



الدليل الإرشادي لوحة تطوير المدارس



«أتمنى أن تحملوا هذه المسؤولية بجد واجتهاد وتحسوا بمسؤوليتكم، وأعتقد أن هذه
- إن شاء الله - فيكم، بيد أني أتمنى أن تزداد هذه المسؤولية، وأن تربيوا أجيالنا
الحاضرة والمستقبلية على الخير وعلى العدل والإنصاف، وخدمة الدين والوطن
بصبر وعمل»

خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز



الفهرس

الموضوع	ص
تمهيد	٥
السمات العامة لأنموذج تطوير المدارس	٦
ماهية «وحدة تطوير المدارس»	٧
آلية تكوين وحدة تطوير المدارس	٨
الهيكل التنظيمي	٨
مهام رئيس الوحدة	٩
مهام عضو الوحدة	٩
وحدة تطوير المدارس: مهام ومسؤوليات	١٠
المهام الفنية	١٠
المهام العامة	٢١
المهام الإدارية	٢٥
مسؤوليات الوحدة تجاه المدرسة	٢٦
علاقة وحدة تطوير المدارس بالإدارات والأقسام ومكاتب التربية والتعليم	٢٧
مسؤوليات الوحدة تجاه الإدارات ذات العلاقة	٢٧
علاقة وحدة تطوير بمشروع تطوير	٢٨
تقويم أداء الوحدة	٢٩
قنوات التواصل للوحدة	٣٠
معلومات التواصل	٣٠

تمهيد

تتمثل غاية أنموذج تطوير المدارس في الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام، كي تكون مدارس قادرة على إعداد النشء والشباب لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين. وتحقيق هذه الغاية يتطلب أن تتحرك المدرسة تلقائياً نحو تطوير العملية التعليمية وتحسينها بصورة مستمرة عبر توظيف طاقات جميع منسوبيها وتوجيهها نحو الارتقاء بنواتج التعلم.

ويحتاج تمكين المدرسة من أداء مهماتها الجديدة إلى دعم ومساندة من جميع المنظومات التي تتفاعل معها كإدارة التربية والتعليم وجهاز الوزارة والمؤسسات الاجتماعية، والقطاعات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص. وتمثل « وحدة تطوير المدارس » إحدى هذه المنظومات التي تعد أداة الدعم الرئيسة في تمكين المدارس من الانطلاق والتحرك ذاتياً نحو عمليات التحسين والتطوير، وتنبؤ مسؤوليات « وحدة تطوير المدارس » في أنها محور الارتكاز في توفير الخبرة وتوجيه الدعم الصادر من جميع مكونات إدارة التربية والتعليم إلى المدارس وفق منهجية إدارية وتربوية، تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية حول غايات محددة مؤثرة في أداء المدرسة.

إن إدارة التربية والتعليم تقوم -عادة- وفق خططها بمساعدة المدارس من خلال قنوات مختلفة، وأوجه المساعدة لا تتنظم في رؤية واحدة، وإنما مبادراتها تتم من خلال مكونات الإدارة بأقسامها المختلفة، وليس من منطلق حاجات المدرسة الفعلية، إضافة إلى أن تدخل إدارة التربية والتعليم يتم وفق اجتهادات من تلك الأقسام والإدارات، وبالتالي فلا خيار لإدارة التربية والتعليم من أن تؤسس وحدة فيها جميع الخبرات، وتقود زمام أوجه دعم مكاتب التربية والتعليم وأقسام الإدارة وحشدها في مساندة خطط المدارس.

من هنا جاء هذا الدليل الهادف إلى توضيح أهمية وحدة تطوير المدارس وإبراز كيفية أدائها لمسؤولياتها، وإيضاح علاقاتها مع مكونات إدارة التربية والتعليم.



السمات العامة لأنموذج تطوير المدارس

تعد منطلقات أنموذج تطوير المدارس من الأمور الرئيسة التي تكشف عن ملامحه، وتفسر عمل الكيانات الوظيفية في تنفيذ الأنموذج، وهذه المنطلقات هي:

١. مفهوم المجتمعات المتعلمة.
٢. الأنموذج هو عملية أكثر منه نتيجة.
٣. الأنموذج هو عملية تطوير متدرجة.
٤. الأنموذج نظام مفتوح.
٥. بناء الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بمستوياته المختلفة.

