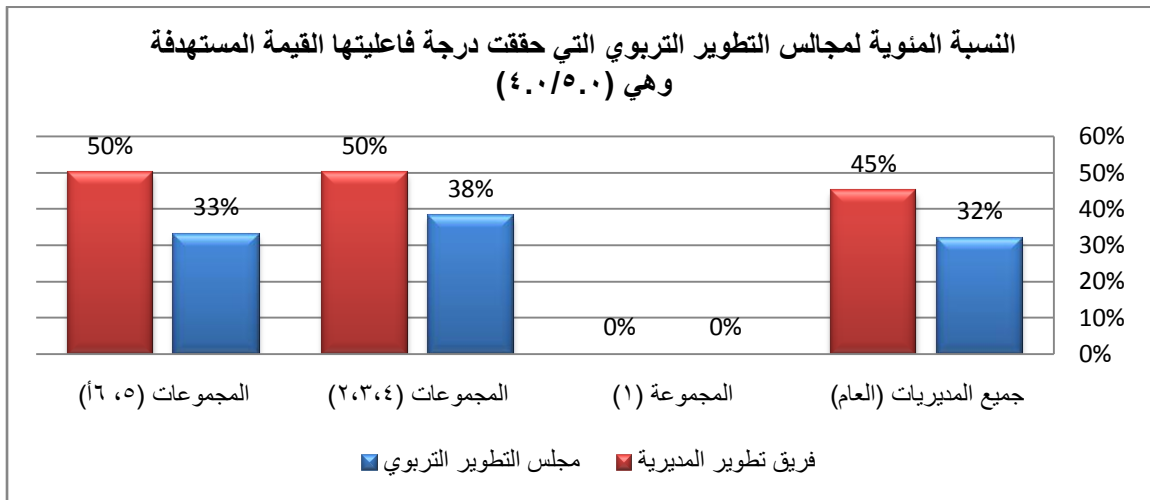


درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم  
(المديريات ذات الدرجة الأدنى)



جدول رقم (16): النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة وهي (5.0/4.0)

فريق تطوير المديرية		مجلس التطوير التربوي			مصدر البيانات	
النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4	عدد العينة الكلي	النسبة المئوية	عدد العينة التي حققت 5/4		عدد العينة الكلي
45%	10	22	32%	7	22	جميع المديریات (العام)
0%	0	2	0%	0	2	المجموعة (1)
50%	4	8	38%	3	8	المجموعات (4،3،2)
50%	6	12	33%	4	12	المجموعات (5، 16)



من الجدول رقم (15)، 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). وبلغ معدل درجة الفاعلية حسب فرق تطوير المديریات (3.6)، وهي قريبة للدرجة التي أعطتها المجالس لنفسها. أما النسبة المئوية لمجالس التطوير التربوي التي حققت درجة فاعليتها القيمة المستهدفة فبلغت (32%) حسب المجالس نفسها، و (45%) حسب فريق تطوير المديرية كما تظهر في الجدول رقم (16).

من الصعوبات التي تواجه أعمال المجالس وتحد من فاعليتها، عدم الوعي ب التشريعات التي تعطي الصفة القانونية لأعمال المجلس، وكذلك عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومن اللافت 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 رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق

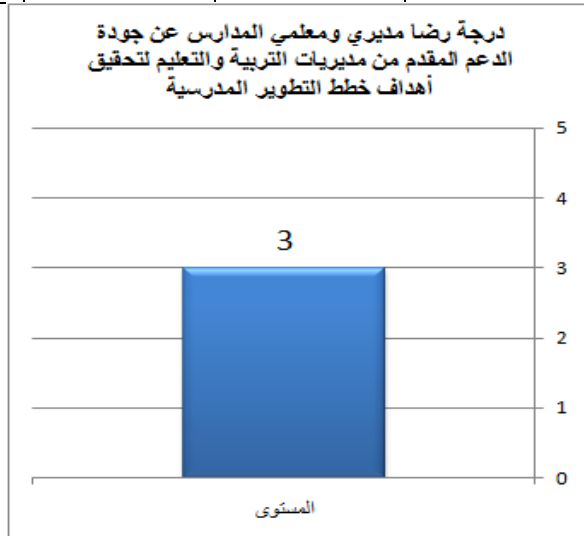
#### أهداف خطط التطوير المدرسية

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 الرضا العام ضعيف كما يظهر في الجدول رقم ( 17). أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم ( 18) لمجموعات النقاش المركزة، والجدول رقم (19) لتحليل الاستبانة.

جدول رقم (17): درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية

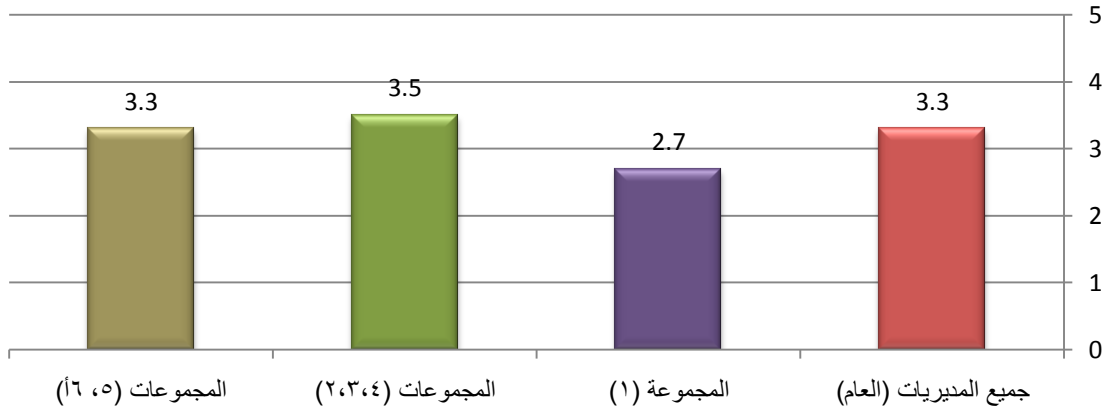
المؤشر 1.5: درجة رضا مديري ومعلمي المدارس عن جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المطلوب:
قوي	مقبول	ضعيف ☒	متدني	عدم رضا	يقدر المقيم مستوى رضا المشاركين حسب إجاباتهم عن الأسئلة أثناء اللقاء



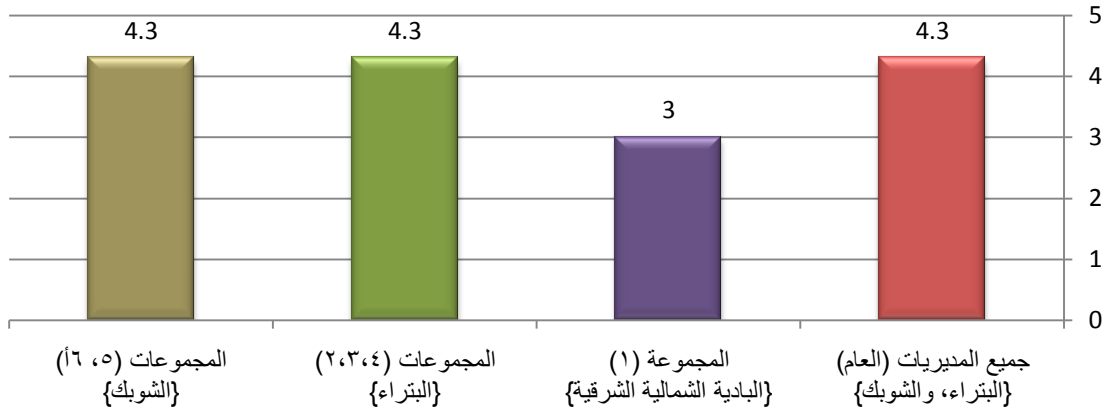
جدول رقم (18): درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حسب مجموعة المديريات، الجنس، المديرية الأعلى والأدنى (المجموعات المركزة)

فرق تطوير المدارس							مصدر البيانات
الجنس		المديريات ذات الرضا الأدنى		المديريات ذات الرضا الأعلى			
الإناث	الذكور	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
3.5	3.1	2.2	بني كنانة	4.3	البتراء، والشوبك	3.3	جميع المديريات (العام)
3.2	2.2	2.3	البادية الشمالية الغربية	3.0	البادية الشمالية الشرقية	2.7	المجموعة (1)
3.8	3.3	3.0	المزار الجنوبي	4.3	البتراء	3.5	المجموعات (4،3،2)
3.4	3.1	2.2	بني كنانة	4.3	الشوبك	3.3	المجموعات (5)، (16)

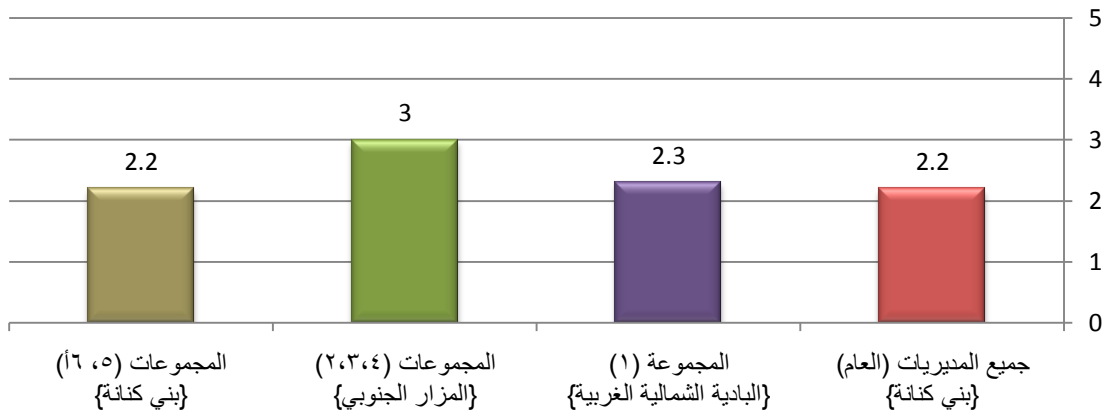
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (المجموعات المركزة) / (الدرجة العامة)

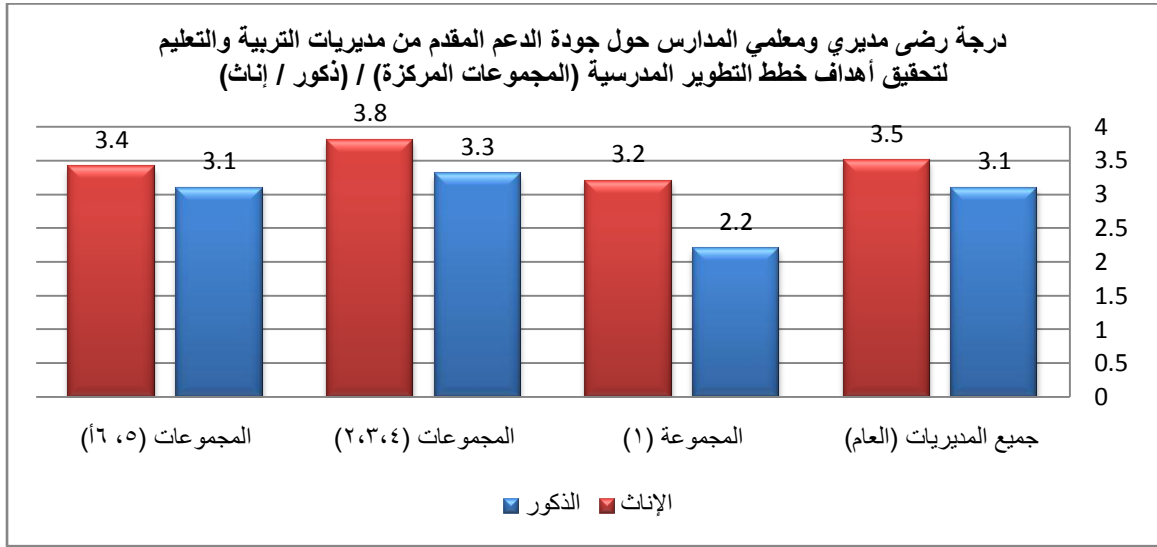


درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (المجموعات المركزة) / (المديريات ذات الرضا الأعلى)



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





من الجدول رقم ( 18 ) نلاحظ أن درجة الرضا العامة بلغت ( 3.3 )، وهي أدنى من المستهدف الذي هو (5.0/4.0). كما نلاحظ أن درجة الرضا بين الإناث هي أعلى منها بين الذكور.

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.

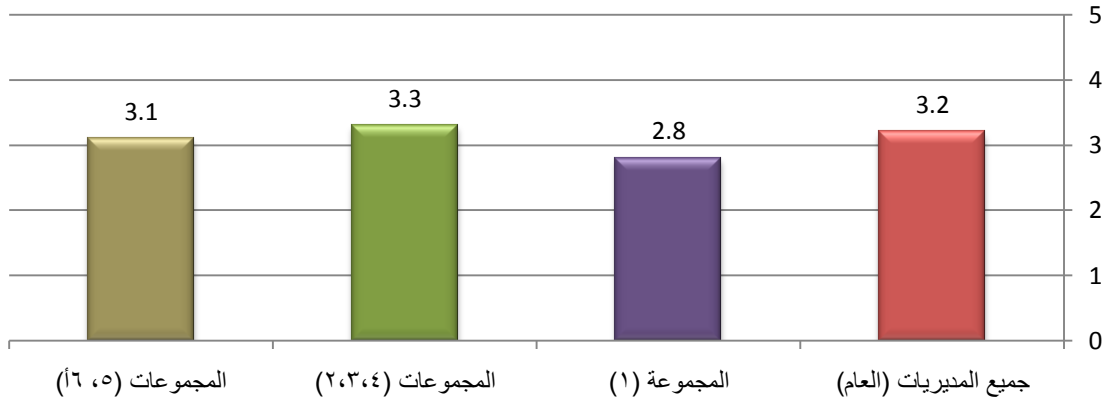
أما التوصيات فلقد تمثلت في ضرورة قيام المديرية بتمكين فرق تطوير المدارس من الاطلاع على خطط تطوير المديريات وخصوصا الجوانب المتعلقة بدعم الاحتياجات المشتركة للمدارس ، وتنظيم زيارات متبادلة للمدارس والمديريات ذات الخبرة في تطبيق برنامج تطوير المدرسة والمديرية وذلك بهدف بناء القدرات ، والاهتمام بشكل أكثر 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.



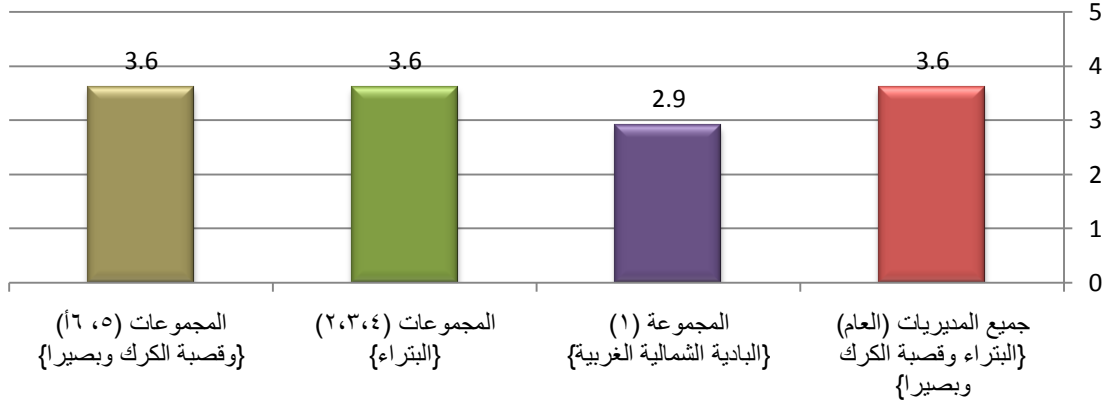
جدول رقم (19): درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حسب مجموعة المديرية والجنس والمديرية الأعلى والأدنى والمعيار الأعلى والأدنى (تحليل الاستبانات)

مصدر البيانات											
فرق تطوير المدارس											
المعيار ذو درجة الرضا الأدنى		المعيار ذو درجة الرضا الأعلى		الرضا حسب الجنس		المديريات ذات درجة الرضا الأدنى		المديريات ذات درجة الرضا الأعلى		الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الإناث	الذكور	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.5	الفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)."	3.7	الفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحتفظ بسجلات نتائج الاختبارات" والفقرة رقم 26 "يقوم كادر المديرية بزيارات ميدانية لمدارس الإناث لمتابعة تحقيق أهداف خطط المديرية."	3.3	3.0	2.5	بني كنانة	3.6	البتراء وقصبة الكرك وبصيرا	3.2	جميع المديريات (العام)
2.0	الفقرة رقم 3- هـ "تقوم المديرية بتزويد مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات بأنشطة تنمية مهنية مناسبة في جوانب التعليم والتعلم المتعلقة بتعليم الطلبة ذوي الحاجات الخاصة (الموهوبين وبطيئي التعلم)"	3.5	الفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحتفظ بسجلات نتائج الاختبارات."	3.4	3.2	2.8	البادية الشمالية الغربية	2.9	البادية الشمالية الغربية	2.8	المجموعة (1)
2.7	الفقرة رقم 11 "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)."	4.9	الفقرة رقم 13 "تشرف المديرية على تطبيق الاختبارات الوطنية والعالمية وتحتفظ بسجلات نتائج الاختبارات"	3.4	3.2	3.0	البادية الجنوبية	3.6	البتراء	3.3	المجموعات (4،3،2)
2.5	على الفقرة رقم 10 "تساعد المديرية المدارس على بناء خطط تعليمية فردية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين وبطيئي التعلم)" والفقرة رقم 11 وهي "تساعد المديرية المدارس على العمل بشكل فعال مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مصادر بشرية ومادية وفنية)." والفقرة رقم 3- هـ "تقوم المديرية بتزويد مديري المدارس ومديراتها والمعلمين والمعلمات بأنشطة تنمية مهنية مناسبة في جوانب التعليم والتعلم المتعلقة بتعليم الطلبة ذوي الحاجات الخاصة (الموهوبين وبطيئي التعلم)"	3.8	الفقرة رقم 26 "يقوم كادر المديرية بزيارات ميدانية لمدارس الإناث لمتابعة تحقيق أهداف خطط المديرية."	3.3	2.9	2.5	بني كنانة	3.6	وقصبة الكرك وبصيرا	3.1	المجموعات (5، 6)

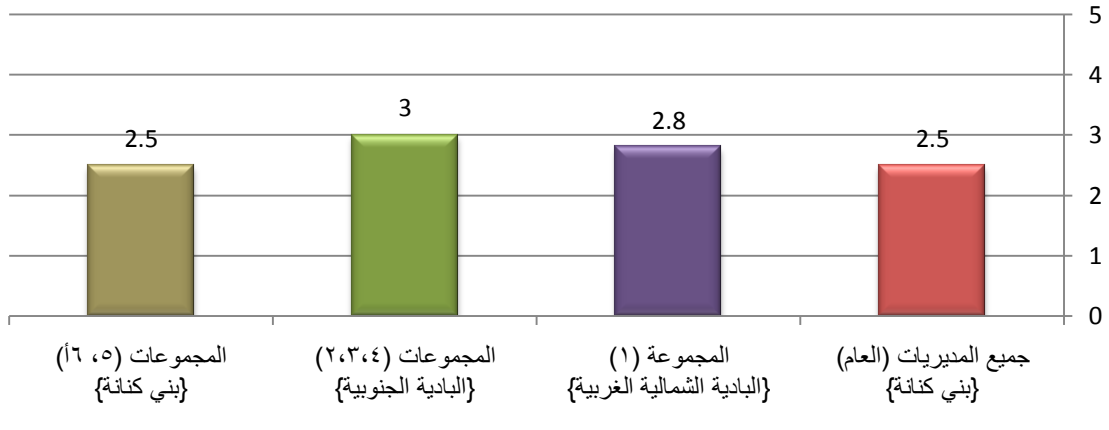
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (الدرجة العامة)



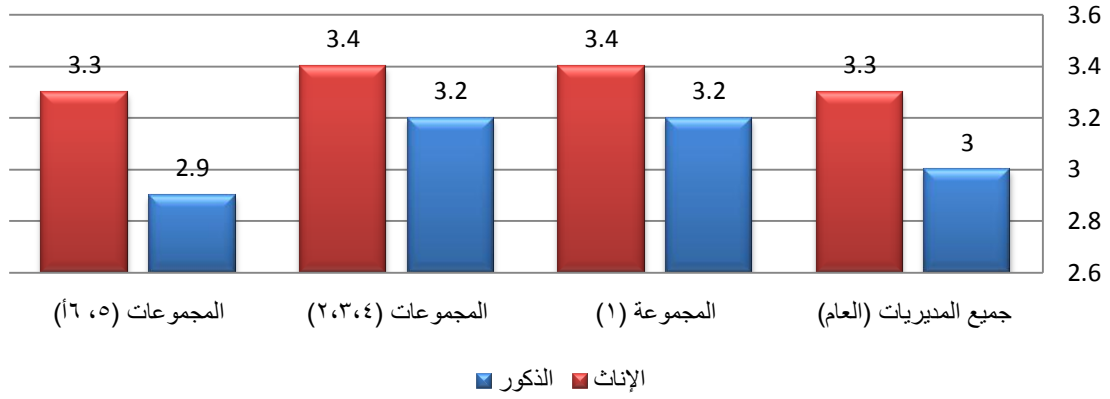
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (المديريات ذات درجة الرضا الأعلى)



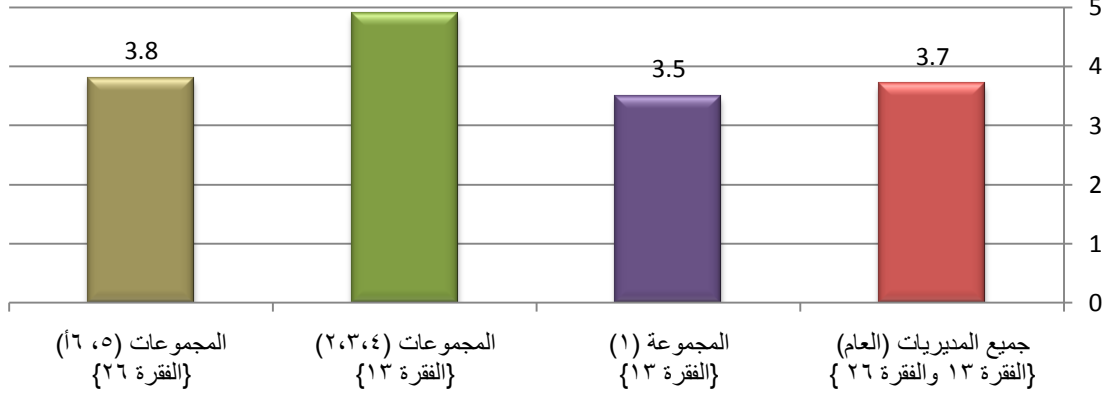
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (المديريات ذات درجة الرضا الأدنى)



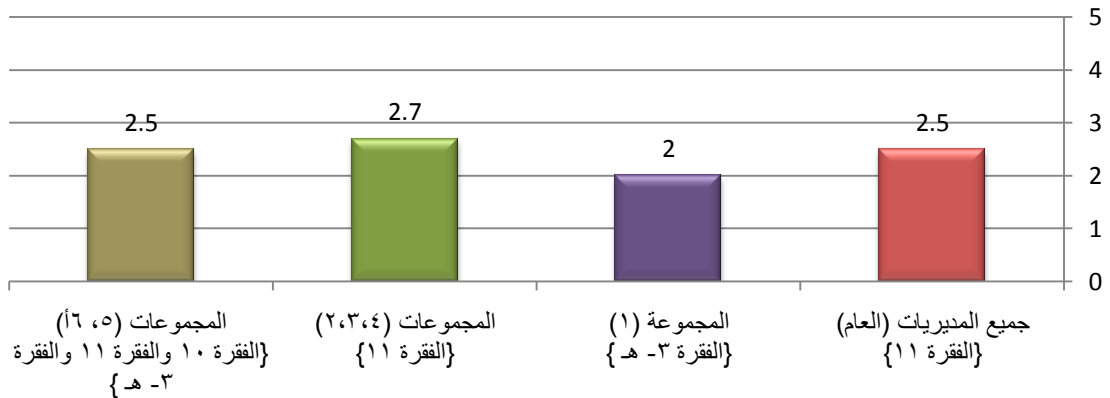
درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (الرضا حسب الجنس)



درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (المعيار ذو درجة الرضا الأعلى)



درجة رضى مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم  
لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية (تحليل الاستبانات) / (المعيار ذو درجة الرضا الأدنى)



من الجدول رقم ( 19) نلاحظ أن درجة الرضا العامة باستخدام الاستبانات بلغت ( 3.2) وهي مقاربة لدرجة الرضا باستخدام المجموعات المركزة والتي بلغت ( 3.3)، ولكنها جاءت أدنى من المستهدف الذي هو (5.0/4.0). كما نلاحظ أن درجة الرضا في مدارس الإناث أعلى منه عند مدارس الذكور. والملفت للنظر هنا أن هناك شبه تطابق بين الرضا العام باستخدام طريقة المجموعات المركزة وبين الرضا العام باستخدام طريقة الاستبانات مما يدل على مصداقية فرق تطوير المدارس في إعطاء المعلومات.

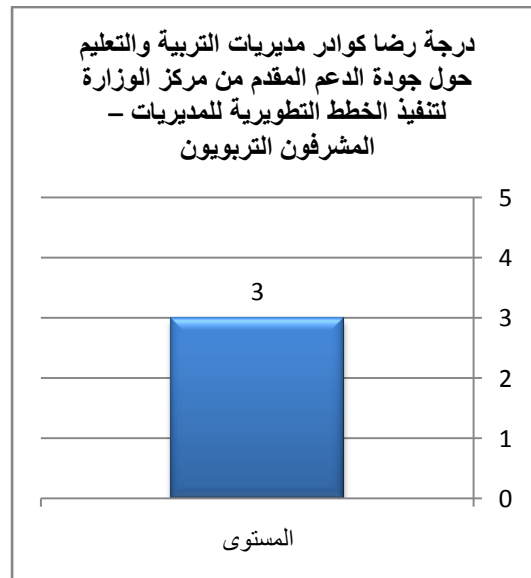
## 1.6 درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات

عبرت فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون في كل مديرية تربية وتعليم "عن درجة الرضا 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 الرضا العام ضعيف كما يظهر في الجدول رقم ( 20) ورقم ( 21). أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (22) للمجموعات المركزية، والجدول رقم (23) لتحليل الاستبانات.

جدول رقم (20): درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية

للمديريات – المشرفون التربويون

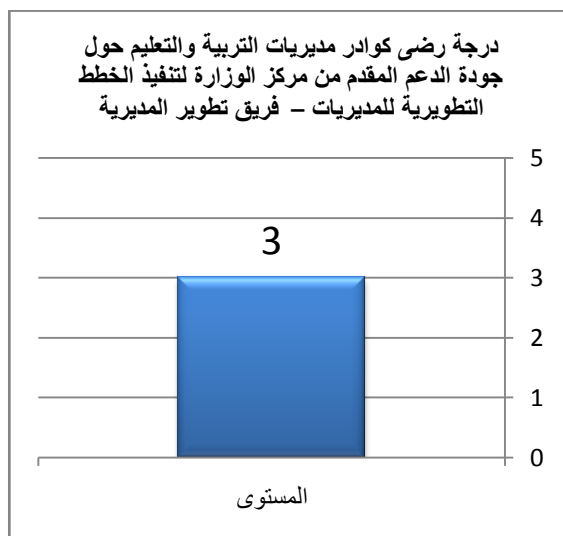
المؤشر 1.6: درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية المطلوب:					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المستوى 0
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضا	يقدر المقيم مستوى رضا المشاركين حسب إجاباتهم عن الأسئلة أثناء اللقاء



جدول رقم (21): درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية

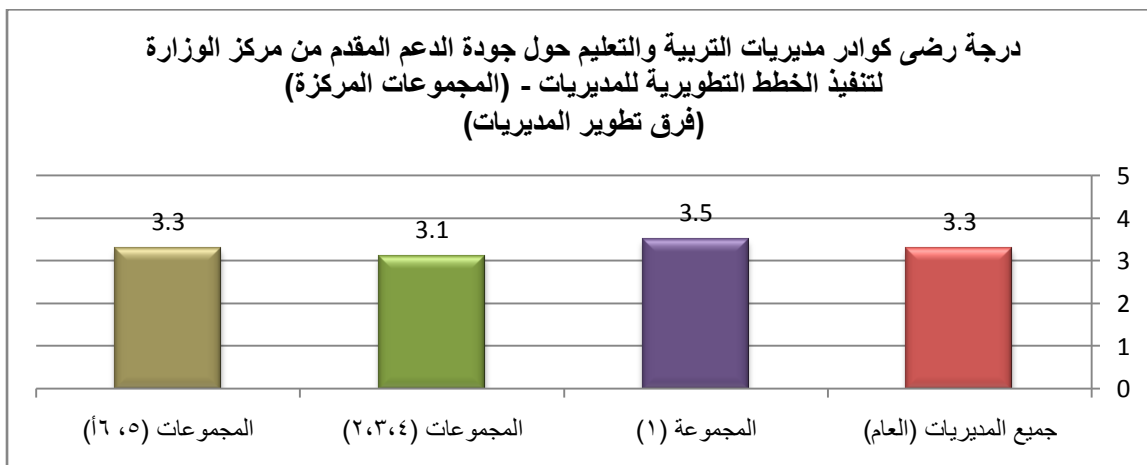
للمديريات - فريق تطوير المديرية

المؤشر 1.6: درجة رضا 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	يقدر المقيم مستوى رضا المشاركين حسب إجاباتهم عن الأسئلة أثناء اللقاء
قوي	مقبول	ضعيف	متدني	عدم رضا	
		☒			

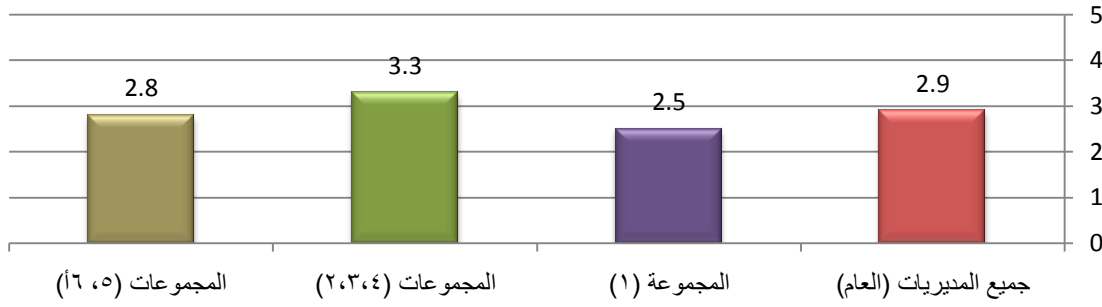


جدول رقم (22): درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم عن الدعم المقدم من مركز الوزارة حسب مجموعة المديريات، مصدر البيانات، المديرية الأعلى والأدنى (المجموعات المركزة)

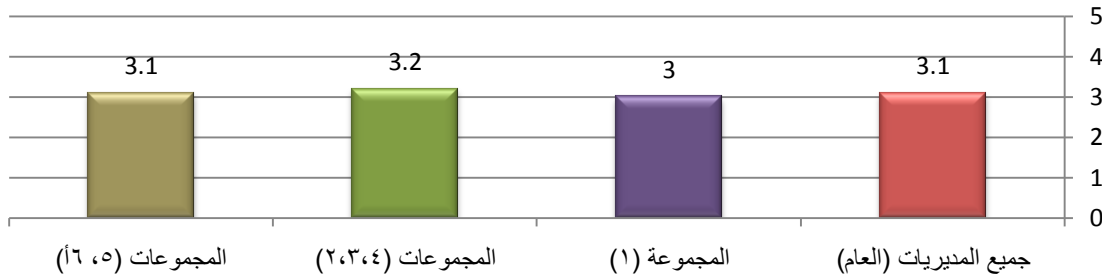
الرضا العام (فرق تطوير و مشرفون)				المشرفون التربويون	فرق تطوير المديريات	مصدر البيانات
المديرية ذات الرضا الأدنى		المديريات ذات الرضا الأعلى		الدرجة	الدرجة	درجة الرضا المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة	الدرجة	
2.0	البادية الجنوبية وذيبيان	4.0	ماركا والبتراء ودير علا	3.1	2.9	جميع المديريات (العام)
3.0	البادية الشمالية الشرقية	3.0	البادية الشمالية الشرقية	3.0	2.5	المجموعة (1)
2.0	البادية الجنوبية	4.0	ماركا والبتراء	3.2	3.3	المجموعات (2,3,4)
2.0	ذيبيان	4.0	دير علا	3.1	2.8	المجموعات (5)، (16)



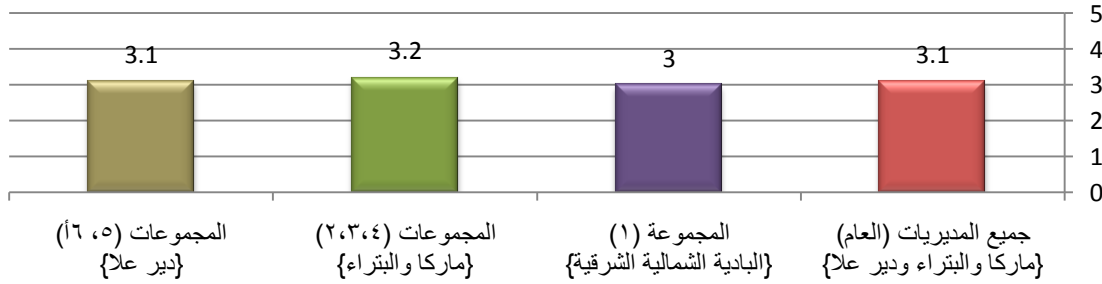
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة)  
(المشرفون التربويون)



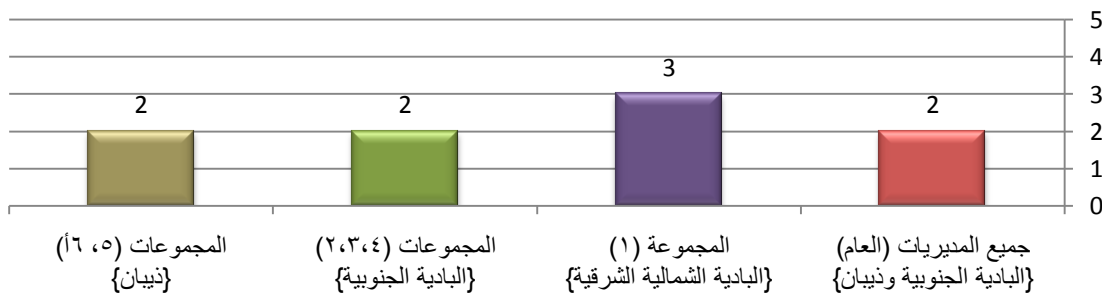
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة)  
(الرضا العام (فرق تطوير و مشرفون))



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



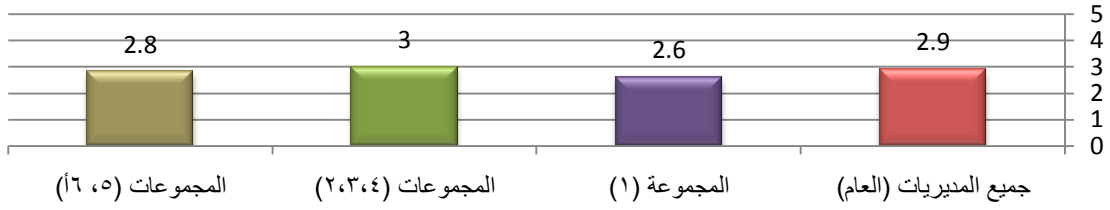
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات - (المجموعات المركزة)  
(المديريات ذات الرضا الأدنى)



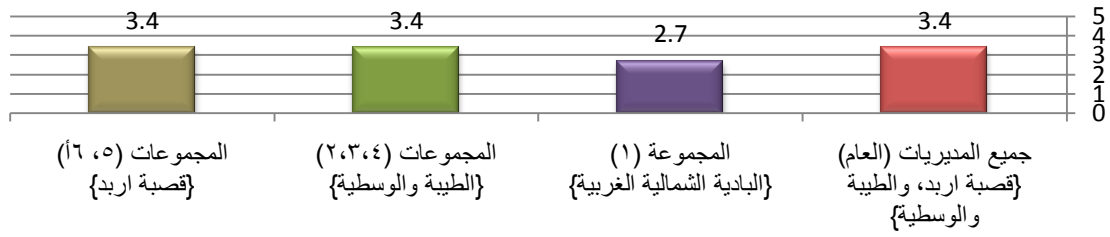
جدول رقم (23): درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حسب مجموعات المديریات، المديرية الأعلى والأدنى، المعيار الأعلى والأدنى (تحليل الاستبانات)

مصدر البيانات								فرق تطوير المديریات والمشرفون التربويون	
المعيار ذو درجة الرضا الأدنى		المعيار ذو درجة الرضا الأعلى		المديريات ذات درجة الرضا الأدنى		المديريات ذات درجة الرضا الأعلى		الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
الدرجة	المعيار	الدرجة	المعيار	الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
2.8	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 إنفاق المنحة في المدارس والمديريات ومتابعة الصرف"، والفقرة رقم 3 "التغذية الراجعة المقدمة من مركز الوزارة حول التقارير المرفوعة من المديرية"	2.1	ذبيان	3.4	قصبة اربد، والطبية والوسطية	2.9	جميع المديریات (العام)
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".	2.8	الفقرة رقم 1 "الدعم المقدم من الوزارة لضمان الاستخدام الأمثل واستمرار تطوير قاعدة بيانات للحاجات المشتركة للمدارس"	2.6	البادية الشمالية الشرقية	2.7	البادية الشمالية الغربية	2.6	المجموعة (1)
2.7	الفقرة رقم 4 "الدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي"	3.2	الفقرة رقم 5 "تتابع الوزارة قيام المديرية بالتحليل المالي لوجوه إنفاق المنحة في المدارس والمديريات ومتابعة الصرف"، والفقرة رقم 3 "التغذية الراجعة المقدمة من مركز الوزارة حول التقارير المرفوعة من المديرية"	2.8	المزار الجنوبي، والبادية الجنوبية	3.4	الطبية والوسطية	3.0	المجموعات (4،3،2)
2.8	جميع الفقرات الأخرى وهي: (1،2،3،4،6).	3.0	الفقرة رقم 5 "تتابع الوزارة قيام المديرية بالتحليل المالي لوجوه إنفاق المنحة في المدارس والمديريات ومتابعة الصرف".	2.1	ذبيان	3.4	قصبة اربد	2.8	المجموعات (5، 6)

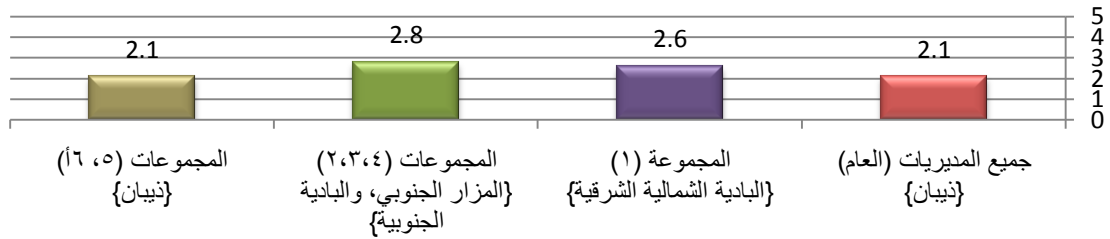
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
(تحليل الاستبانات) / (الدرجة العامة)



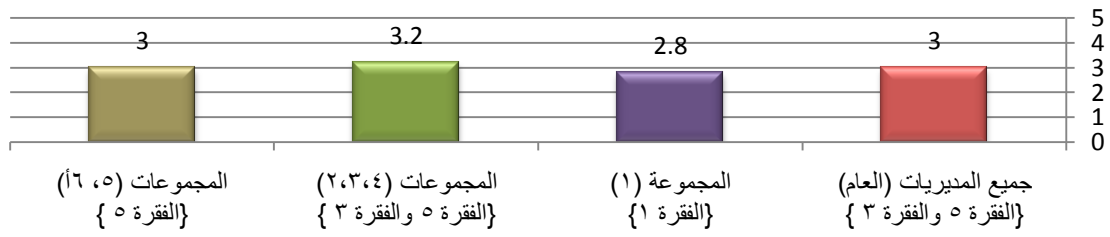
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
(تحليل الاستبانات) / (المديريات ذات درجة الرضا الأعلى)



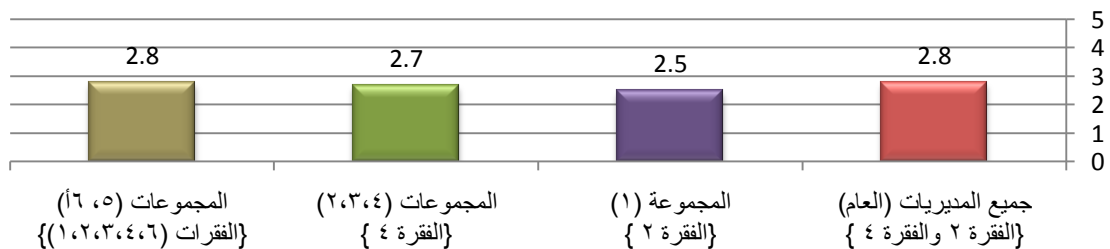
درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
(تحليل الاستبانات) / (المديريات ذات درجة الرضا الأدنى)



درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
(تحليل الاستبانات) / (المعيار ذو درجة الرضا الأعلى)



درجة رضى كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة  
(تحليل الاستبانات) / (المعيار ذو درجة الرضا الأدنى)





حسب الجدول رقم ( 22 ) والمتعلق باستخدام طريقة المجموعات المركزة، بلغت درجة رضا فريق تطوير المديرية (3.3)، ودرجة رضا المشرفين التربويين ( 2.9)، أما درجة الرضا العامة (مشرفين و فريق تطوير) فبلغت (3.1)، وفي جميع الحالات هي أقل من الدرجة المستهدفة وهي (5.0/4.0).

وحسب الجدول رقم ( 23)، باستخدام طريقة الاستبانات بلغت درجة الرضا العام ( فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويين) (2.9) وهي أقل من الدرجة المستهدفة وهي (5.0/4.0). ويلاحظ أيضا أن هناك تفاوتاً في درجات الرضا بين المديريات، حيث تراوحت بين (3.4) إلى (2.1).

ومن جوانب الدعم التي أخذت أدنى درجة رضا كانت المتعلقة بالدعم المقدم من مركز الوزارة لجهود المديرية لتفعيل مجلس التطوير التربوي والمساندة والإرشاد التي من المفترض أن يقدمها المشرفون التربويون في مركز الوزارة لكوادر المديريات وذلك بسبب محدودية الزيارات ، كما كانت الموافقة المسبقة للوزارة على برامج التنمية المهنية التي ترغب المديريات بتنفيذها لكوادرها من نقاط الضعف التي ذكرها المستفتون. وكذلك قلة الدعم المقدم من المشرفين التربويين في مركز الوزارة لمساعدة المديريات على تنفيذ خطط التنمية المهنية لتلبية حاجات المديريات والحاجات المشتركة للمدارس. وتأخر صرف المنح المالية المقررة للمدارس والمديريات حتى شهر أيار. وعدم توفير العدد الكافي من المشرفين التربويين لتغطية البرنامج بالشكل المطلوب.

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. وضرورة قيام الوزارة بتنظيم ورش بهدف التوعية المستمرة بأهمية البرنامج مع توضيح الأدوار والمسؤوليات لكافة المعنيين بالبرنامج. مع قيام المشرفين التربويين في مركز الوزارة بتقديم الدعم المطلوب لمساعدة المديريات على تنفيذ خطط التنمية المهنية لتلبية حاجات المديرية والحاجات المشتركة للمدارس.

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

بلغت درجة التطبيق التراكمي حوالي ( 10%) حتى تاريخ 30 حزيران من هذا العام. ومن أهم 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 الإلكتروني 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 الإستراتيجية:

- 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 ومندوبي الصحافة المحلية.

ومن نقاط الضعف التي تعيق عملية تطبيق الإستراتيجية:

- 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 رضا كوادر وزارة التربية والتعليم عن الاتصال على مستوى مركز الوزارة ومع المديريات 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 رضا المعنيين عن تفويض صلاحية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد المتعلقة ببعث تنفيذ خطط تطوير المدرسة.
- 2.4: درجة رضا 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 جميع مديريات التربية التي طبقت البرنامج حتى العام 2013. وفي العام 2014 تم مراجعة وتطوير الأدوات لتصبح أكثر فاعلية، وتم استعمال الأدوات المطورة مع بداية تطبيق المرحلة السادسة أ من المديرية.

### 2.3 درجة رضا 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 الرابع 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 خطتها التطويرية لتلبية هذه الاحتياجات.

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

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

**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 المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة.

1.1.3: درجة دمج النوع الاجتماعي في برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

1.1.4: عدد المبادرات التي تنشر المعلومات المتعلقة ببرنامح تطوير المدرسة والمديرية حسب إستراتيجية الاتصال.

1.1.5: عدد خطط تطوير المدارس التي تم إعدادها حسب النموذج المعتمد لبرنامح 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 لبرنامح تطوير المدرسة والمديرية.