هذه المجموعة من المنطلقات تبرز ماهية الأنموذج في شكله الشمولي، وكيفية تنفيذه، وينبغي التأكيد على أن تحقيق سمات المتعلم في أنموذج تطوير المدارس لا يتوقف على المدرسة وحدها، وإنما يعتمد على تعاون كل المنظومات الأخرى مع المدرسة بصورة منسجمة ومتكاملة، وهذا يعني أن المدرسة تقوم بدورها وفق رحلة للتطوير منطلقة من شبكة من العلاقات التعاونية، وتنظيم هذه العلاقات يحتاج إلى وجود كيانات تساهم في تمهيد الطريق لهذه الرحلة من خلال تكريس الممارسات التربوية المبنية على نظرية المجتمعات التعليمية التشاركية، وتمثل «وحدة تطوير المدارس» إحدى هذه الكيانات التي يعول عليها في إحداث التغيير المؤسسي بالمدرسة وإدارة التربية والتعليم.

ماهية «وحدة تطوير المدارس»

وحدة تطوير المدارس: هي كيان يتكون من فريق مهني متعدد الخبرات يعمل على دعم المدارس لأداء مهمتها من خلال تعزيز مفهوم المجتمعات المتعلمة في المدارس وإدارة التربية والتعليم وفق رؤية أنموذج تطوير المدارس. وتشتمل الوحدة على مجموعة من المشرفين التربويين يتم اختيارهم وفق تخصصاتهم وخبراتهم في مجالات محددة، وهي: «التقويم - التدريب - الإشراف التربوي للمواد الإنسانية - الإشراف التربوي للمواد العلمية - التوجيه والإرشاد - التخطيط - النشاط - الإدارة المدرسية - تقنيات التعليم». وتؤدي الوحدة مهمة محورية في دعم المدارس المشاركة في تطبيق أنموذج تطوير المدارس عبر تجسيد مفهوم المجتمعات التعليمية في المدارس وإدارة التربية والتعليم، وتمكين المدارس، وتدرس خططها التطويرية، وتبني خطة دعم وفق أهداف خطط المدارس وبرامجها بما يساهم في تطوير المدارس .

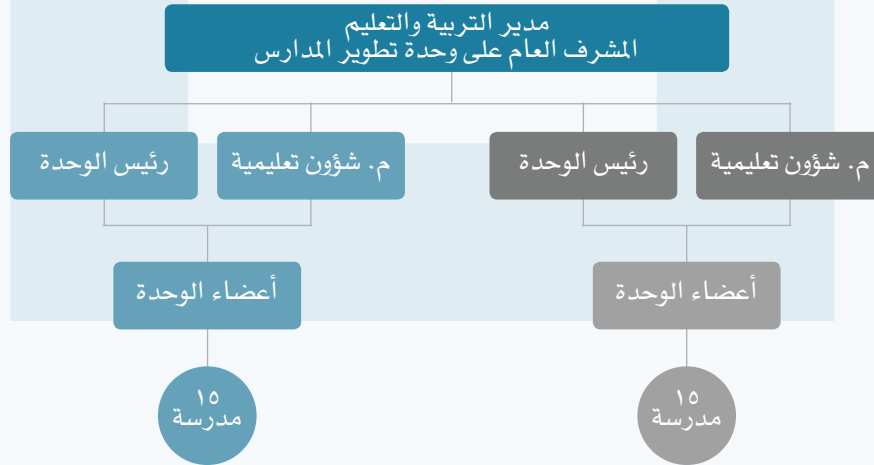
إذ تعمل الوحدة على بناء خطة داعمة مبنية على تطلعات مجموعة من المدارس واحتياجاتها، وتقدم هذه الخطة إلى أقسام إدارة التربية والتعليم ذات العلاقة؛ كي تقوم بواجباتها ومسؤولياتها في مبادرات خطة الدعم. كما تقوم وحدة تطوير المدارس باستقراء خطط المدارس للكشف عن البرامج المشتركة بين مجموعة من المدارس، ومن ثم بناء مجموعات تعلم متخصصة في إدارة التربية والتعليم كي تتعامل معها باحترافية. فمجموعات التعلم التخصصية تتشكل بناءً على وجود حاجة معينة لكل برنامج أو لمعالجة موضوع محدد وهي جزء من المبادرات.

آلية تكوين وحدة تطوير المدارس

صمم مشروع «تطوير» مجموعة من المعايير يتم بموجبها اختيار أعضاء وحدة تطوير المدارس، كما وضع المشروع آلية لعملية الاختيار، وتعتمد الآلية على ترك الخيار والرغبة لمشرفي إدارة التربية والتعليم في الانضمام للوحدة، ويتم ترشيح الأعضاء المناسبين من إدارة التربية والتعليم، ثم تعقد المقابلات الشخصية للمتقدمين، كما يُطلع على إنجازاتهم المهنية، وبعد تحديد مدى توافر الكفايات والمعايير، يصدر قرار بتكليف أعضاء الوحدة.

الهيكل التنظيمي

ترتبط الوحدة تنظيمياً مباشرة بمدير عام التربية والتعليم. ويُعدّ مدير التربية والتعليم مشرفاً عاماً على الوحدة. وتضم الوحدة أعضاءها التسعة، ويمكن أن يشترك مساعد المدير العام للشؤون التعليمية في حال تقدير مدير التربية والتعليم لأهمية ذلك. ويتمّ ترشيح رئيس للوحدة انتخاباً من قبل أعضاء الوحدة على أن يتمّ تجديد الترشيح كل عام. وفي حال تكليف المساعد للشؤون التعليمية بالإشراف على الوحدة يقوم المساعد بدور مدير عام التربية والتعليم على أن تبقى الوحدة مرتبطة تنظيمياً مباشرة بمدير التربية والتعليم (الشكل ١) .



شكل (١) الهيكل التنظيمي لوحدة تطوير المدارس

مهام رئيس الوحدة

يمارس رئيس الوحدة مهامه في الوحدة كبقية أعضاء الوحدة بالإضافة للمهام الآتية:

١. إدارة الوحدة وتنظيم أعمالها.
٢. توزيع الأعمال بين أعضاء الوحدة.
٣. متابعة تنفيذ توجيهات المشرف العام على الوحدة، ومشروع تطوير.
٤. حضور اجتماع المجلس التعليمي بالمنطقة، وعرض ما يتم بشأن المدارس.
٥. حلقة وصل بين الوحدة ومشروع تطوير.
٦. متابعة احتياجات الوحدات مع الجهات المعنية.
٧. التنسيق مع الجهات المختصة في تأمين مواد التعلم.
٨. تنظيم اجتماعات الوحدة وإقرار توصياتها، ورفعها للمشرف العام على وحدة تطوير المدارس^(١) لاعتمادها.
٩. رفع خطط المدارس للمشرف العام على الوحدة لاعتمادها.
١٠. رفع تقرير أداء المدارس للمشرف العام على وحدة تطوير المدارس ومشروع تطوير.

مهام عضو الوحدة

يقوم أعضاء الوحدة في برنامج تطوير المدارس بمهام مفصلية، فمهام أعضاء الوحدة تنبثق من مهام الوحدة نفسها، التي تتمثل في الآتي:

١. المشاركة في بناء الكفاءة الداخلية في المدارس.
٢. تقديم العون لضمان جودة تقويم المدارس وخططها.
٣. المساهمة في التنسيق مع الجهات المختصة في تأمين مواد التعلم.
٤. تقديم المشورة المهنية لقائد المدرسة والمعلمين والاشتراك في المجموعات التعليمية.
٥. دعم المدرسة بالخبرات المهنية الاحترافية والتجارب المتميزة من المدارس الأخرى.
٦. مساعدة المدرسة في تقويم عمليات التعليم والتعلم.
٧. المشاركة في تطوير خطط دعم متكاملة للمدارس، والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في تنفيذها.
٨. المشاركة في بناء عقود شراكة (أداء) مع المدارس لدعم المدارس في تنفيذ خططها.
٩. المشاركة في إجراء تقويم للمدرسة بناءً على أهداف الأداء التي تم الاتفاق عليها.
١٠. المشاركة في إعداد تقرير الأداء السنوي للمدارس في إدارة التربية والتعليم.
١١. المشاركة الإيجابية في أعمال الوحدة المختلفة.
١٢. نشر ثقافة المجتمعات التعليمية في إدارة التربية والتعليم.
١٣. نشر ثقافة أنموذج تطوير المدارس بين منسوبي إدارة التربية والتعليم.