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

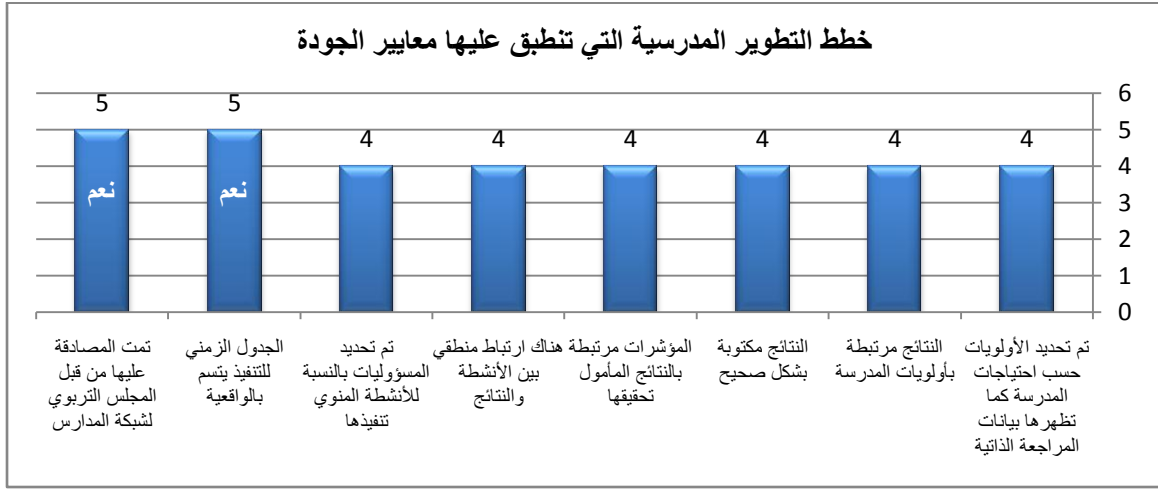
1.1.9: النسبة المئوية للتوصيات التي تم تطبيقها من التوصيات التطويرية الناتجة عن عمليات مراجعة برنامح تطوير المدرسة والمديرية.

### 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). وتطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر . وتظهر نتائج مستوى المعايير حسب الجدول رقم ( 24 )، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (25) والجدول رقم (26) والمبينة أدناه.

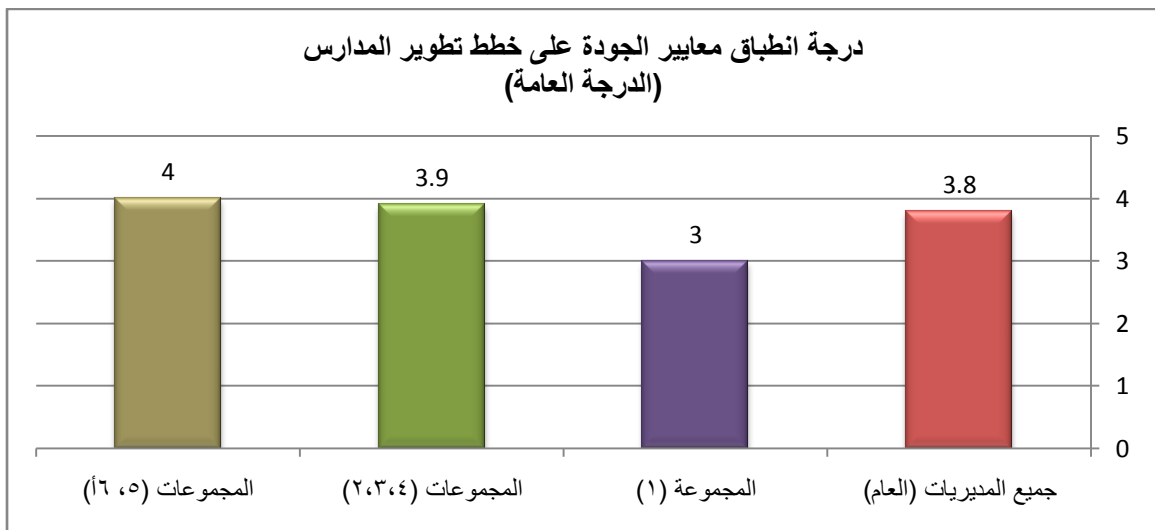
#### الجدول رقم ( 24 ): خطط تطوير المدارس حسب مستوى المعيار

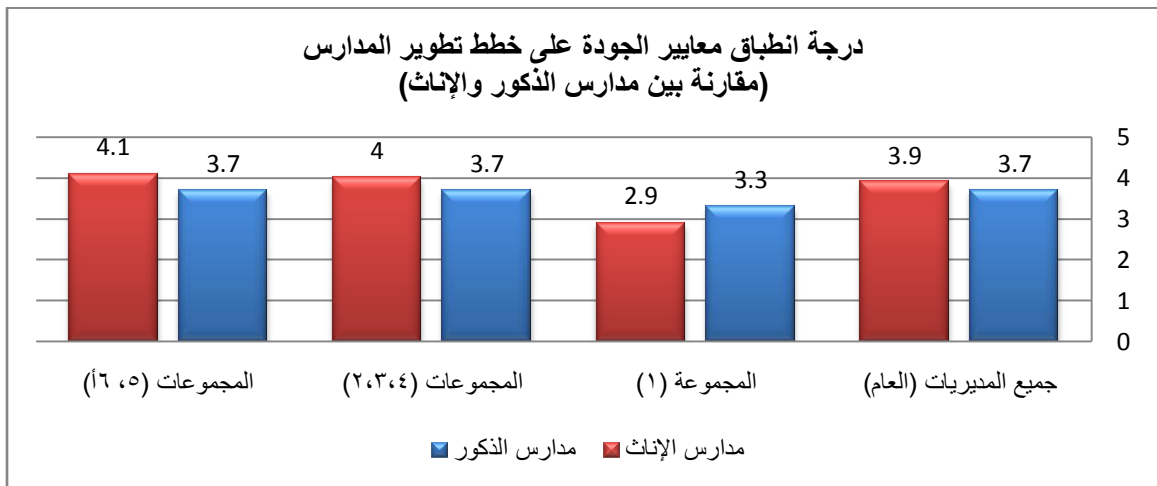
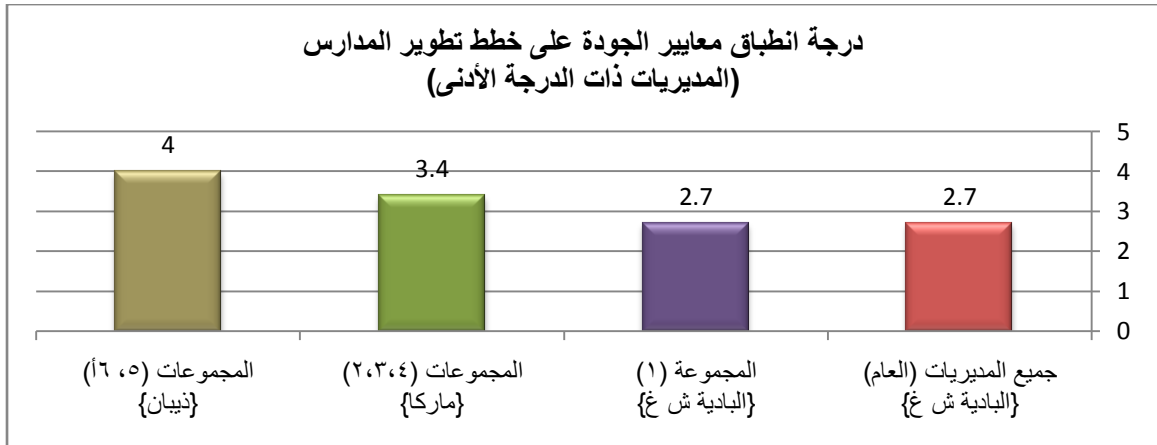
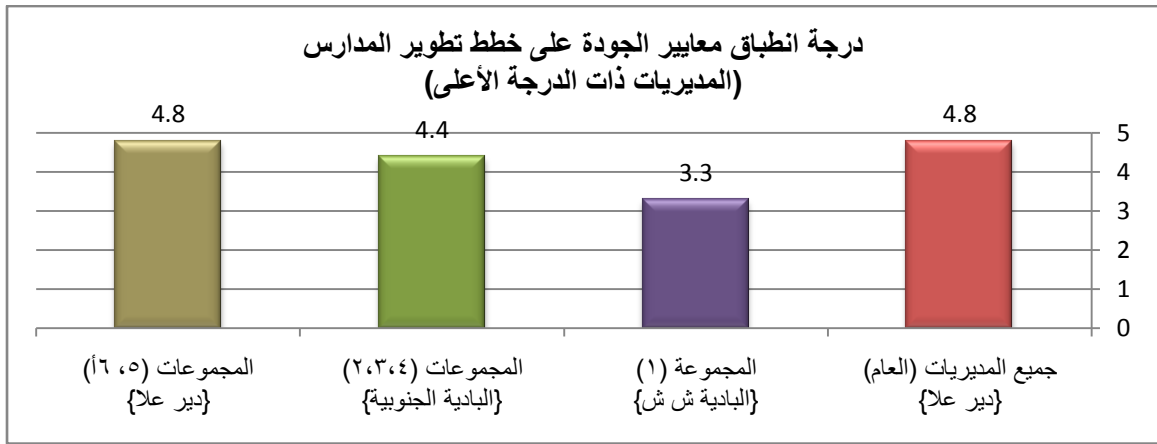
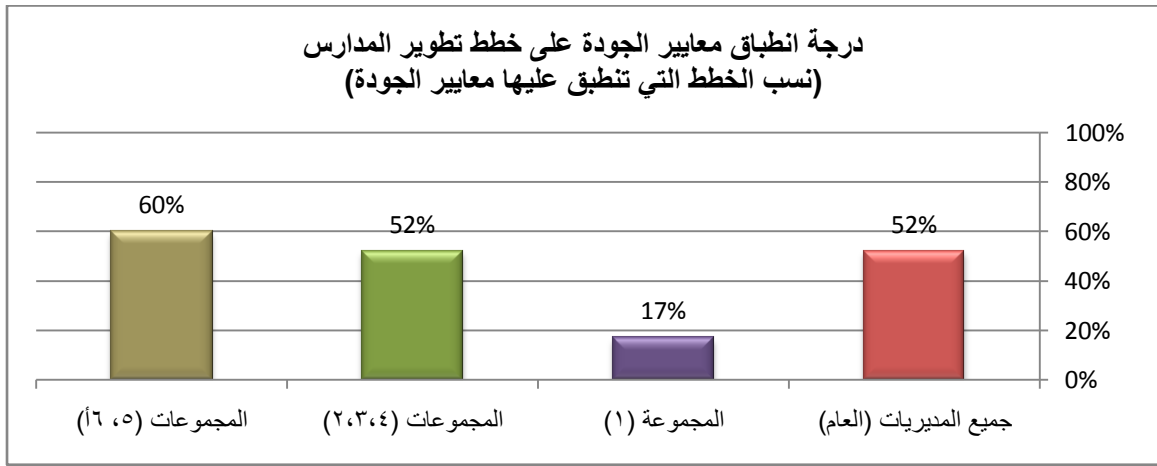
المؤشر 1.1.1 : النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المعايير	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية	ملخص الاحتياجات غير موجود	ملخص الاحتياجات موجود واحد بالأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وأولويتان مرتبطتان بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وثلاثة أو أكثر من الأولويات مرتبطة بالاحتياجات	ملخص الاحتياجات موجود وكافة الأولويات بالإضافة لعبارة الرؤية تستجيب للاحتياجات
النتائج مرتبطة بأولويات المدرسة	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	إحدى الأولويات مرتبطة بالنتائج	أولويتان مرتبطتان بالنتائج	ثلاثة أولويات أو أكثر صحيح من بالنتائج	جميع الأولويات مرتبطة بالنتائج وبشكل تام
النتائج مكتوبة بشكل صحيح من حيث: - العبارة تنسم بالوضوح - العبارة تصف تغير في القدرة أو الأداء - العبارة تحتوي كلمة تدل على التغير - العبارة خالية من البيانات سواء كمية أو نوعية	لا تنطبق على عبارة النتيجة أي من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة واحدة من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة اثنين من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة ثلاثة من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة كافة المعايير أعلاه
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديها مؤشرات متوافقة معهما	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية
هناك ارتباط منطقي بين الأنشطة والنتائج	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	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 المسؤوليات بالنسبة للأنشطة المنوي تنفيذها	لم تحدد المسؤوليات لأي من الأنشطة	تم تحديد المسؤوليات لبعض الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لنصف الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لأغلبية الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لكافة الأنشطة وبشكل مناسب
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية					نعم (3.0)
تمت المصادقة عليها من قبل المجلس التربوي لشبكة المدارس					نعم (3.8)



جدول رقم (25): درجة انطباق معايير الجودة على خطط تطوير المدارس حسب المجموعة وجنس المدرسة والمديرية الأعلى والأدنى

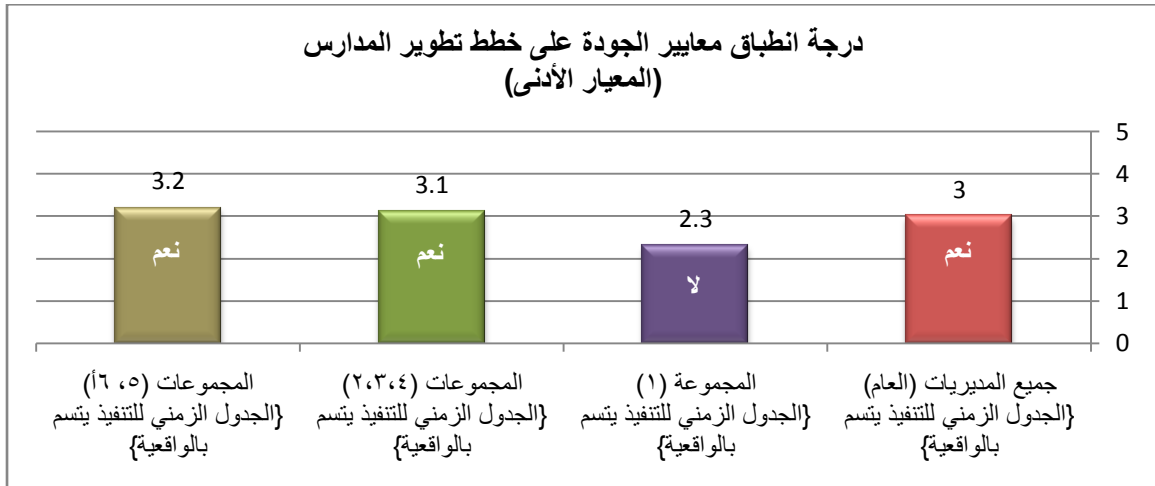
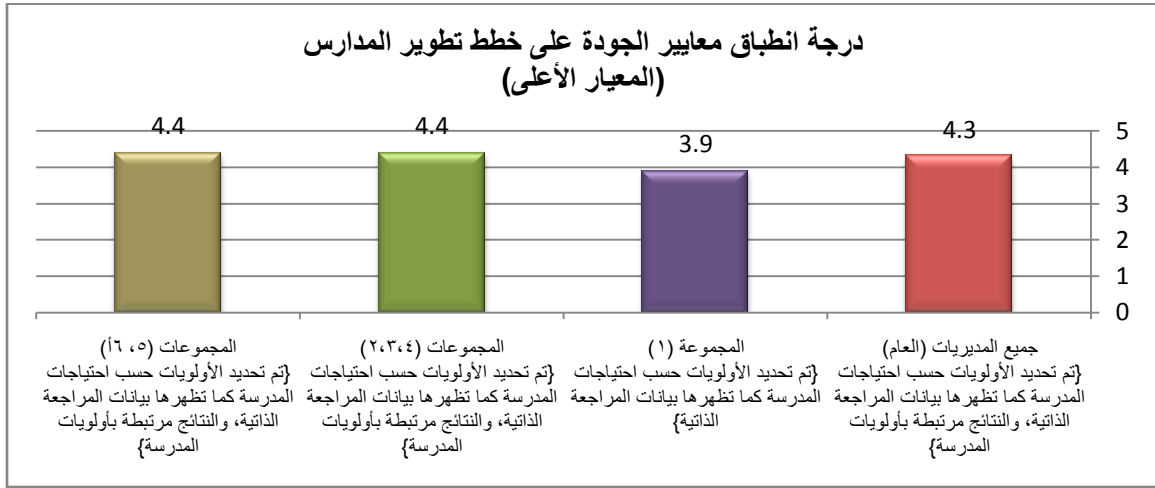
الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس										مصدر البيانات
مدارس الإناث	مدارس الذكور	المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديريات ذات الدرجة الأعلى		عدد ونسب الخطط التي تنطبق عليها معايير الجودة (5.0/4.0)			الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
		الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	نسبة الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط الإجمالي		
3.9	3.7	2.7	البادية ش غ	4.8	دير علا	%52	117	224	3.8	جميع المديريات (العام)
2.9	3.3	2.7	البادية ش غ	3.3	البادية ش ش	%17	5	27	3.0	المجموعة (1)
4.0	3.7	3.4	ماركا	4.4	البادية الجنوبية	%52	37	71	3.9	المجموعات (4,3,2)
4.1	3.7	4.0	ذبيان	4.8	دير علا	%60	75	126	4.0	المجموعات (5, 16)





جدول رقم (26): 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 (نعم)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	4.3	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية، والنتائج مرتبطة بأولويات المدرسة.	جميع المديرات (العام)
2.3 (لا)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	3.9	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية.	المجموعة (1)
3.1 (نعم)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	4.4	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية، والنتائج مرتبطة بأولويات المدرسة.	المجموعات (4,3,2)
3.2 (نعم)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	4.4	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية، والنتائج مرتبطة بأولويات المدرسة.	المجموعات (5, 16)



من الجدول رقم (25) والجدول رقم (26) نلاحظ أن متوسط معدل درجة الجودة لخطط التطوير المدرسية بلغت (3.8)، وتقاربت الدرجات في مجموعات المديرات، الثانية والثالثة والرابعة، والخامسة، والسادسة حيث تراوحت بين (3.9) إلى (4.0) وهي حول الدرجة المستهدفة (5.0/4.0)، بينما نلاحظ أن درجة الجودة في



مديريات المجموعة الأولى هي اقل من المستهدف وبلغت ( 3.0). وبالنسبة للمديريات الأعلى والأدنى، حصلت مديرية قسبة دير علا على أعلى درجة بلغت ( 4.8)، وبالمقابل حصلت مديرية البادية الشمالية الغربية على أدنى درجة بلغت ( 2.7). بالنسبة لجنس المدرسة لوحظ أن درجة الجودة في مدارس الإناث هي أعلى منها في مدارس الذكور، حيث بلغت في مدارس الإناث (3.9) مقابل (3.7) في مدارس الذكور. ومن بين معايير سلاّم التقدير اللفظي لهذا المؤشر ، فان الملفت للنظر حصول المعيار " تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المدرسة كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية" على أعلى الدرجات في جميع المجموعات . وكذلك حصول المعيار "الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية" على اقل الدرجات في جميع المجموعات . أما النسبة المئوية لخطط التطوير المدرسية التي حصلت على درجة الجودة ( 4.0 فأعلى )، فقد بلغ عددها (117) من أصل (224) خطة تم تقييمها، وبنسبة مئوية بلغت (52%).

أما التوصيات فلقد تضمنت الاستمرار ببناء قدرات فرق تطوير المدارس في مجال الإدارة الموجهة بالنتائج وعكس ذلك على الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس، والتركيز على بناء أنشطة تطويرية فاعلة لتحقيق التطوير المطلوب في المدارس.

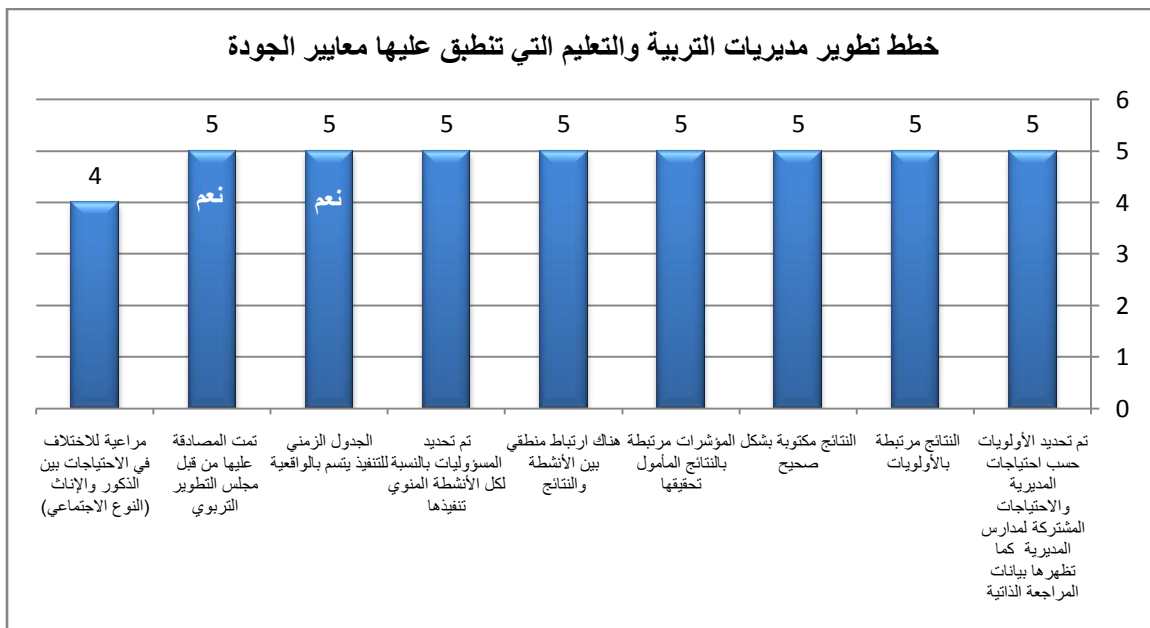
### 1.1.2 النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة

تتضمن خطط تطوير المديريات استجاباتها للحاجات المشتركة للمدارس بالإضافة لحاجات المديرية نفسها والتي يتم تحديدها من خلال إجراء المراجعة الذاتية لأدائها بمشاركة كوادر المديرية والمجتمع المحلي. ولتحديد درجة الجودة للخطط التطويرية قامت فرق المتابعة والتقييم بتقييم جميع الخطط التطويرية لعينة مديريات التربية والتعليم والبالغة اثنتان وعشرون خطة. وتطبيق سلم التقدير اللفظي الخاص بهذا المؤشر . وتظهر نتائج مستوى المعايير حسب الجدول رقم ( 27)، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم ( 28) والجدول رقم ( 29) والمبينة أدناه.