١ المشرف العام على وحدة تطوير المدارس هو مدير عام التربية والتعليم للمنطقة

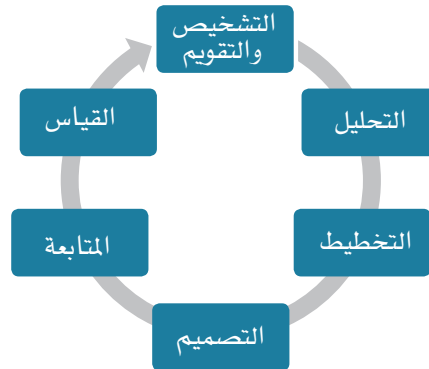


أنشئت وحدة تطوير المدارس لأغراض محددة، حددت مهامها ومسؤولياتها بحيث تتضمن مهام فنية وأخرى إدارية.

أولاً: المهام الفنية

تقوم وحدة تطوير المدارس بمهام متنوعة، منها مهام تتعلق بتجسيد مفهوم المجتمع التعليمي على المستويين: المدارس، وإدارة التربية والتعليم، ومهام تتعلق بتمكين المدارس من تحقيق أهدافها، وأخرى تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم. ونظراً لأهمية عملية التخطيط لعمل الوحدة؛ سيتم عرض الخطوات التي تصف العمليات التي تمر بها خطة تطوير المدرسة بصورة مبسطة، وهي على مستويين: التخطيط للوحدة والتخطيط للمدرسة ^(١) (الشكل ٢).

ويُعدّ دعم خطة المدرسة من أولويات عمل الوحدة، وتتمثل هذه المهمة بمراجعة خطة تطوير المدرسة وتأمين الدعم لها، وهناك عدة مهام تقوم بها وحدة تطوير المدارس، تنطلق عبر ست محطات رئيسة تعدّ دورة حياة لعملية التطوير، كما هو مبين في الشكل (٢):



شكل (٢) العمليات الرئيسة لخطة وحدة تطوير المدارس

١ انظر دليل التخطيط المدرسي الذي أعد من قبل برنامج تطوير المدارس

أ) التشخيص « التقييم »

يُعدّ التشخيص أول مرحلة يستكشف فيها فريق الوحدة واقع المدارس وسبل تطوير أدائها، لذا تُعدّ هذه المهمة من المهام الرئيسة حيث يتوقع من أعضاء الوحدة ما يلي:

- تشخيص واقع المدارس.
- إعداد تقرير كمي ونوعي عن احتياجات المدارس؛ للاستفادة منه في دعم خطط المدارس لاحقاً.
- تشخيص واقع الوحدة.



ب) التحليل

تمثل مرحلة التحليل نتيجة حتمية لعملية التشخيص. ويتوقع من أعضاء الوحدة ما يلي :

- تحليل التقارير النوعية والكمية الناتجة عن تشخيص واقع المدارس واحتياجاتها.
 - دراسة تقارير المدارس.
 - دراسة خطط المدارس.
 - استخدام أدوات تحليل لمعرفة جوانب القوة والضعف لدى المدارس.
- وتنتهي هذه العملية بتحديد القضايا الرئيسة الملحة لكل مدرسة، وتحديد القضايا المشتركة بين مجموعة من المدارس.