#### الجدول رقم (27): خطط تطوير المديريات حسب مستوى المعيار

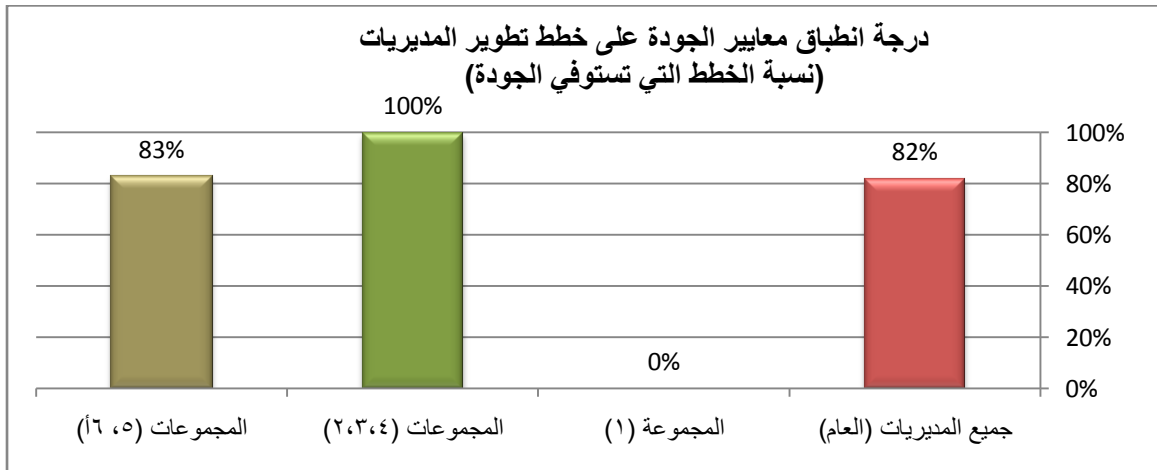
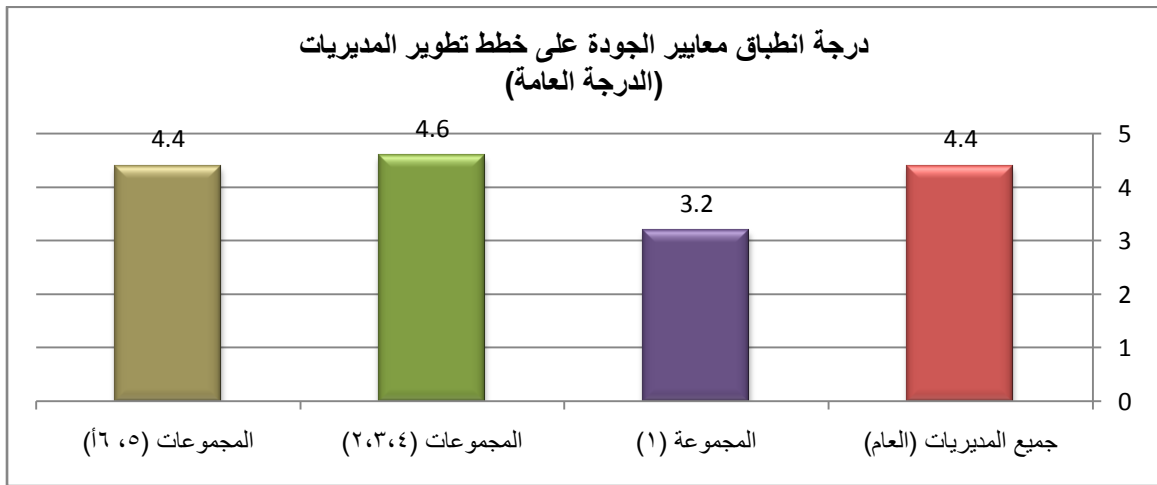
المؤشر 1.1.2: النسبة المئوية لخطط تطوير مديريات التربية والتعليم التي تنطبق عليها معايير الجودة					
المستوى 5	المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1	المعايير
كافة الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس	ثلاثة أو أكثر من الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية أو الاحتياجات المشتركة للمدارس	أولويتان مرتبطتان باحتياجات المديرية أو الاحتياجات المشتركة للمدارس	إحدى الأولويات مرتبطة باحتياجات المديرية أو الاحتياجات المشتركة للمدارس	لا يوجد ارتباط بين أي من الأولويات واحتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة للمدارس	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية
جميع الأولويات مرتبطة بنتائجها وبشكل تام	ثلاثة أولويات أو أكثر مرتبطة بنتائجها	أولويتان مرتبطتان بنتائجهما	إحدى الأولويات مرتبطة بنتائجها	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	النتائج مرتبطة بالأولويات
تنطبق على عبارة النتيجة كافة المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة ثلاثة من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة اثنين من المعايير أعلاه	تنطبق على عبارة النتيجة واحدة من المعايير أعلاه	لا تنطبق على عبارة النتيجة أي من المعايير أعلاه	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

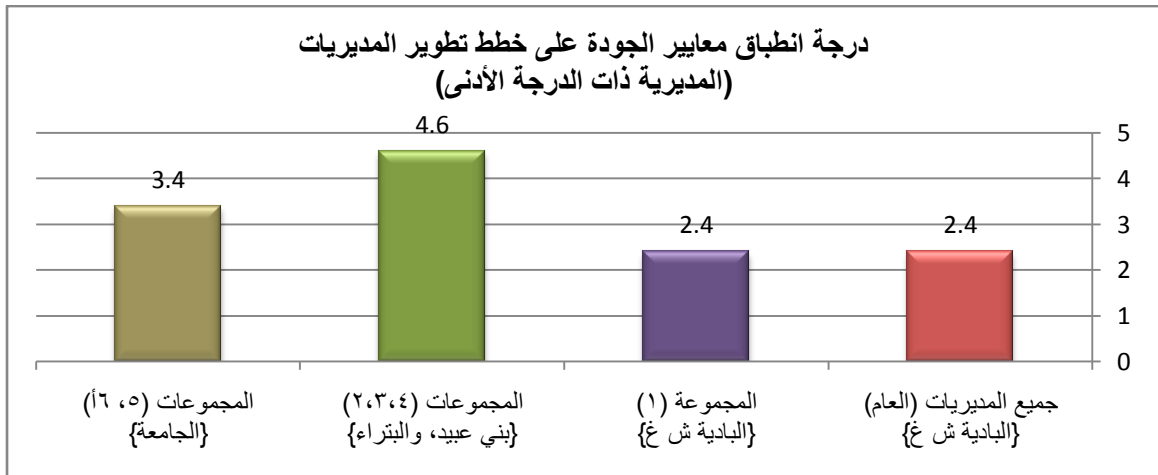
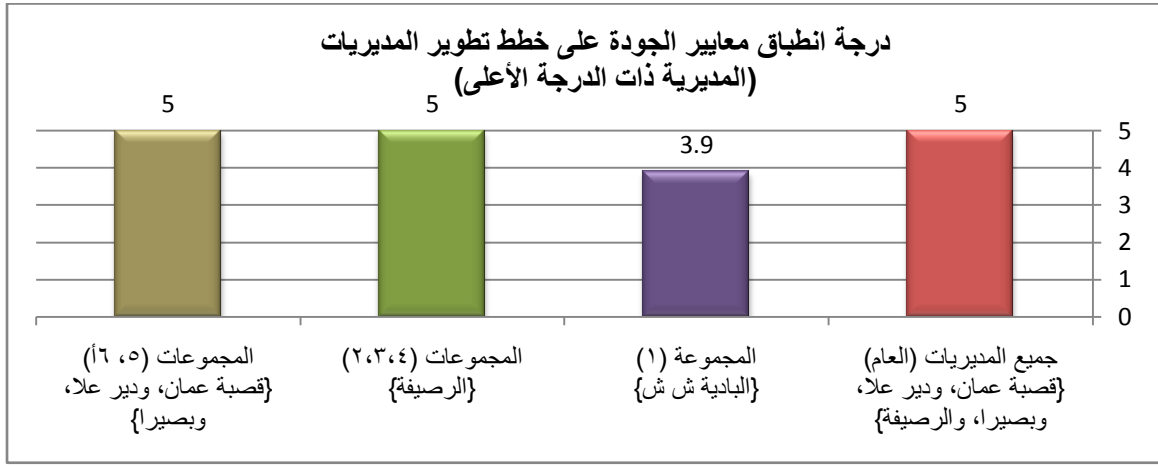
نوعية					
المؤشرات مرتبطة بالنتائج المأمول تحقيقها	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	نتيجة واحدة فقط لديها مؤشرات متوافقة معها	نتيجتان لديهما مؤشرات متوافقة معهما	ثلاثة نتائج لديها مؤشرات متوافقة معها	جميع النتائج كافة مؤشرات متوافقة معها وهناك مزيج من المؤشرات النوعية والكمية
هناك ارتباط منطقي بين الأنشطة والنتائج	لا يوجد ارتباط إطلاقاً	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 المسؤوليات بالنسبة لكل الأنشطة المنوي تنفيذها	لم تحدد المسؤوليات لأي من الأنشطة	تم تحديد المسؤوليات لبعض الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لنصف الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لأغلبية الأنشطة وبشكل مناسب	تم تحديد المسؤوليات لكافة الأنشطة وبشكل مناسب
الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية					نعم (4.0)
تمت المصادقة عليها من قبل مجلس التطوير التربوي					نعم (4.0)
مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (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
- يوضح ملخص الاحتياجات الاختلاف بين مدارس الذكور ومدارس الإناث - تستخدم لغة توضح التحسين الذي تستهدفه الخطة التطويرية لمصلحة الذكور والإناث في معظم أولوياتها - تستهدف الفجوة بين مدارس الذكور ومدارس الإناث حسبما تبينها بيانات المراجعة الذاتية المصنفة حسب الجنس - تستجيب لاحتياجات المدارس بطريقة تراعي الاختلاف بين مدارس الذكور والإناث					



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

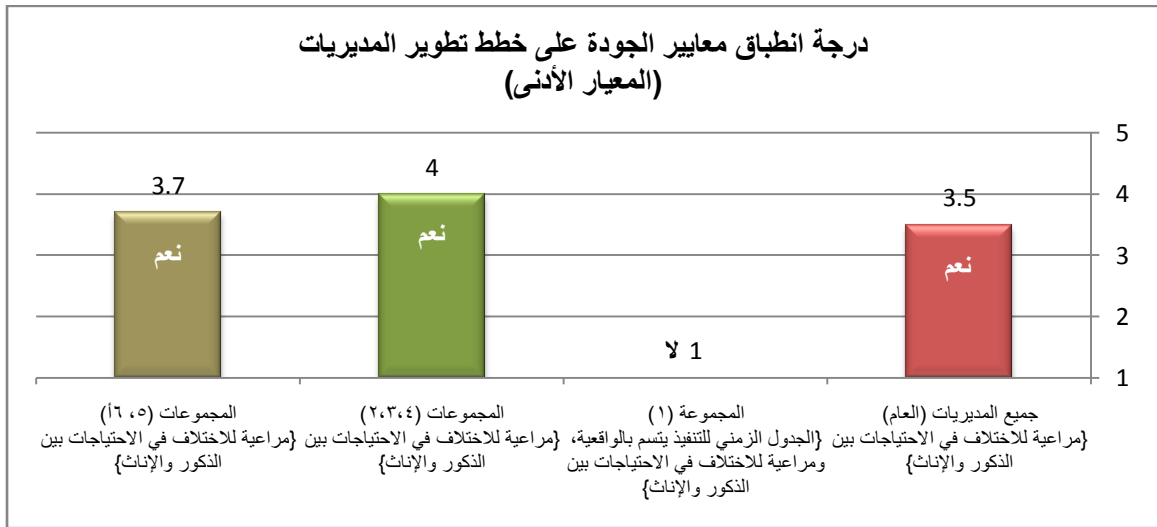
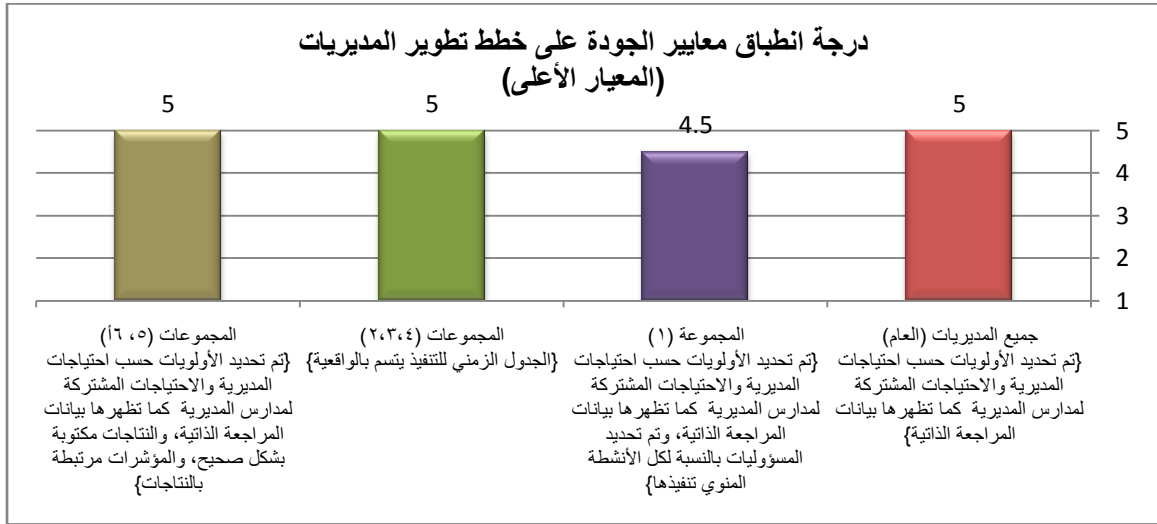
الخطط التطويرية والإجرائية للمديرية							مصدر البيانات	
المديرية ذات الدرجة الأدنى		المديرية ذات الدرجة الأعلى		نسب الخطط التي تنطبق عليها معايير الجودة (5.0/4.0)			الدرجة العامة	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	نسبة الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط التي تستوفي الجودة	عدد الخطط الإجمالي		
2.4	البادية ش غ	5.0	قصابة عمان، ودير علا، وبصيرا، والرصيفة	%82	18	22	4.4	جميع المديرية (العام)
2.4	البادية ش غ	3.9	البادية ش ش	%0	0	2	3.2	المجموعة (1)
4.6	بني عبيد، والبتراء	5.0	الرصيفة	%100	8	8	4.6	المجموعات (2,3,4)
3.4	الجامعة	5.0	قصابة عمان، ودير علا، وبصيرا	%83	10	12	4.4	المجموعات (5)، (16)





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

الخطط التطويرية والإجرائية للمديریات				مصدر البيانات
درجة المعيار الأدنى	المعيار الأدنى	درجة المعيار الأعلى	المعيار الأعلى	درجة الفاعلية المؤشر/5.00
3.5 (نعم)	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	جميع المديریات (العام)
1.0 (لا)	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية، ومراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)	4.5	تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية، وتم تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل الأنشطة المنوي تنفيذها	المجموعة (1)
4.0 (نعم)	مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)	5.0	الجدول الزمني للتنفيذ يتسم بالواقعية	المجموعات (2،3،4)
3.7 (نعم)	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، والنتائج مكتوبة بشكل صحيح، والمؤشرات مرتبطة بالنتائج	المجموعات (5)، (١٦)



من الجدول رقم (28) والجدول رقم (29) نلاحظ أن معدل درجة الجودة لخطط تطوير المديرية في مجموعات المديرية، حيث حققت جميع مجموعات المديرية - ما عدا المجموعة الأولى- معايير الجودة، وتجاوزت الدرجة المطلوبة وهي (5.0/4.0)، بينما حصلت مديريات المجموعات الأولى على (3.2) فقط.

ومن بين معايير سلالمة التقدير اللفظي لهذا المؤشر التي حصلت على أعلى الدرجات، حصلت المعايير " تم تحديد الأولويات حسب احتياجات المديرية والاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية كما تظهرها بيانات المراجعة الذاتية " . أما المعيار الذي حصل على أدنى الدرجات فهو " مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)". حيث انه وبالرغم من استخدام اللغة المراعية للنوع الاجتماعي إلا انه وفي كثير الأحيان لم تصنف البيانات حسب الجنس وكذلك الأنشطة التطويرية لم تصمم بشكل يستجيب لاحتياجات كل من الطلاب والطالبات التعليمية. ويلاحظ ان معيار "مراعية للاختلاف في الاحتياجات بين الذكور والإناث (النوع الاجتماعي)" قد حقق تقدما عن العام الماضي وهذا يعود الى الورش التدريبية التوعوية التي عقدها قسم النوع الاجتماعي في ادارة التخطيط والبحث التربوي لرواد النوع الاجتماعي خلال العام الدراسي 2015/2014.

أما النسبة المئوية العامة لخطط التطوير المدرسية التي حصلت على درجة الجودة وهي 4.0 فأعلى، فقد بلغت (82%). أي أن معظم خطط مديريات التربية والتعليم حققت معايير الجودة.

أما التوصيات فلقد تضمنت الاستمرار في بناء قدرات المعنيين في مديريات التربية والتعليم في مجال الإدارة الموجهة بالنتائج 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

تم القيام ببعض المبادرات مثل: إنشاء موقع الالكتروني خاص ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية، ونشر قواعد بيانات المراجعة الذاتية للمدارس للمعنيين في مركز الوزارة وللجهات الداعمة وشركاء الوزارة الآخرين للاستفادة منها في توجيه الدعم، والمشاركة في مسابقة جائزة الملك عبد الله للتميز والشفافية ضمن بند البرامج والمبادرات الإبداعية، والمشاركة في المبادرة الوطنية للحكومة الشفافة من خلال مجالس التطوير التربوي والفوز على المستوى الوطني وتم الاشتراك على المستوى العالمي.

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

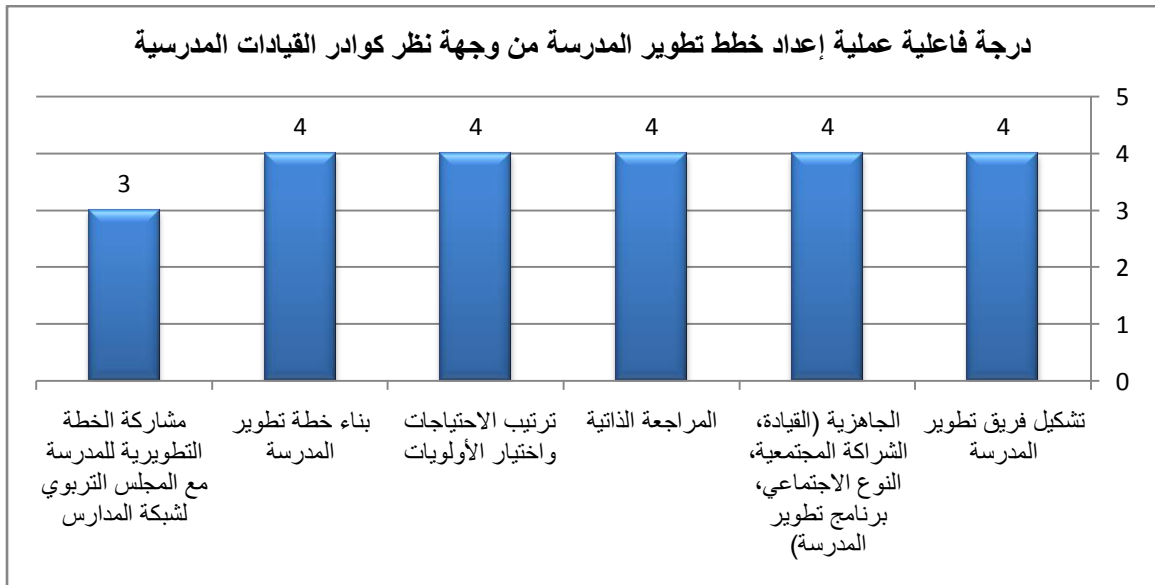
هناك (3049) مدرسة لديها خطط تطويرية في (35) مديرية. موزعة على (866) مدرسة في (7) مديريات ضمن المجموعة الأولى، و(257) مدرسة في (4) مديريات ضمن المجموعة الثانية، و(534) مدرسة في (6) مديريات ضمن المجموعة الثالثة و(520) مدرسة في (6) مديريات ضمن المجموعة الرابعة، و(572) في (5) مديريات ضمن المجموعة الخامسة. و(550) في (7) مديريات ضمن المجموعة السادسة أ.

### 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.

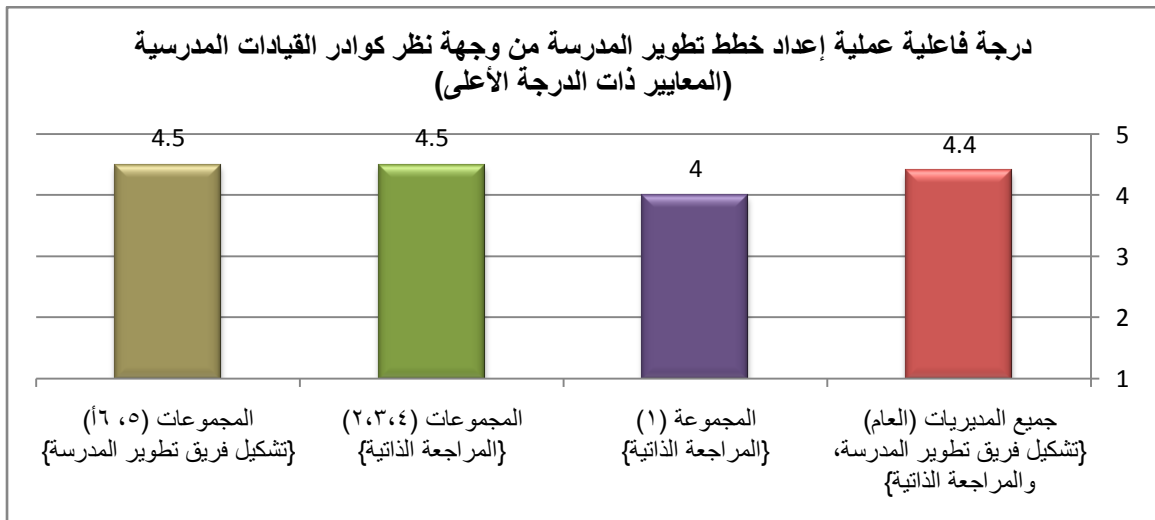
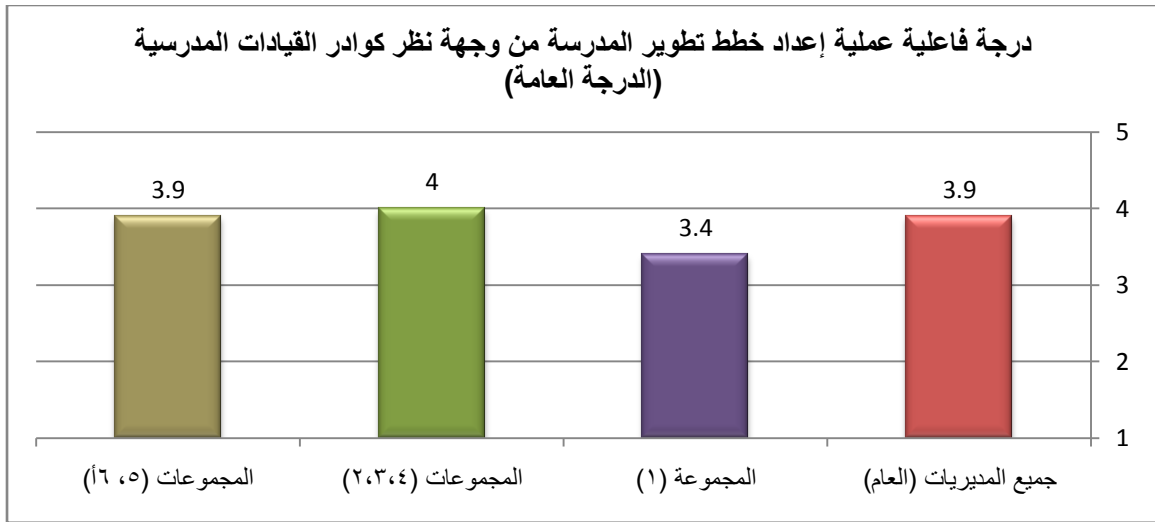
جدول رقم (30): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية حسب مستوى المعيار

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 تتم 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 بناء على معايير برنامج تطوير المدرسة والمديرية
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 وتزويد ملاحظات المجلس عليها وتزويد مدير المدرسة بتغذية راجعة مكتوبة.

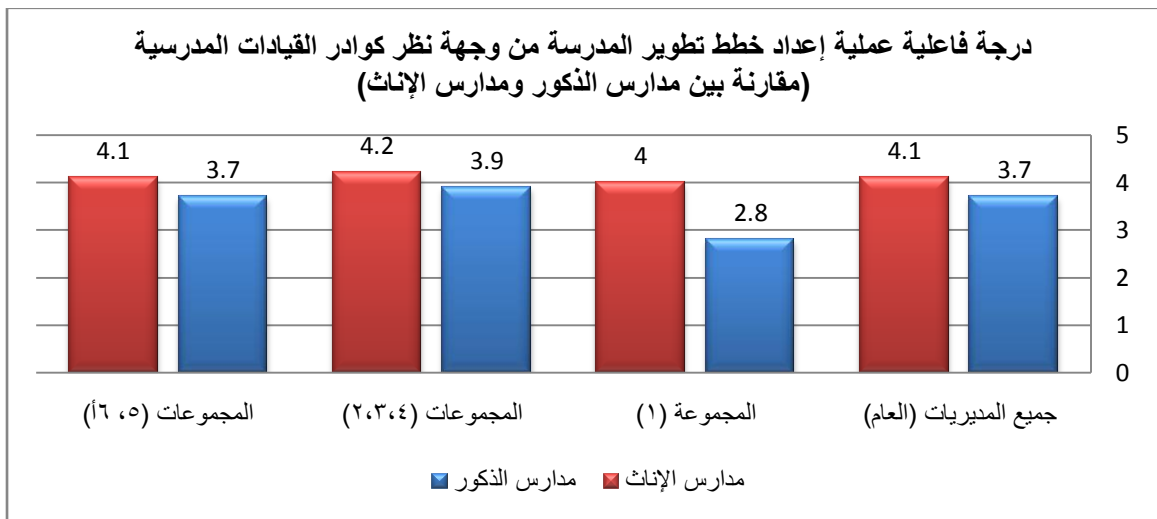
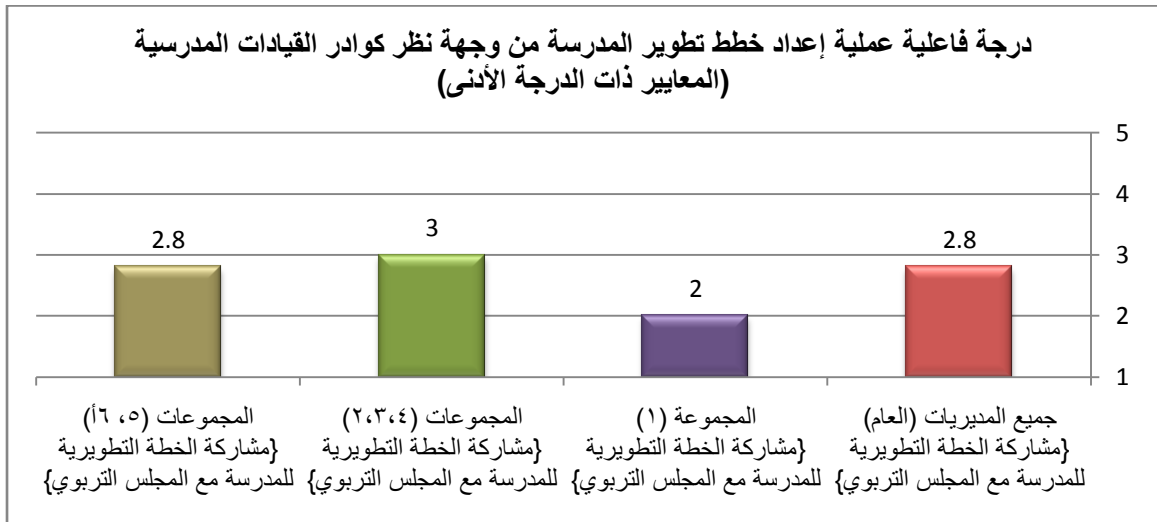


جدول رقم (31): درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية حسب مجموعة المديریات والدرجة والجنس والمعیار

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		
4.1	3.7	2.8	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.4	تشكيل فريق تطوير المدرسة، والمراجعة الذاتية	3.9	جميع المديریات (العام)
4.0	2.8	2.0	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.0	المراجعة الذاتية	3.4	المجموعة (1)
4.2	3.9	3.0	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.5	المراجعة الذاتية	4.0	المجموعات (2،3،4)
4.1	3.7	2.8	مشاركة الخطة التطويرية للمدرسة مع المجلس التربوي	4.5	تشكيل فريق تطوير المدرسة	3.9	المجموعات (5)، (أ6)







يظهر الجدول رقم ( 31)، أن معدل درجة الفاعلية لجميع المديريات هو ( 3.9 ) وهي بذلك قريبة من الدرجة المستهدفة وهي ( 5.0/4.0 ). حققت مدارس الإناث درجة فاعلية وصلت إلى ( 4.1 ) وهي أعلى من مدارس الذكور التي حققت ( 3.7 ). ومما يجدر ملاحظته أن مجموعات المديريات الثانية الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة أ حققت الدرجة المستهدفة أو قريبة منها بدرجات تراوحت بين ( 3.9 ) و( 4.0 )، بينما المجموعة الأولى لم تحقق الدرجة المستهدفة حيث حصلت على درجة قدرها ( 3.4 ).

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 ، وافتقار فرق تطوير المدارس للتدريب المناسب إضافة لضغط النصاب الدراسي للمعلمين.

ولقد تمت التوصية باختيار أعضاء فرق التطوير المدرسية بناء على الكفاءة وكذلك الحماس والرغبة في العمل ، وضرورة قيام المعنيين في مديريات 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 والسادسة أو عددها (35) 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 أعد لقياس هذا المؤشر. غطت هذه المعايير كافة مراحل إعداد الخطة التطويرية من مرحلة الجاهزية ولغاية إعداد الخطة التطويرية وعرضها على مجلس التطوير التربوي للمديرية.

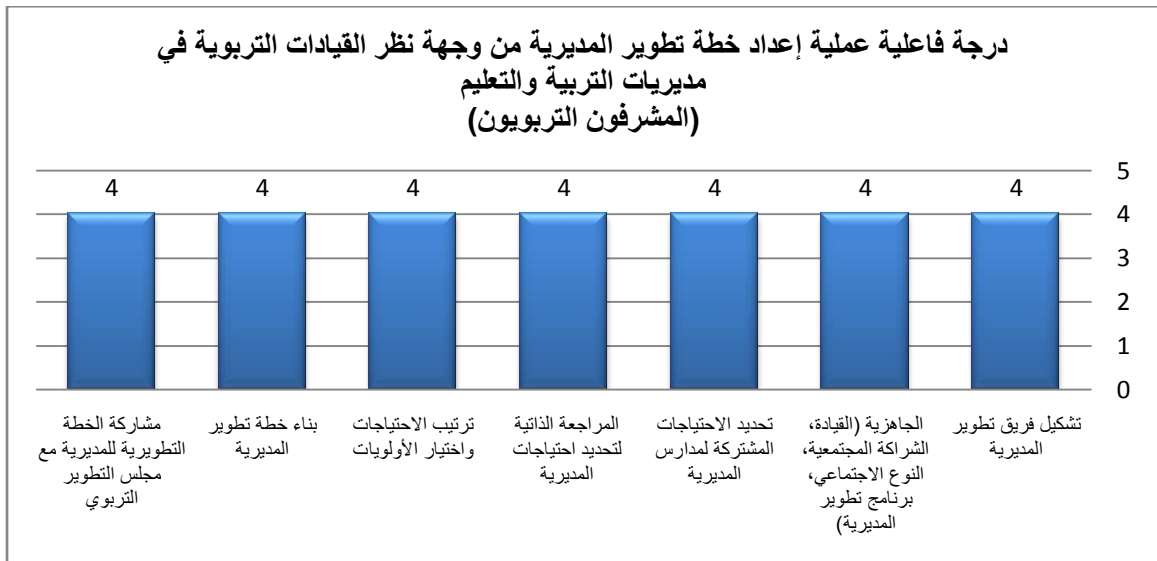
يظهر الجدول رقم (32) نتائج مستويات المعايير حسب المشرفين التربويين، والجدول رقم (33) نتائج مستويات المعايير حسب فرق تطوير المديريات، أما النتائج التفصيلية فتظهر في الجدول رقم (34) والمبينة أدناه.

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					
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 جميع البرامج التدريبية ذات العلاقة، وقاموا بتوعية باقي كوادر المديرية حول البرنامج

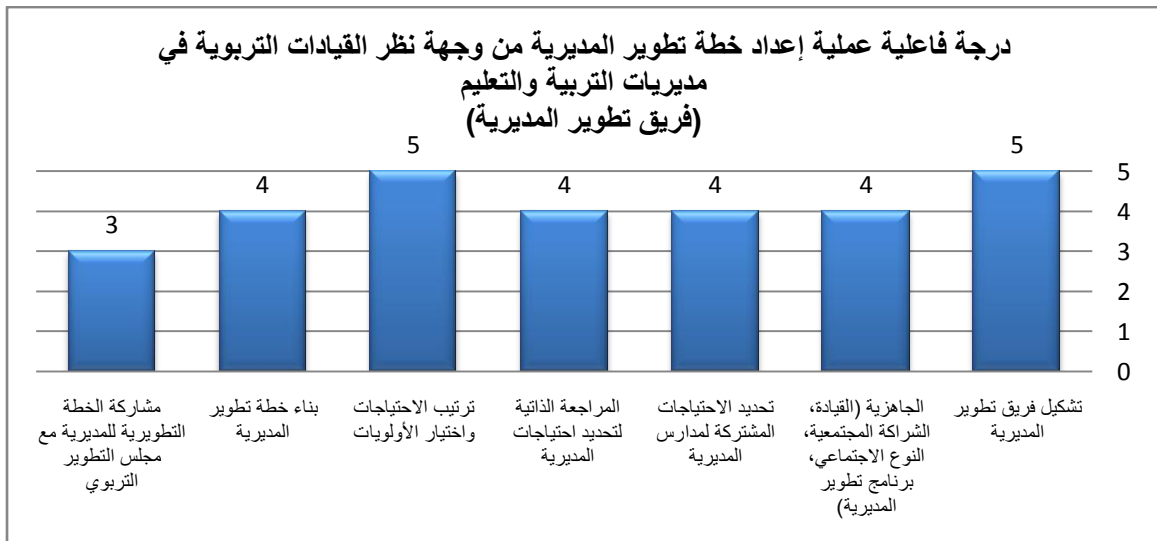
<p>تحدد الاحتياجات المشتركة لمدارس المديرية</p> <p>لم يتم تحديد الاحتياجات المشتركة للمدارس.</p>	<p>قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه وبالتنسيق مع قسم الإشراف تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها</p>	<p>قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على عينات من البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها</p>	<p>قام فريق تطوير المديرية بتقدير الاحتياجات المشتركة للمدارس بدون الرجوع للبيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس</p>	<p>قام فريق تطوير المديرية بالاطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها</p>	<p>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</p>
<p>المراجعة الذاتية لتحديد احتياجات المديرية</p> <p>لم تقم المديرية بعمل مراجعة ذاتية</p>	<p>قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج ومدرء المدارس والمجتمع المحلي، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج</p>	<p>قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادرات المديرية فقط، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج</p>	<p>قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية بدون استخدام منهجية البرنامج وتم تحديد الاحتياجات حسب خبرات فريق تطوير المديرية</p>	<p>قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج بتطبيقها على كوادرات المديرية ومدرء المدارس فقط، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج</p>	<p>قامت المديرية بعمل مراجعة ذاتية حسب منهجية البرنامج ومدرء المدارس والمجتمع المحلي، وتم تحديد احتياجاتها بناء على النتائج</p>
<p>ترتيب الاحتياجات واختيار الأولويات</p> <p>لم يتم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها</p>	<p>تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات حسب معايير برنامج تطوير المدرسة والمديرية</p>	<p>تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية و لكن تم اختيار الأولويات عشوائياً بدون الالتزام بالمستويات.</p>	<p>تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها من منظور فريق تطوير المديرية بدون التقيد بنتائج المراجعة الذاتية</p>	<p>تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات من المستويات (2+1)</p>	<p>تم ترتيب الاحتياجات حسب أولويتها وفقاً للمستويات الناتجة عن عملية المراجعة الذاتية وتم اختيار الأولويات حسب معايير برنامج تطوير المدرسة والمديرية</p>
<p>بناء خطة تطوير المديرية</p> <p>لم يتم بناء خطة تطويرية للمديرية</p>	<p>تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق تنسيق المجالات</p>	<p>تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة بعض كوادرات المديرية</p>	<p>تم بناء خطة تطويرية للمديرية بدون الالتزام بمنهجية البرنامج</p>	<p>تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية</p>	<p>تم بناء الخطة التطويرية بمشاركة كافة أعضاء فريق تطوير المديرية وفرق تنسيق المجالات</p>
<p>مشاركة الخطة التطويرية للمديرية مع مجلس التطوير التربوي</p> <p>لم يطلع المجلس على خطة التطوير ولم يقيم الرئيس بالتوقيع عليها.</p>	<p>قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية واعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها وتوثيق ملاحظات المجلس عليها وتزويد المديرية بتغذية راجعة مكتوبة.</p>	<p>قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها دون مناقشتها.</p>	<p>قام رئيس المجلس فقط بالاطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وقام باعتمادها والتوقيع عليها.</p>	<p>قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية واعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.</p>	<p>قام المجلس بالاطلاع على الخطة التطويرية واعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.</p>



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

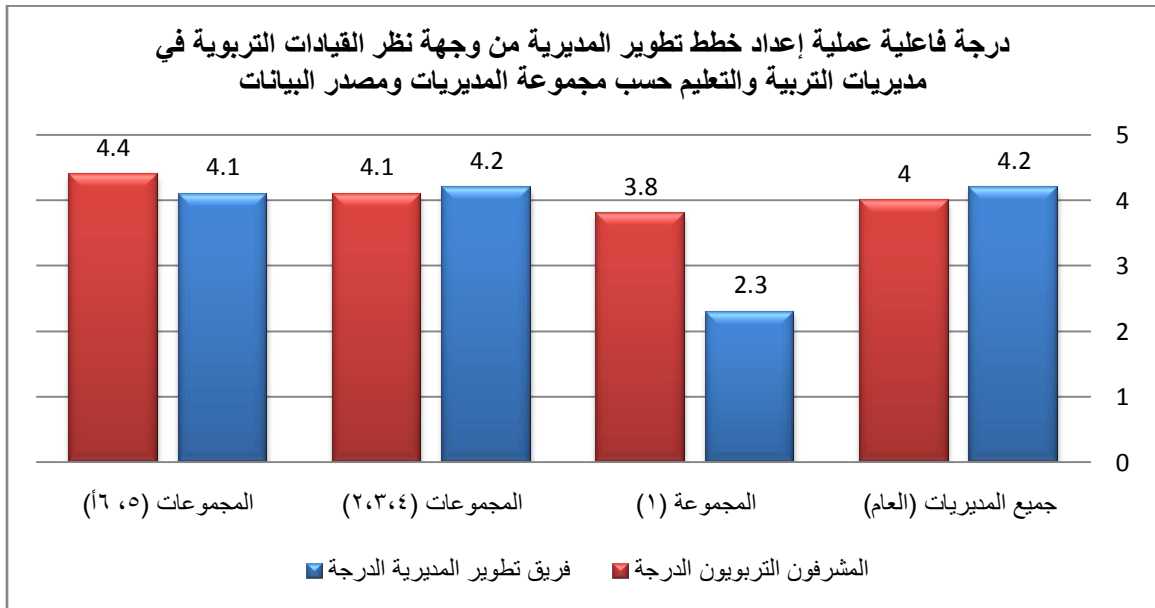
المعيار "فريق تطوير المديرية"

المعيار	المستوى 1	المستوى 2	المستوى 3	المستوى 4	المستوى 5
د	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 والرغبة	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 جميع 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 بالإطلاع على عينات من البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالإطلاع على جميع البيانات الواردة من نتائج المراجعة الذاتية للمدارس، وبناء عليه تم تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها	قام فريق تطوير المديرية بالإطلاع 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 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 والمجتمع المحلي، 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 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 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 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 يتم الرئس بالتوقيع عليها.	قام رئيس المجلس فقط بالإطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وقام باعتمادها والتوقيع عليها.	قام المجلس بالإطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها.	قام المجلس بالإطلاع على الخطة التطويرية للمديرية وتم اعتمادها وتوقيع الرئيس عليها بعد مناقشتها. وتوثيق ملاحظات المجلس عليها وتزويد المديرية بتغذية راجعة مكتوبة.	قام المجلس بالإطلاع 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
4.0	4.2	جميع المديرية (العام)
3.8	2.3	المجموعة (1)
4.1	4.2	المجموعات (2,3,4)
4.4	4.1	المجموعات (5, 16)



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 (4.0) للمشرفين و (4.2) 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 قادرين 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 استبانة المراجعة الذاتية لتتواءم وطبيعة مهام المسميات الوظيفية المختلفة. وتفعيل دور مجالس التطوير التربوي في إعداد 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 (70%). 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 رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.

2.1.2: درجة رضا 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.

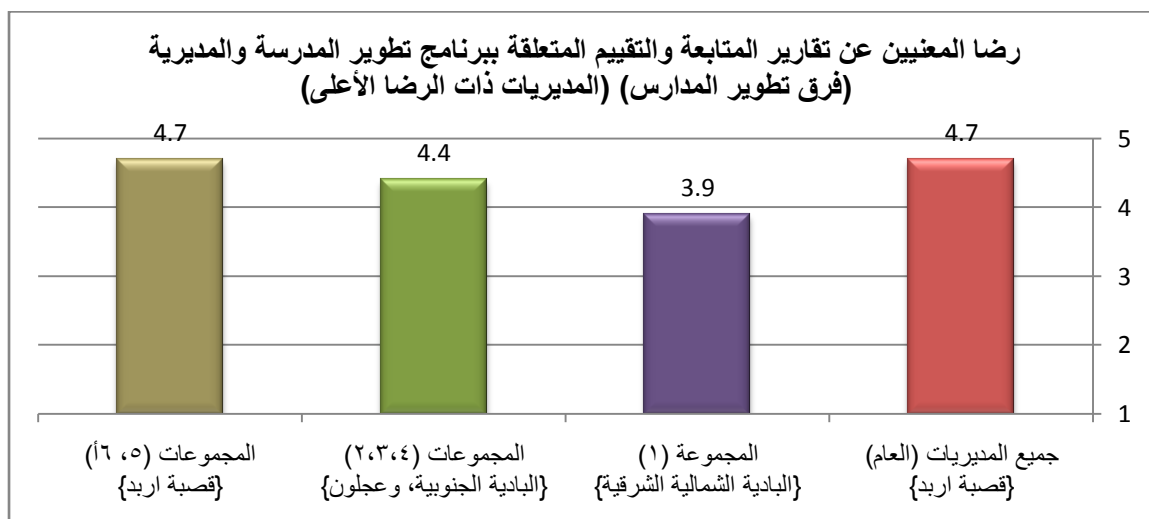
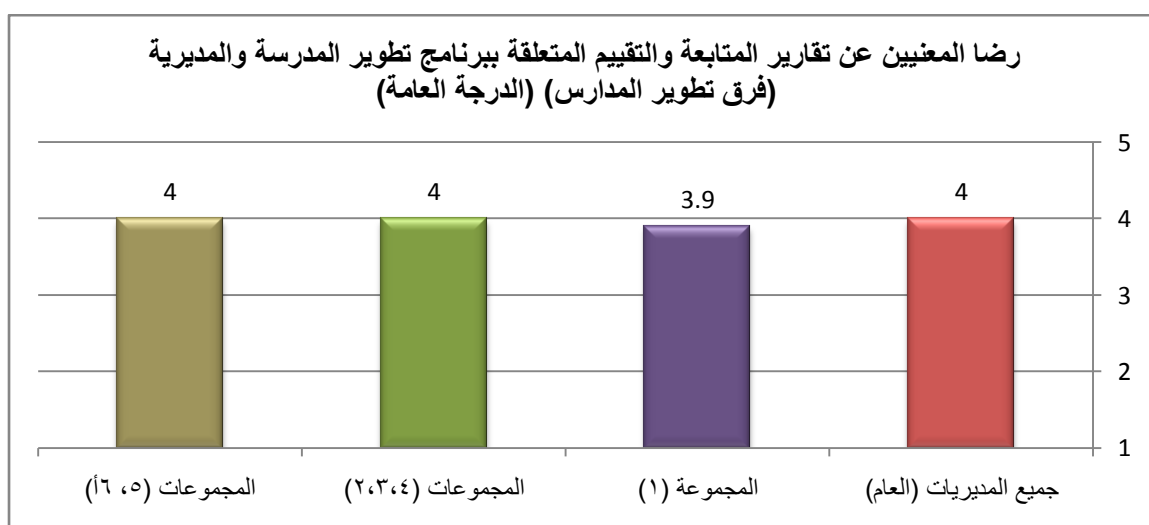
**2.1.1 درجة رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية (تم القياس لأول مرة في العام 2015).**

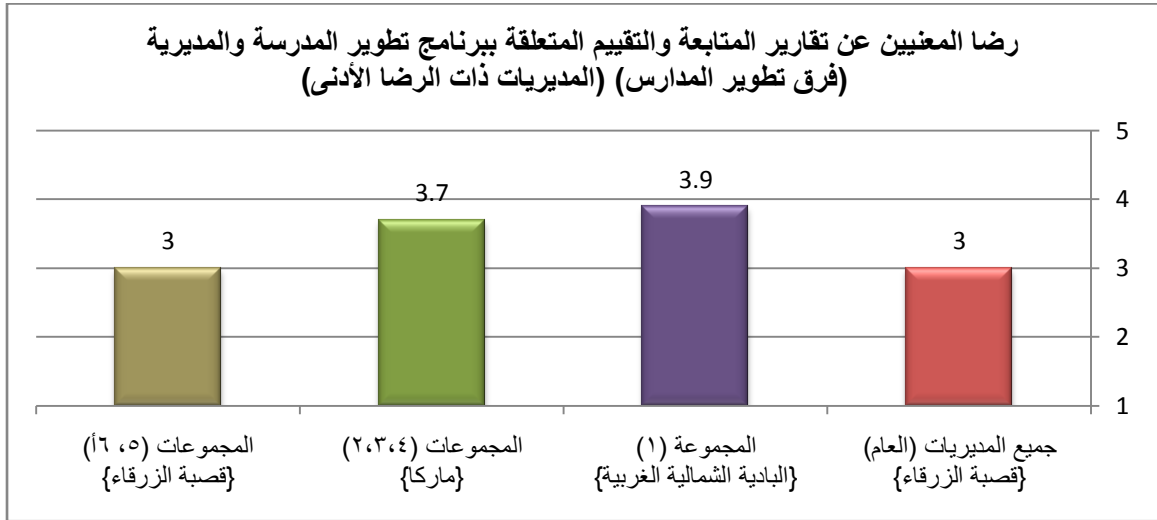
عبر مديرو المدارس والمعلمون والمعنيين في مديريات التربية والتعليم عن درجة رضاهم عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية من خلال استبانة وزعت على فرق تطوير المدارس وأخرى تم توزيعها على فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون. وأما النتائج التفصيلية لدرجات الرضا فتظهر في

الجدول رقم ( 35 ) بالنسبة لفرق تطوير المدارس، والجدول رقم ( 36 ) بالنسبة لفرق تطوير المديرية والمشرّفون التربويون.

جدول رقم (35): رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية. (فرق تطوير المدارس)

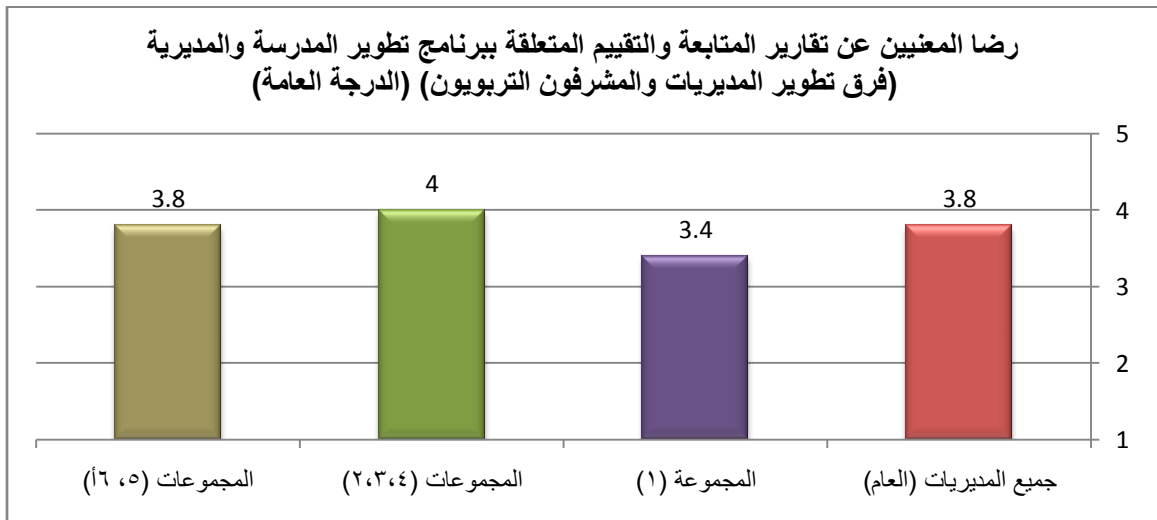
فرق تطوير المدارس					مصدر البيانات
المديريات ذات الرضا الأدنى		المديريات ذات الرضا الأعلى			
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
3.0	قصة الزرقاء	4.7	قصة اربد	4.0	جميع المديرية (العام)
3.9	البادية الشمالية الغربية	3.9	البادية الشمالية الشرقية	3.9	المجموعة (1)
3.7	ماركا	4.4	البادية الجنوبية، وعجلون	4.0	المجموعات (2،3،4)
3.0	قصة الزرقاء	4.7	قصة اربد	4.0	المجموعات (5، 6)



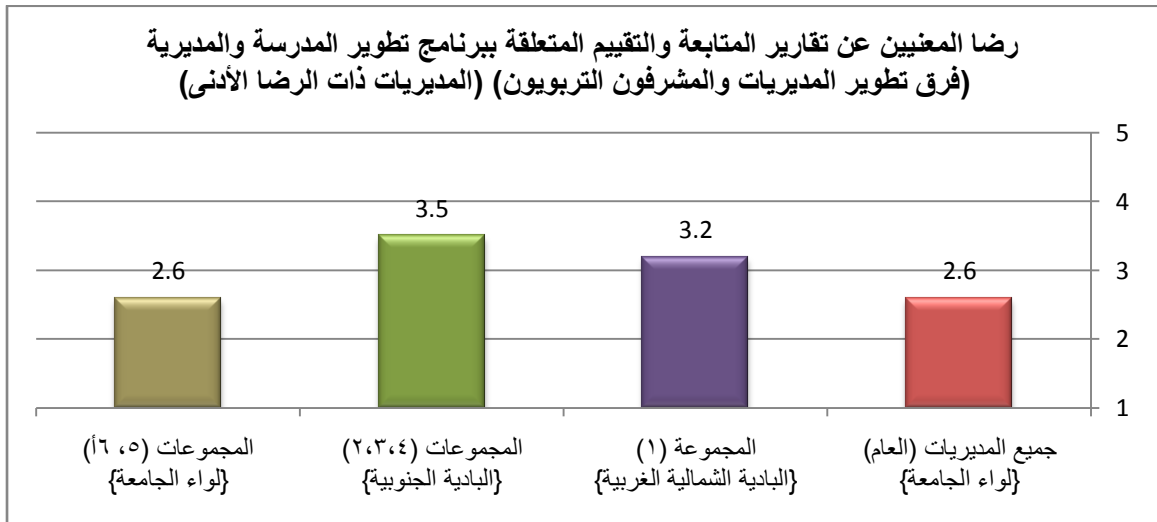
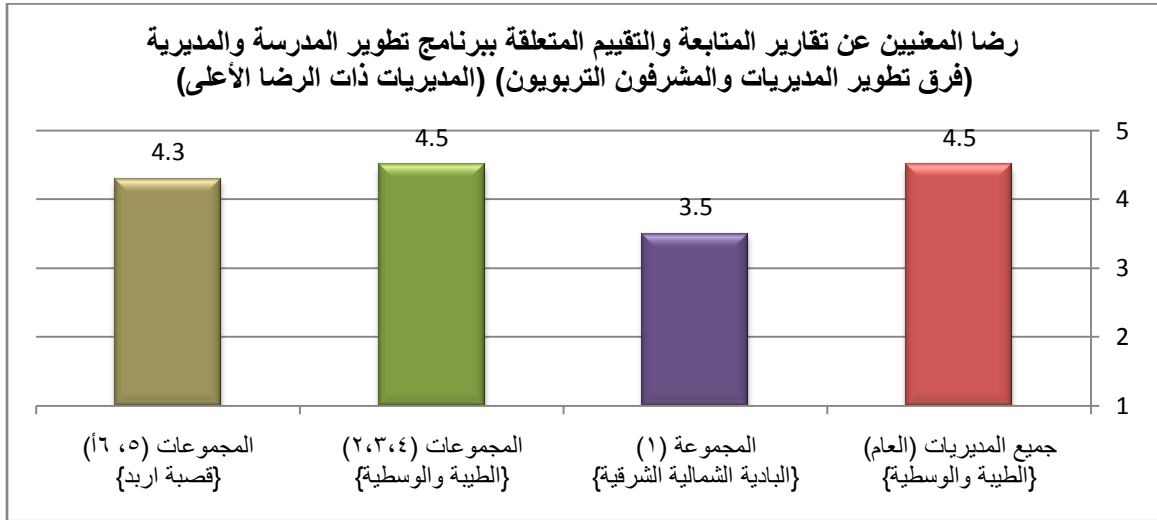


جدول رقم (36): رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية.  
(فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون)

فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون					مصدر البيانات
المديريات ذات الرضا الأدنى		المديريات ذات الرضا الأعلى			
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
2.6	لواء الجامعة	4.5	الطيبة والوسطية	3.8	جميع المديريات (العام)
3.2	البادية الشمالية الغربية	3.5	البادية الشمالية الشرقية	3.4	المجموعة (1)
3.5	البادية الجنوبية	4.5	الطيبة والوسطية	4.0	المجموعات (4، 3، 2)
2.6	لواء الجامعة	4.3	قصبه اربد	3.8	المجموعات (5، 6)







من الجدول رقم ( 35) نلاحظ أن الدرجة العامة لرضا فرق تطوير المدارس عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية بلغت (4.0)، وهي ضمن المستوى المستهدف الذي هو ( 5.0/4.0). ومن رقم (36) نلاحظ أن الدرجة العامة لرضا فرق تطوير المديریات والمشرفون التربويون عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية بلغت (3.8)، وهي اقل من المستوى المستهدف الذي هو (5.0/4.0).

ومن بين الملاحظات التي تم رصدها أن كثير من المعنيين سواء فرق تطوير المدارس أو فرق تطوير المديریات والمشرفون التربويون لم يقوموا بالاطلاع على تقارير المتابعة والتقييم التي أصدرها قسم المتابعة والتقييم في السنوات الماضية. وهذا يعود إلى عدم قيام المعنيين في مديریات التربية والتعليم بتعميم التقارير إلى المدارس والمديریات وتوعيتهم بها.

أما التوصيات فلقد تمثلت في ضرورة قيام المعنيين في مديریات التربية بتحفيز فرق تطوير المدارس لاطلاع على تقارير المتابعة والتقييم الخاصة بمدارسهم أو المدارس الأخرى أو تقارير المديریات أو التقرير العام للوزارة والاستفادة من التوصيات الواردة فيها لتحسين واقع تطبيق البرنامج.

## 2.1.2: درجة رضا 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

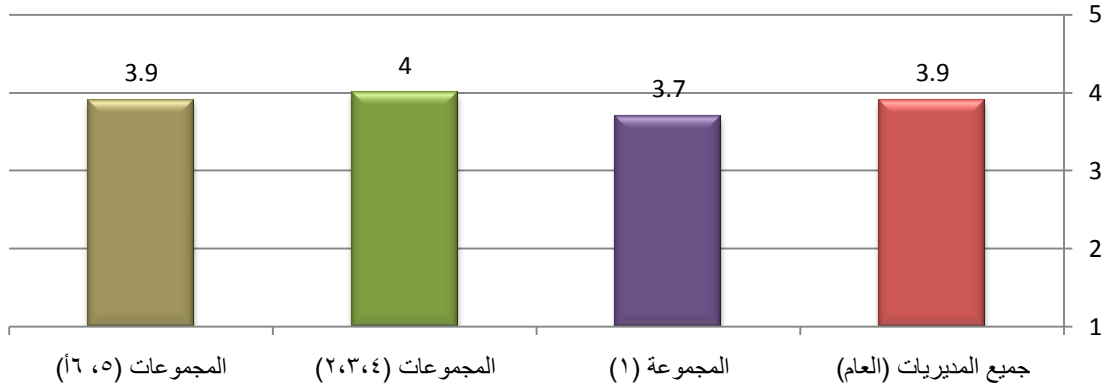
### المدرسة والمديرية (تم القياس لأول مرة في العام 2015).

عبر مديرو المدارس والمعلمون والمعنيين في مديريات التربية والتعليم عن درجة تطبيقهم للتوصيات الواردة في تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية والتي يصدرها قسم المتابعة والتقييم في إدارة التخطيط والبحث التربوي، من خلال استبانة وزعت على فرق تطوير المدارس وأخرى تم توزيعها على فرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون. وأما النتائج التفصيلية لمدى تطبيق التوصيات فتظهر في الجدول رقم (37) بالنسبة لفرق تطوير المدارس، والجدول رقم (38) بالنسبة لفرق تطوير المديريات والمشرفون التربويون.

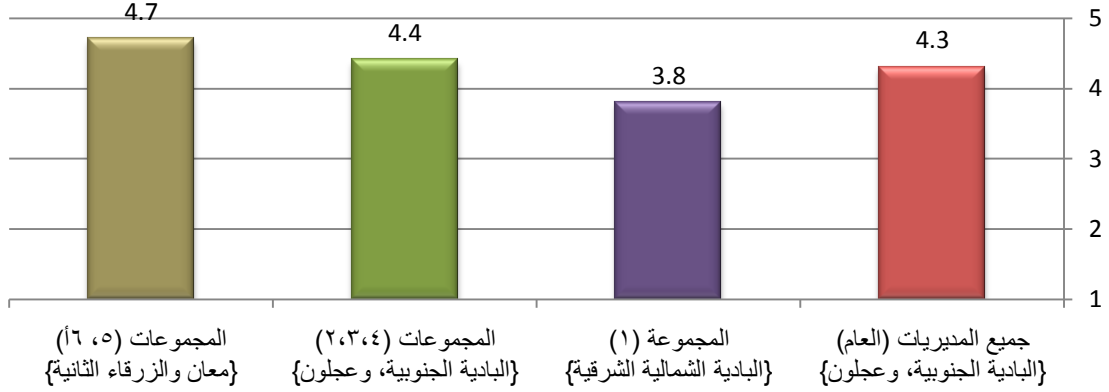
جدول رقم (37): درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية - (فرق تطوير المدارس)

فرق تطوير المدارس				مصدر البيانات	
المديريات ذات التطبيق الأدنى		المديريات ذات التطبيق الأعلى		الدرجة العامة	درجة الرضا المؤشر/5.00
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية		
3.2	قصة الزرقاء	4.3	البادية الجنوبية، وعجلون	3.9	جميع المديريات (العام)
3.7	البادية الشمالية الغربية	3.8	البادية الشمالية الشرقية	3.7	المجموعة (1)
3.4	الطيبة والوسطية	4.4	البادية الجنوبية، وعجلون	4.0	المجموعات (2،3،4)
3.2	قصة الزرقاء	4.7	معان والزرقاء الثانية	3.9	المجموعات (5)، (16)

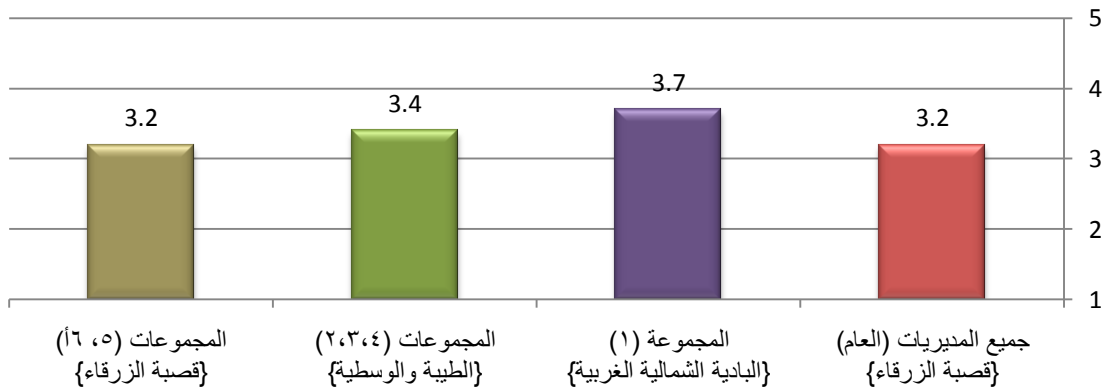
درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية (فرق تطوير المدارس) (الدرجة العامة)



درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية (فرق تطوير المدارس) (المديريات ذات التطبيق الأعلى)

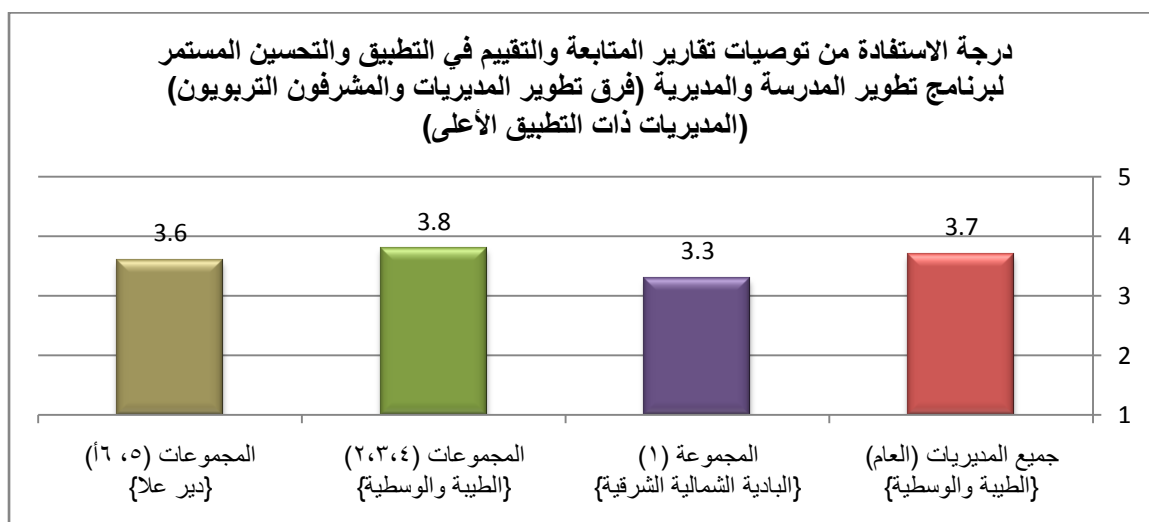
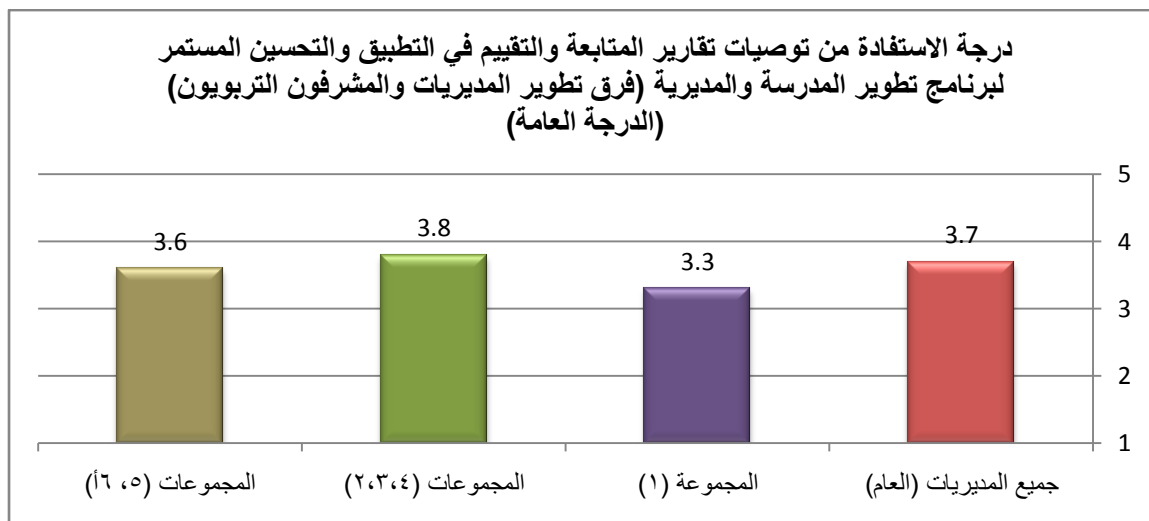


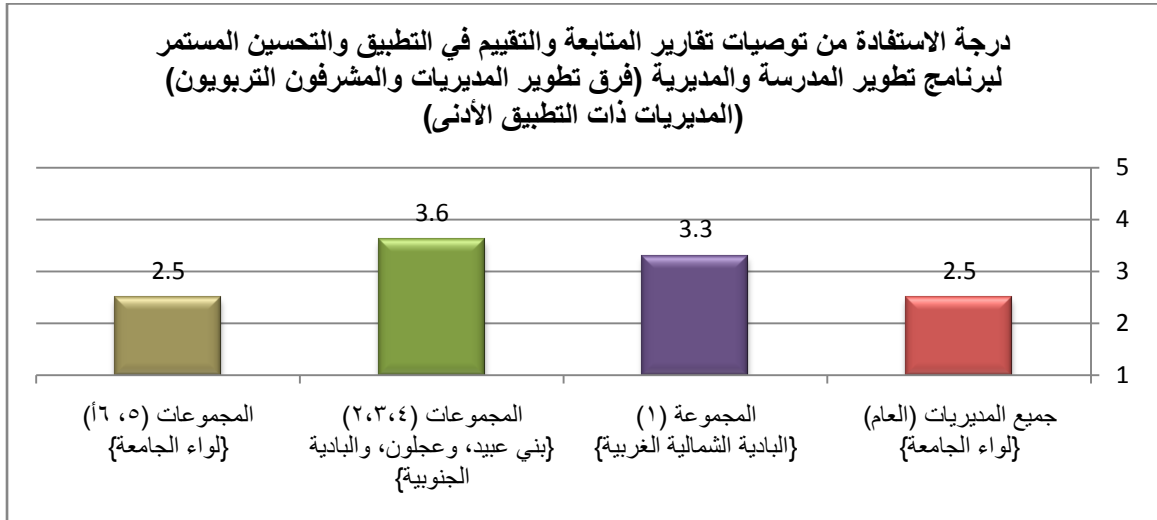
درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية (فرق تطوير المدارس) (المديريات ذات التطبيق الأدنى)



جدول رقم (38): درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية - (فرق تطوير المديرية والمشرفون التربويون)

فرق تطوير المديرية والمشرفون التربويون				مصدر البيانات
المديرية ذات التطبيق الأدنى		المديرية ذات التطبيق الأعلى		الدرجة العامة
الدرجة	المديرية	الدرجة	المديرية	درجة الرضا المؤشر/5.00
2.5	لواء الجامعة	4.5	الطبية والوسطية	جميع المديرية (العام)
3.3	البادية الشمالية الغربية	3.4	البادية الشمالية الشرقية	المجموعة (1)
3.6	بني عبيد، وعجلون، والبادية الجنوبية	4.5	الطبية والوسطية	المجموعات (2،3،4)
2.5	لواء الجامعة	4.2	دير علا	المجموعات (5، 6)





من الجداول رقم (37) ورقم (38) نلاحظ أن درجة استفادة المدارس من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية بلغت (3.9) وهي قريبة من المستوى المستهدف الذي هو (5.0/4.0). وأشارت النتائج أن مديرتي البادية الجنوبية، وعجلون حققتا أعلى درجة استفادة بلغت (4.3)، مقابل أدنى استفادة في مديرية الجامعة إذ بلغت (3.2). أما بالنسبة للمديرية، فإن درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر فبلغت (3.7) وهي أدنى من المستوى المستهدف الذي هو (5.0/4.0). وأشارت النتائج أن مديرية الطيبة والوسطية حققت أعلى درجة استفادة بلغت (4.5)، مقابل أدنى استفادة في مديرية الجامعة إذ بلغت (2.5).

ومن بين الملاحظات التي تم رصدها أن بعض المديرية التي تطبق البرنامج لأول مرة "المجموعة السادسة أ" قد أظهرت استفادة من تقارير المتابعة والتقييم ومثال على ذلك مديرية تربية دير علة بالنسبة للمديرية ومديرية الزرقاء الثانية بالنسبة للمدارس.

أما التوصيات فلقد تمثلت في ضرورة قيام المسؤولين في مديريات التربية بتحفيز المعنيين في المدارس ومراكز المديرية على الاستفادة من التوصيات الواردة في تقارير المتابعة والتقييم، وهذا يتضمن الاستفادة من تقارير المتابعة والتقييم الخاصة بمدارسهم أو المدارس الأخرى أو تقارير المديرية أو التقرير العام للوزارة والاستفادة من التوصيات الواردة فيها لتحسين واقع تطبيق البرنامج.

## 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 موازاتها السنوية لدعم تنفيذ خطط تطوير المدارس والمديرية.

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:

لم يتم اعتماد نتائج القياس المتعلقة بهذا المؤشر نظرا لتأخر صرف المنح المالية المقدمة من قبل الوزارة حتى شهر ايار من العام 2015.

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

المدارس والمديريات

قيمة المخصصات المالية المقررة والتي تم صرفها للمدارس والمديريات ضمن البرنامج في موازنة الوزارة للسنة المالية للعام 2015 بلغت ( 1082432 ) 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 للأعوام 2013 و 2014 و 2015 موارد مالية لدعم الخطط التطويرية للمدارس والمديريات التي تطبق البرنامج تحت الإشراف المباشر من الوزارة، حيث قامت الوزارة بتسليم المنح المقررة إلى (824) مدرسة و (7) مديريات المجموعة الأولى في العام 2013، وقامت أيضا في العام 2014 بتسليم المنح إلى (256) مدرسة و (4) مديريات ضمن المجموعة الثانية، و (529) مدرسة و (6) مديريات ضمن المجموعة الثالثة. وفي شهر أيار من العام 2015 قامت الوزارة بتسليم المنح إلى (2177) مدرسة في (23) مديرية تربية، وهذه المديريات تشكل المجموعات الأولى والثانية والثالثة والرابعة. كما شملت المنحة أيضا (417) في (7) مديريات ضمن المجموعة السادسة ب، علما بان هذه مديريات هذه المجموعة لم تطبق البرنامج بعد.

**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. ولوحظ عدم تفعيل الاستراتيجية منذ تاريخ تقرير المتابعة والتقييم السابق.

**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 أعداد المتدربين الإجمالي ( 62 ) متدرب، منهم ( 20 ) متدرب في مركز

الوزارة، و(42) متدرب في مديريات التربية والتعليم. علما بأنه لم يتم تدريب أي شخص خلال فترة تقرير المتابعة والتقييم الحالي.

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

1.1.3.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المدرسة

1.1.3.2: عدد الذين تدربوا على مهارات القيادة

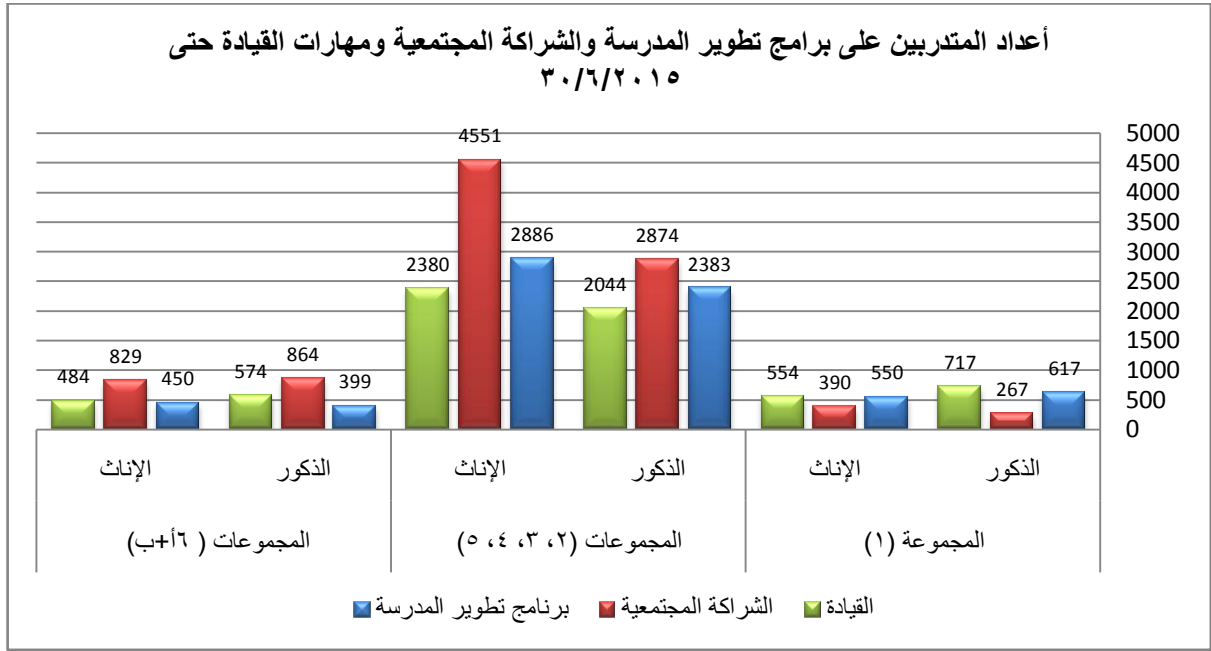
1.1.3.3: عدد أعضاء المجتمع المحلي وأعضاء المجالس التربوية ومديري المدارس ومساعديهم وكوادر المديرية والمرشدين والمشرفين التربويين الذين تدربوا على برنامج الشراكة المجتمعية

يتركز هذا المخرج على ما تنفذه 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 (39) يبين أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حسب الجنس.

**جدول رقم (39): أعداد المتدربين على برامج تطوير المدرسة والشراكة المجتمعية ومهارات القيادة حتى 2015/6/30**

المجموع		المجموعات (6+ب)		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
3886	3399	450	399	2886	2383	550	617	برنامج تطوير المدرسة
5770	4005	829	864	4551	2874	390	267	الشراكة المجتمعية
3418	3335	484	574	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**

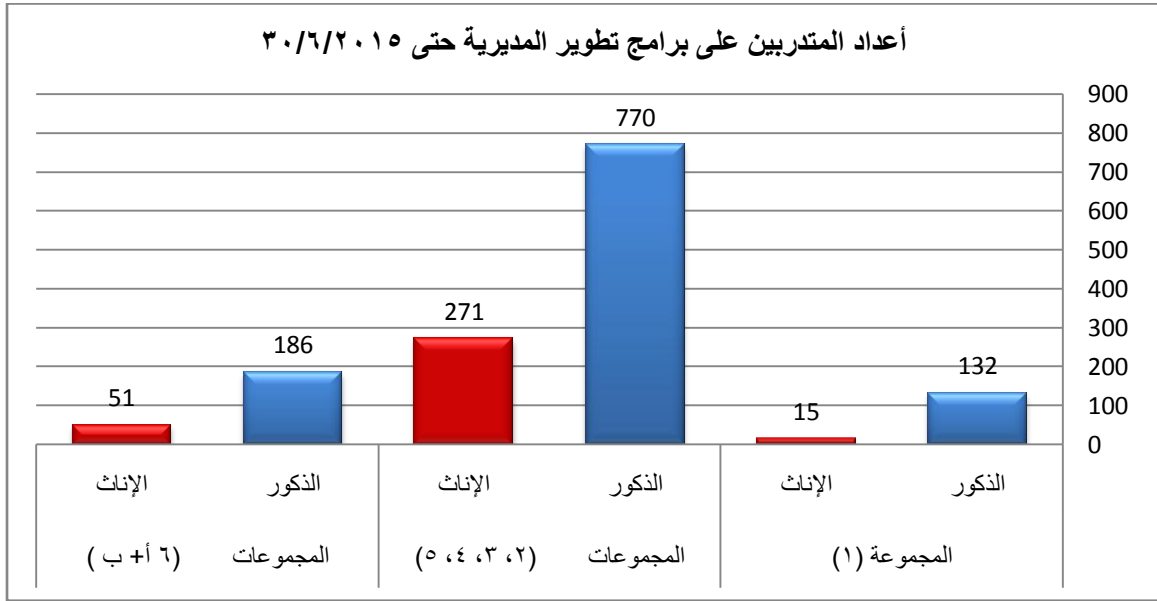
#### 1.1.4.1: عدد الذين تدربوا على برنامج تطوير المديرية

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 (40) يبين أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حسب الجنس.

**جدول رقم (40): أعداد المتدربين على برامج تطوير المديرية حتى 2015/6/30**

المجموع		المجموعات ( 6 + أ + ب )		المجموعات ( 5 ، 4 ، 3 ، 2 )		المجموعة ( 1 )		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
337	1088	51	186	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 إجراء عملية مراجعة واحدة لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية، حيث شاركت مجموعة من الأطراف المعنية بعملية المراجعة وهذه الأطراف 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 الأدوات المعدلة ومراجعة الفقرات من خلال الخبير الدولي (كريس) وبعض 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).

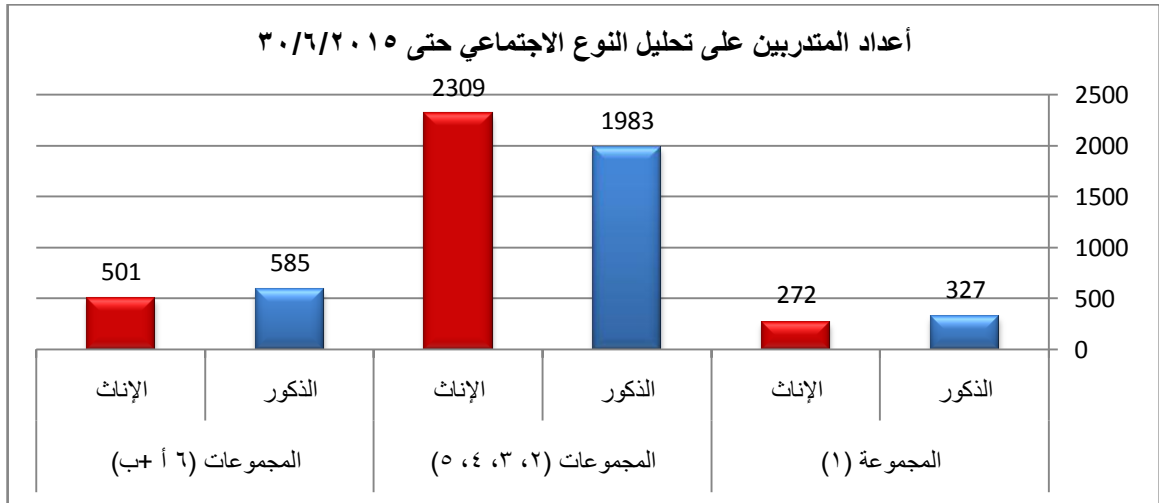
**المخرج (1.1.6) كادر على مستوى مركز وزارة التربية والتعليم والمديرية والمدرسة تم تدريبه على إدماج تحليل النوع الاجتماعي في العمل اليومي**  
المؤشرات

### 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 (41) يبين أعداد المتدربين على تحليل النوع الاجتماعي حسب الجنس.

جدول رقم (41): أعداد المتدربين على تحليل النوع الاجتماعي حتى 2015/6/30

المجموع		المجموعات (6 أ + ب)		المجموعات (2، 3، 4، 5)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
3082	2895	501	585	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

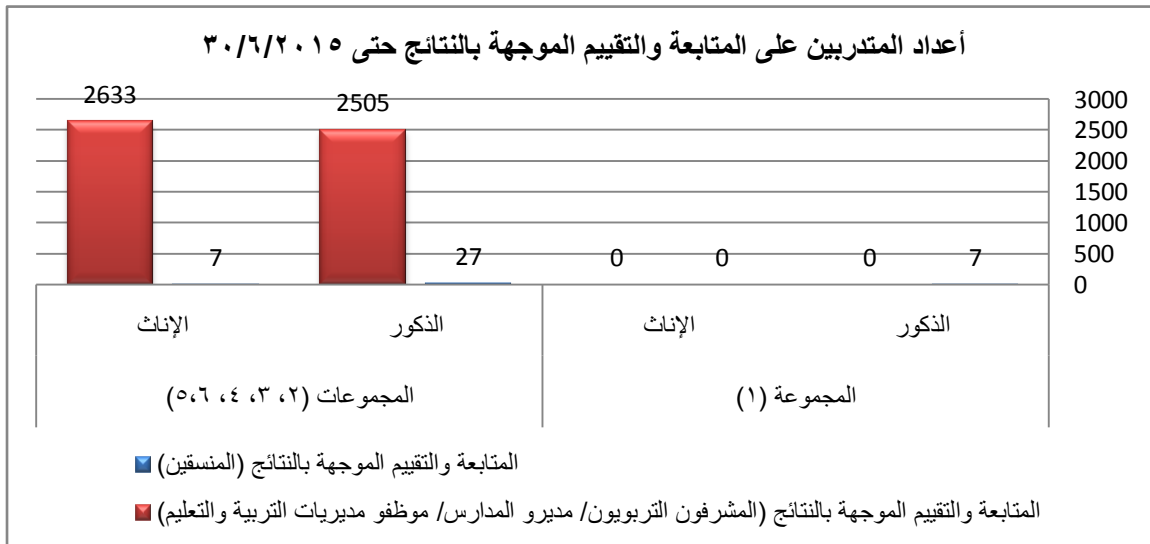
2.1.1.1: عدد الكوادر الذين تم تدريبهم على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج

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 الرابع والمتعلق بالعام 2015. ومن أبرز هذه الأنشطة تدريب إنعاشي لمنسقي المتابعة والتقييم في جميع مديريات التربية والتعليم وعددهم (41) منسقا. ويوضح الجدول رقم (42) أعداد المتدربين التراكمي على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج في مديريات التربية والتعليم حتى تاريخ 2015/6/30.

جدول رقم (42): أعداد المتدربين على المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج حتى 2015/6/30

المجموع		المجموعات (2، 3، 4، 5، 6)		المجموعة (1)		اسم البرنامج
الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	الإناث	الذكور	
7	34	7	27	0	7	المتابعة والتقييم الموجهة بالنتائج (المنسقين)
2633	2505	2633	2505	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 أربعة تقارير حتى تاريخه، الأول خاص بالعام 2012 والثاني خاص بالعام 2013 والثالث خاص بالعام 2014 والرابع وهو التقرير الحالي خاص بالعام 2015.

## 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 تحتوي السياسات الإستراتيجية الداعمة لتنفيذ واستدامة برنامج تطوير المدرسة والمديرية، ولقد تم حصرها في وثيقة ستعرض على لجنة إعداد الإطار العام للسياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم لتضمينها في الإطار المعتمد للوزارة. وكذلك أعدت اللجنة وثيقة تتضمن سياسات إجرائية مقترحة منسجمة مع السياسات الإستراتيجية وضرورية لمأسسة واستمرارية برنامج تطوير المدرسة والمديرية.

يطبق برنامج تطوير المدرسة والمديرية حالياً في (3049) مدرسة في (35) مديرية تربية وتعليم في المملكة. وينتج عن عمليات تطبيق البرنامج كم من البيانات والمعلومات ذات أهمية 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 اهتماماً كبيراً 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 خلال كتاب معالي الوزير رقم م ت/14/6/20359 تاريخ 2013/5/30

### 2.2.2.2: مدى توافق بنود صرف المنح المالية للمدارس والمديريات مع بنود الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة. (جديد في العام 2015)

إن تعليمات صرف المنح المالية التي تقدم للمدارس والمديريات تنص على تخصيص 90% من المبلغ المرصود منحا للمدارس، و 10% منحا للمديريات. بحيث يتم توزيع 60% من المنحة المخصصة للمدارس بالتساوي بين مدارس المديرية، و 40% توزع حسب عدد الطلبة في كل مدرسة. أما منح المديريات فيتم توزيع 60% من المنحة بالتساوي بين المديريات، و 40% حسب عدد المدارس في المديرية. أما تعليمات صرف المنحة داخل المدرسة فيتم تقسيمه إلى مجموعة مجالات وهي: مجتمعات التعلم المهنية وبناء القدرات ويخصص لها 30%، ويخصص 10% للصيانة، و 20% للتواصل مع المجتمع المحلي، و 20% للقرطاسية ولوازم التعلم، و 20% لتشجيع التميز والإبداع. أما بالنسبة للمديرية فيتم توزيع 75% من المبلغ للحاجات المشتركة للمدارس، و 25% لحاجات المديرية.

ولقياس مدى توافق عمليات الصرف الفعلية التي تقوم بها المدارس والمديريات مع تعليمات صرف المنحة المالية، تم مقارنة نسب الصرف الفعلية لكل مجال مع النسب المحددة في التعليمات لمجموعة من المديريات تم الحصول على بياناتها من قسم تطوير المدرسة والمديرية. وهذه المديريات هي: عجلون، والرمثا، والمزار الشمالي، والمزار الجنوبي، والقويسمة ومعان، والشوبك، وقصبة الزرقاء. وتظهر نتائج المقارنات في الجدولين رقم (43)، ورقم (44).

جدول رقم (43): نسب الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة (تعليمات الصرف) حسب المجال، ونسب الصرف الفعلي للمدارس حسب المجال.

تشجيع التميز والإبداع	القرطاسية ولوازم التعلم	التواصل مع المجتمع المحلي	الصيانة	مجتمعات تعلم مهنية	مجالات الصرف من المنحة
%20	%20	%20	%10	%30	نسب الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة (تعليمات الصرف) حسب المجال
%14	%34	%10	%21	%20	نسب صرف المدارس الفعلية حسب المجال
%6-	%14+	%10-	%11+	%10-	قيم النسب المنوية للاختلاف حسب المجال
%30	%70+	%50-	%101+	%33-	نسب الاختلاف حسب المجال
%56.8					متوسط نسب الاختلاف

جدول رقم (44): نسب الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة (تعليمات الصرف) حسب المجال، ونسب الصرف الفعلي للمديريات حسب المجال.

حاجات المديرية (25%)					الحاجات المشتركة للمدارس (75%)				مجالات الصرف من المنحة
تشجيع التعلم والإبداع	القرطاسية ولوازم التعلم	التواصل مع المجتمع المحلي	الصيانة	مجتمعات تعلم مهنية	أخرى	تنمية مهنية	مجالس تطوير	برامج مركزية	
%5	%5	%5	%2.5	%7.5	-	%11	%11	%53	نسب الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة (تعليمات الصرف) حسب المجال
%3	%13	%5	%13	%7	%37	%11	%5	%4	نسب صرف المديريات الفعلية حسب المجال
%2-	%8	%0	%10.5	%0.5-	%37	%0	%6-	%49-	قيم النسب المنوية للاختلاف حسب المجال
%60	%260	%0	%520	%7	%100	%0	%45-	%92-	نسب الاختلاف حسب المجال
%155									متوسط نسب الاختلاف

من الجدول رقم (43)، والمتعلق بصرف المدارس، يتبين بشكل واضح عدم التوافق بين تعليمات الصرف المقررة والصرف الفعلي للمدارس. حيث أن هناك اختلافاً يبلغ حوالي (57%) بينهما. كما يتبين أن أعلى اختلاف كان في مجال الصيانة حيث وصل إلى نسبة (101%) ولصالح الصرف الفعلي، وقل اختلاف كان في مجالات تشجيع التميز والإبداع ومجتمعات التعلم المهنية حيث وصل نسبته حوالي (30%) ولصالح التعليمات. أما فيما يتعلق بالمديريات، فيتبين من الجدول رقم (44) أن الاختلاف أكثر وضوحاً، حيث وصلت النسبة حوالي (155%). وكان لمجال الصيانة الاختلاف الأكبر حيث وصلت نسبة الاختلاف إلى (520%) ولصالح الصرف الفعلي، بينما لم تسجل مجالات التنمية المهنية والتواصل مع المجتمع المحلي أي اختلافات بين واقع الصرف والتعليمات. ومن الملفت أن هناك نسبة كبيرة من منحة المديريات صرفت على مجالات أخرى غير محددة في التعليمات وهذه النسبة وصلت إلى (37%) من المنحة الكلية المقدمة.

أما التوصيات فتمثلت في ضرورة قيام المعنيين في الوزارة بمراجعة تعليمات الصرف لتكون أكثر مرونة ولتتوافق مع الحاجات الفعلية للمدارس والمديريات. مع اهتمام المعنيين في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم بالمتابعة الدورية للمدارس والمديريات لضمان تقيدها بالتعليمات.

**المقارنات:** للتعرف على اتجاهات المؤشرات، تم عمل مقارنات بين نتائج تقرير العام الماضي 2013 مع نتائج تقرير العام 2014، مع نتائج تقرير العالم الحالي 2015 وهذه المقارنات تظهر في الجدول رقم (45).

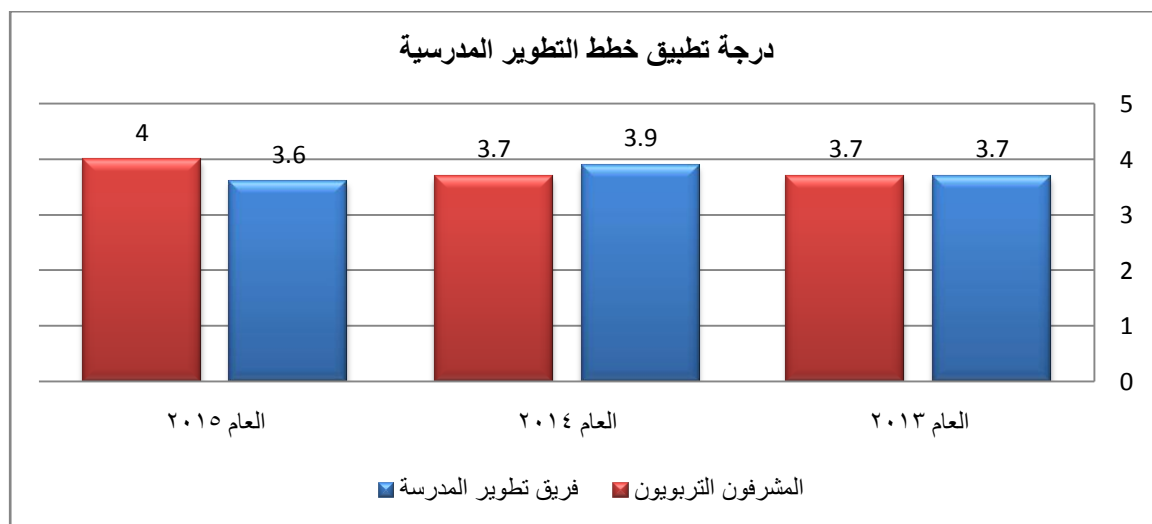
**الجدول رقم (45): المقارنات بين نتائج التقرير الحالي 2015 مع تقارير الأعوام السابقة 2014 و 2013**

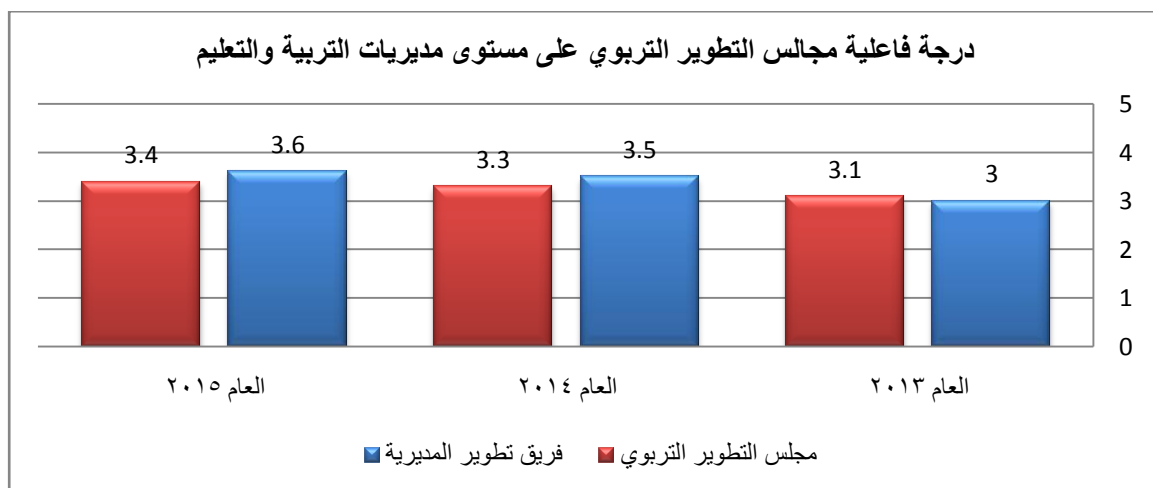
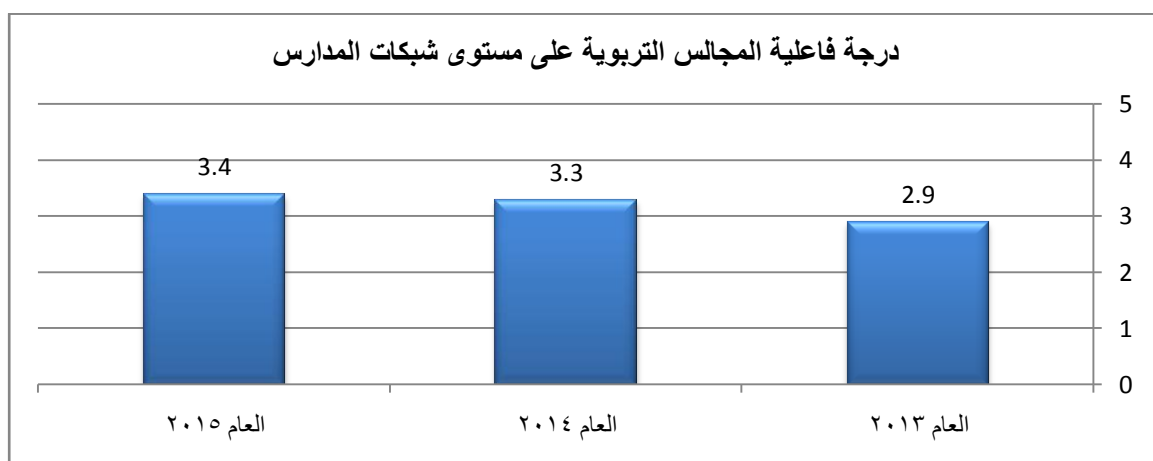
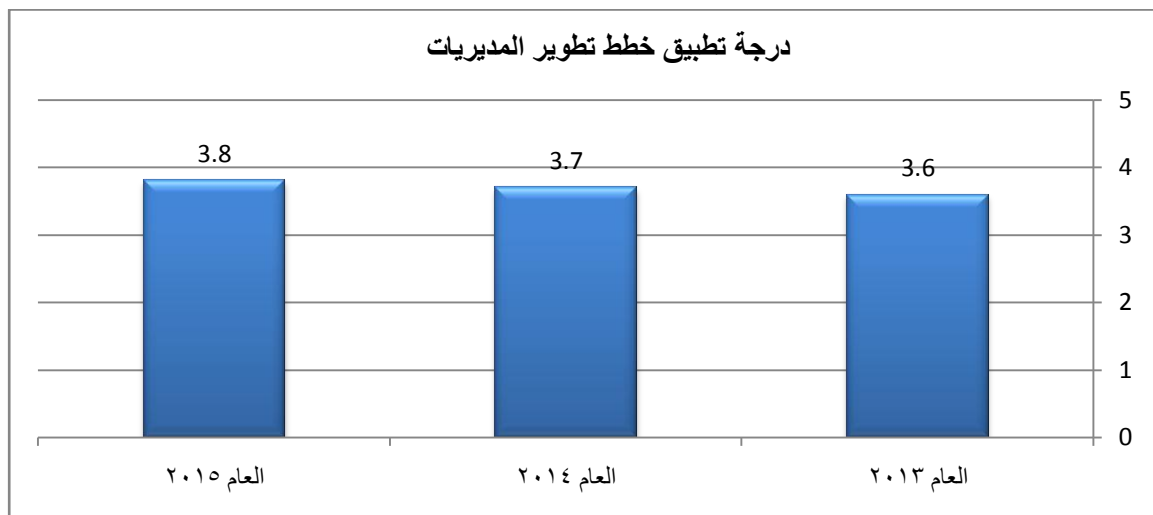
ملاحظات (الانحراف بين عامي 2015 و 2014)	قيم ونسب المؤشر المتحققة					مصدر البيانات	المؤشر	
	نسبة الانحراف	قيمة الانحراف	العام 2015	العام 2014	العام 2013		اسم المؤشر	رقمه
	%7.7-	0.3-	3.6	3.9	3.7	فريق تطوير المدرسة، الوثائق ذات العلاقة	درجة تطبيق خطط التطوير المدرسية	1.1
	%8.1	0.3+	4.0	3.7	3.7	المشرفون التربويون		
تم اضافة المؤشر لاطار المتابعة والتقييم وقياسة في العام 2015	-	-	%81	-	-	فريق تطوير المدرسة، الوثائق ذات العلاقة	نسبة المدارس التي تنفذ برامج تدريبية معتمدة على المدرسة، والنتيجة عن خطتها التطويرية. (برنامج واحد على الأقل).	A 1.1
	%2.7+	0.1+	3.8	3.7	3.6	فريق تطوير المديرية، الوثائق ذات العلاقة	درجة تطبيق خطط تطوير المديريات	1.2
	%3.0+	0.1+	3.4	3.3	2.9	المجالس التربوية لشبكات المدارس، الوثائق ذات العلاقة	درجة فاعلية المجالس التربوية على مستوى شبكات المدارس	1.3
	%2.9+	0.1+	3.6	3.5	3.0	فريق تطوير المديرية	درجة فاعلية مجالس التطوير التربوي على	1.4
	%3.0+	0.1+	3.4	3.3	3.1	مجلس التطوير التربوي، الوثائق ذات العلاقة	مستوى مديريات التربية والتعليم	
	%3.1+	0.1+	3.3	3.2	3.3	فريق تطوير المدارس (المجموعات المركزة)	درجة رضا مديري ومعلمي المدارس حول جودة الدعم المقدم من مديريات التربية والتعليم لتحقيق أهداف خطط التطوير المدرسية	1.5
	%3.2-	0.1+	3.2	3.1	3.2	فريق تطوير المدارس (الاستبانات)		

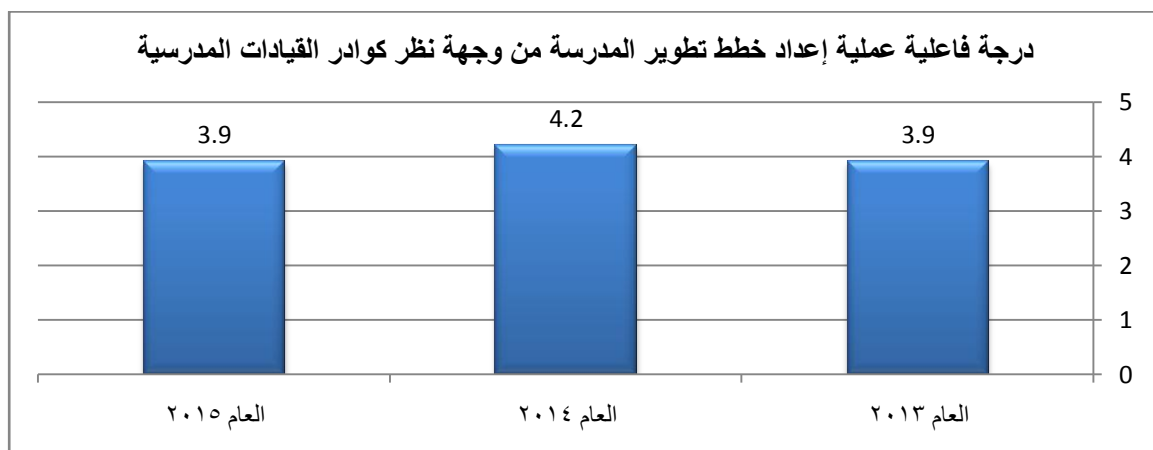
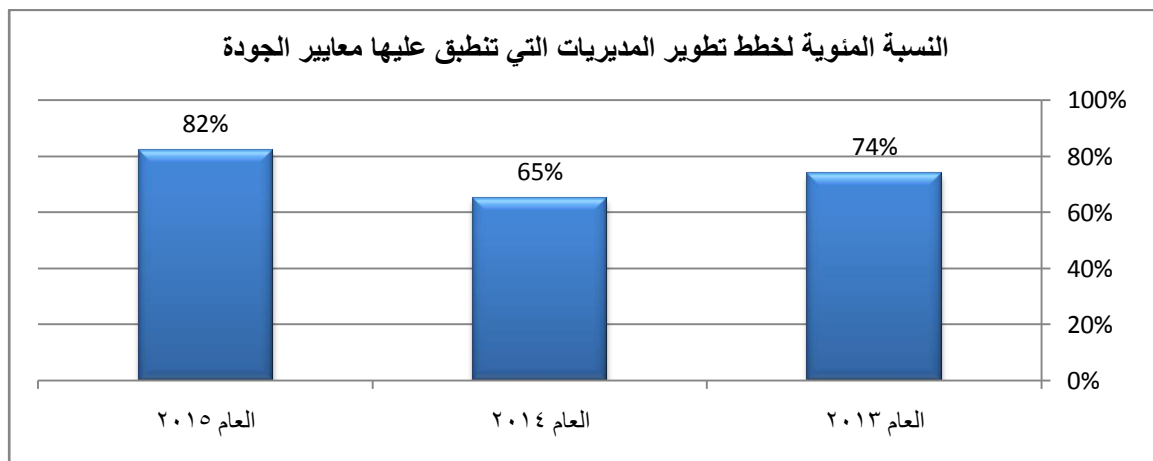
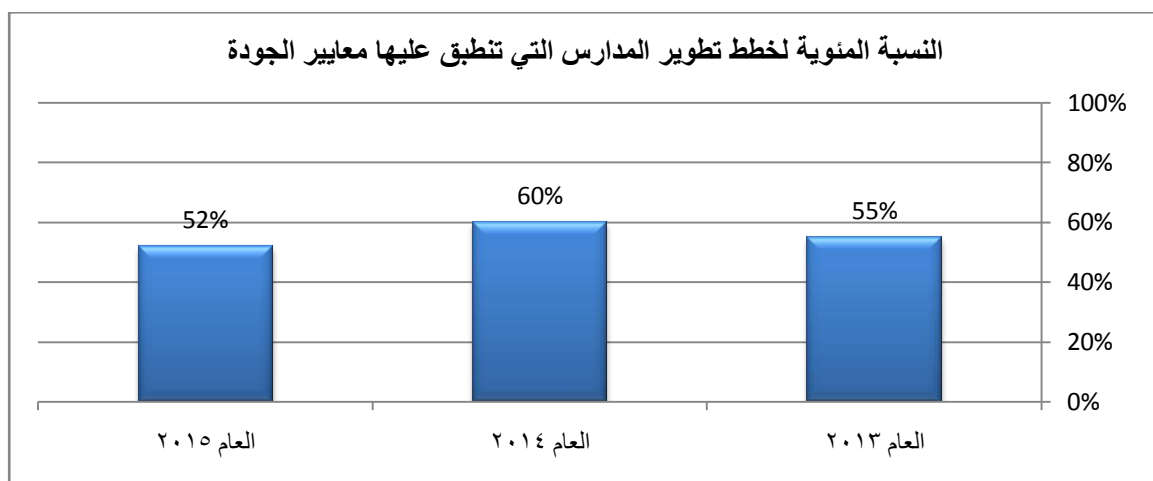
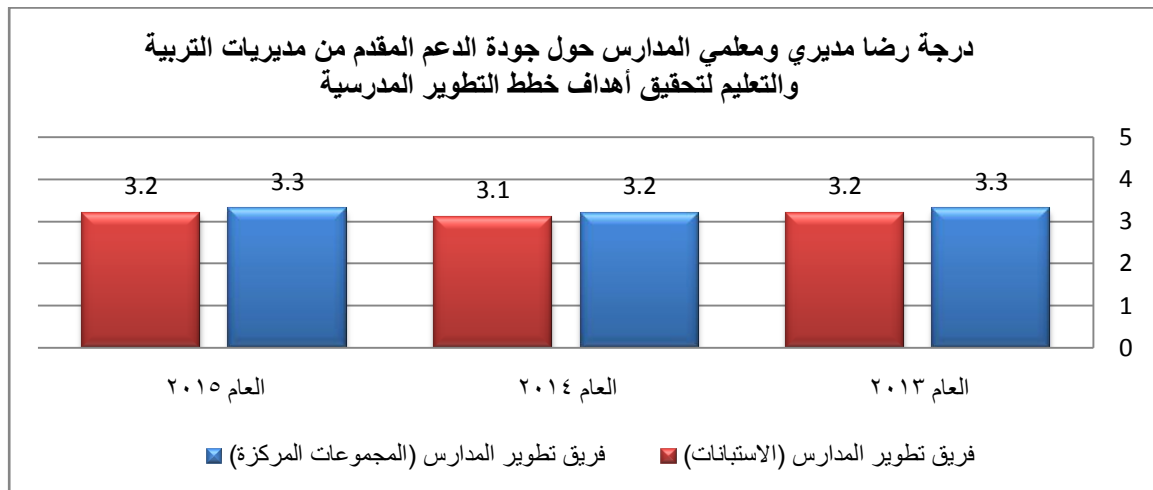


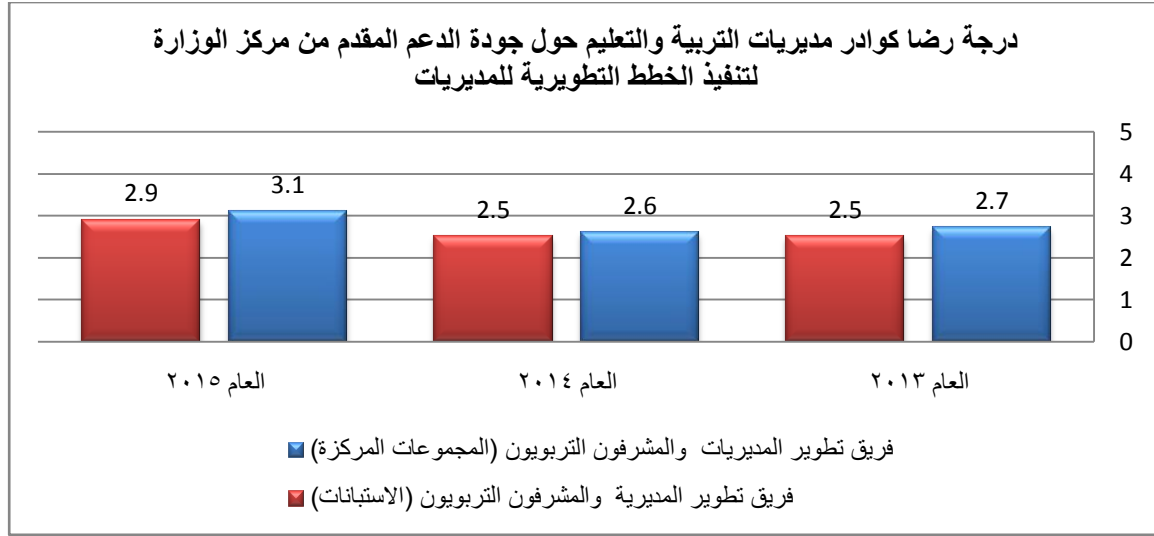
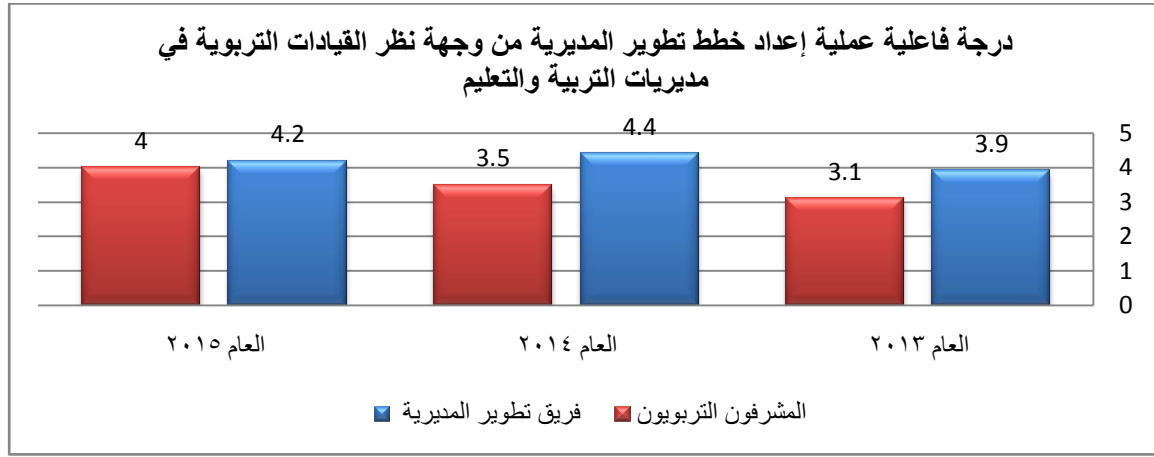
						فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون (المجموعات المركزة)	درجة رضا كوادر مديريات التربية والتعليم حول جودة الدعم المقدم من مركز الوزارة لتنفيذ الخطط التطويرية للمديريات	1.6
	%19.2+	0.5+	3.1	2.6	2.7	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون (الاستبانات)		
	%16+	0.4+	2.9	2.5	2.5	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون (الاستبانات)		
	%13.3-	%8-	%52	%60	%55	الخطط التطويرية والإجرائية للمدارس	النسبة المئوية لخطط تطوير المدارس التي تنطبق عليها معايير الجودة	1.1.1
تم اخذ عينة تمثل (63%) من المديريات في العام 2015	%26.2+	%17+	%82	%65	%74	الخطط التطويرية والإجرائية للمديريات	النسبة المئوية لخطط تطوير المديريات التي تنطبق عليها معايير الجودة	1.1.2
	%7.1-	0.3-	3.9	4.2	3.9	فريق تطوير المدرسة	درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المدرسة من وجهة نظر كوادر القيادات المدرسية	1.1.6
	%4.5-	0.2-	4.2	4.4	3.9	فريق تطوير المديرية	درجة فاعلية عملية إعداد خطط تطوير المديرية من وجهة نظر القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم	1.1.8
	%14.3+	0.5+	4.0	3.5	3.1	المشرفون التربويون		
	-	-	4.0	-	-	فريق تطوير المدرسة	درجة رضا المعنيين عن تقارير المتابعة والتقييم المتعلقة ببرنامج تطوير المدرسة والمديرية	2.1.1
قياس لأول مرة في العام 2015	-	-	3.8	-	-	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون		
	-	-	3.9	-	-	فريق تطوير المدرسة	درجة الاستفادة من توصيات تقارير المتابعة والتقييم في التطبيق والتحسين المستمر لبرنامج تطوير المدرسة والمديرية	2.1.3
قياس لأول مرة في العام 2015	-	-	3.7	-	-	فريق تطوير المديرية والمشرفون التربويون		

	-	-	-	54%	-	فريق تطوير المدرسة، الوثائق ذات العلاقة	النسبة المئوية لأنشطة الخطط التطويرية للمدارس ومديريات التربية والتعليم والتي تم تنفيذها بدعم مالي مقدم من وزارة التربية والتعليم	2.2.1
	-	-	-	57%	-	فريق تطوير المديرية، الوثائق ذات العلاقة		
العدد تراكمي ويتضمن أكثر من برامج تدريبي للشخص الواحد		5981+	35106	29125	20413	سجلات SDI	أعداد المتدربون على البرنامج (تراكمي)	
تم اضافة المؤشر لاطار المتابعة والتقييم وقياسه في العام 2015	-	-	الاختلاف في المدارس حوالي (55%)	-	-	سجلات قسم تطوير المدرسة والمديرية/ إدارة مركز التدريب التربوي	مدى توافق بنود صرف المنح المالية للمدارس والمديريات مع بنود الصرف المحددة في الوثيقة المعتمدة.	2.2.2.2
	-	-	الاختلاف في المديريات حوالي (155%)	-	-			









من الجدول رقم (45) نلاحظ أن هناك تقارباً في النتائج بين الأعوام 2013، 2014، و2015. وبمقارنة نتائج العامين الأخيرين 2014 و 2015 في قياس المؤشرات نلاحظ أن هناك انتظاماً في النتائج وتغيرات بسيطة. وتراوحت نسب الاختلاف بين (2.7%) و (26.0%)، وهي في مجملها تميل لصالح العام 2015، ويمكن إرجاع هذه الاختلافات إلى عدة عوامل منها:

- اختلاف تقديرات المقيمين الذين قاموا بجمع البيانات في تحديد قيم السمات المراد قياسها، وهذا يعود للطبيعة النوعية للمؤشرات.
- اختلاف العينة، حيث أن العينة التي تم اختيارها في هذا العام تختلف تماماً عن العينات التي تم اختيارها في الأعوام السابقة.
- استفادة المدارس والمديرات من تجارب التقييم السابقة مما انعكس إيجاباً على زيادة استعداداتها للتقييم.
- التدريب التي تم في العام 2015 على آليات بناء الخطط حسب منهجية الإدارة الموجهة بالنتائج.

## 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 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.
- الاستمرار في بناء قدرات المعنيين في مديريات التربية والتعليم والمدارس في موضوع الإدارة الموجهة بالنتائج، وإيجاد برامج للتنمية المهنية تستهدف المستجدين.
- 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.
- 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.