ج) التخطيط

تُعدّ عملية التخطيط من المهام الرئيسة للوحدة. ويجب أن تعدّ وحدة تطوير المدارس خطتها في نهاية كل عام دراسي بحيث يكون التطبيق مع بداية العام. وحيث إن عمل الوحدة مرتبط كلياً بأداء المدارس فلا بدّ كذلك أن تكون أهداف الخطة معتمدة على دعم المدارس فنياً وإدارياً. ويتوقع من وحدة تطوير المدارس في عملية التخطيط ما يأتي:

- بناء خطة دعم متكاملة لمجموعة من المدارس (كما سيأتي شرحها لاحقاً في الدليل) .
- بناء خطة للتطوير المهني للمساهمة في بناء الكفاءة الداخلية في المدارس.
- دعم قيادة المدارس مهنيّاً.
- دعم كفاءة الوحدة بتطوير كفاءة أعضائها، وتأمّل أدائهم وتقييمها ذاتياً.

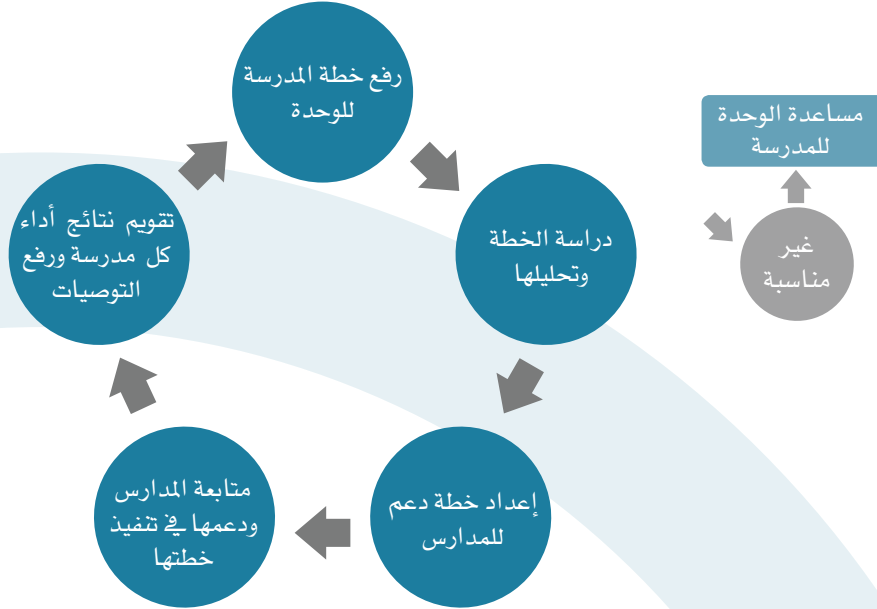


د) التصميم

تقوم وحدة تطوير المدارس في هذه المرحلة ببناء خطة دعم تحدد فيها الخدمات والمساندة للمدارس على هيئة حلول تطويرية في إطار محكم. وتصمم الخطة حلولاً ومبادرات للمدارس يتم بناؤها بالتنسيق مع الإدارات والأقسام ومكاتب التربية والتعليم؛ كي تساعد المدارس في تلبية احتياجاتها التعليمية والتربوية.



ويتوقف تحقيق مهمة بناء خطة الدعم للمدارس على القيام بمجموعة من الخطوات الرئيسية القبلية التي تصف كيفية التعامل مع خطة تطوير المدرسة، كما موضح في الشكل (٢).



شكل (٢) رسم يوضح سير العمليات الرئيسية لخطة المدارس لمدة عام

وبشكل أكثر تفصيلاً، يكشف الشكل (٢) عن الخطوات الرئيسية لسير عمليات التعامل مع خطط المدارس والتي تتمثل محطاتها الأساسية في الآتي:

١. رفع خطة المدرسة للوحدة: ترفع إدارة المدرسة الخطة كاملة إلى وحدة تطوير المدارس^١.
٢. دراسة الخطة وتحليلها: يقوم فريق وحدة تطوير المدرسة بدراسة الخطة تفصيلاً، وملاحظة مدى واقعية أهدافها، ومنهجيتها، وارتباطها باحتياج المدرسة وابتعادها عن أعمال المدرسة الروتينية، ووضوح أولوياتها، وهنا تكون الخطة مناسبة. أما إذا وجد فريق الوحدة ملحوظات حول الخطة، كأن تحوي على برامج كثيرة تشكل عبئاً على معلمي المدرسة، أو أن تكون ذات أهداف واسعة وغير محددة ولا تلامس واقع المدرسة؛ فإن على الوحدة التواصل مع قائد المدرسة ومع فريق التميز وتقديم المشورة والدعم من خلال توضيح أوجه القصور وكيفية المعالجة، بصورة تتجسد فيها روح التعاون والهدف المشترك، وبالتالي يتم تعديل الخطة من قبل المدرسة، وفي نهاية المطاف تُعتمد الخطة من المشرف العام على وحدة تطوير المدارس.
٣. إعداد خطة دعم للمدارس: يعدّ اعتماد الخطة نقطة الانطلاق للمدرسة، لذا فإن على الوحدة التركيز على عمليات اعتماد الخطط؛ لكي يتسنى للمدرسة البدء في مباشرة العمل لتنفيذ برامجها. كما أن الوحدة ستعمل على تحليل خطط المدارس بهدف بناء خطة الدعم، «كما سيأتي شرح ذلك لاحقاً».
٤. متابعة المدرسة ودعمها في تنفيذ خطتها: تقوم الوحدة بعد تسليم خطة الدعم للمدارس المساهمة في مساندة المدارس في تنفيذ خططها. ويكون التدخل من الوحدة في السنة الأولى للخطة مركزاً لضمان سير الخطة وفق أهدافها حيث يحتاج فريق التميز وقائد المدرسة دعماً متواصلاً وتحفيزاً يساهم في تمكين المدرسة من تطوير أدائها ذاتياً في السنوات التي تليها. كما أن الوحدة ستعمل في الجهة المقابلة بمتابعة تنفيذ خطة الدعم المرسومة لمجموعة من المدارس ومبادراتها المنبثقة منها، بمعنى أن العمل يكون على مستويين: الأول يتمثل في دعم على مستوى المدرسة، والثاني المشاركة في تنفيذ مبادرة خطة الدعم العامة الموجهة لمجموعة من المدارس.
٥. تقييم الأداء العام لنتائج الخطة: ترفع كل مدرسة نتائج الخطة للوحدة نهاية كل عام دراسي. ويزور بعض أعضاء الوحدة في آخر العام المدارس لدعمها وتحفيزها والمساعدة في قياس نتائج تنفيذ الخطة.

١ انظر دليل التخطيط لمدارس تطوير المُد من قبل مشروع تطوير

هـ) المتابعة

تُعدُّ مرحلة تنفيذ خطة الدعم مرحلة مهمة في تطوير أداء المدارس، لذا تضع الوحدة آلية متابعة لتنفيذ خطة الدعم، كما تتابع أثر الخطط على مستوى كل مدرسة، وتتضمن المتابعة دراسة تقارير المدارس أو حضور بعض الفعاليات بالمدارس أو المشاركة فيها. كما تتلمس وحدة تطوير المدارس المعوقات أو الصعوبات التي قد تطرأ على استجابة أقسام إدارة التربية والتعليم للقيام بمسؤولياتها في تنفيذ خطة الدعم، والبحث الذكي عن سبل تفعيل كيانات الإدارة بصورة علمية لمساعدة المدارس في تنفيذ خططها، إذ تقوم الوحدة بدور مهم في دعم المدارس أثناء التنفيذ وتحفيزها وتقديم المشورة لها. ومن المهم في هذه المرحلة التأكيد على المدارس في التعامل مع الخطط بمرونة والتذكير بقابليتها للتعديل أثناء عملية التنفيذ.



و) القياس

إن قياس مدى تحقق الخطة لأهدافها يُعدُّ مطلباً مهماً للتطوير المستمر. ويشمل القياس متابعة تنفيذ المدارس للخطط من خلال التواصل مع المدارس، وتقديم الدعم أثناء التطبيق، وكذلك قياس درجة تنفيذ وحدة تطوير المدارس لخططها الداخلية. كما ينبغي قياس نتائج خطة الدعم حيث ترسل نتائج التنفيذ للإدارات ومكاتب التربية والتعليم التي شاركت في تنفيذ البرامج والمبادرات، ومن ثم تُعدُّ الوحدة تقريراً شاملاً لكل المدارس ويُرفع للمشرف العام على الوحدة للاطلاع على نتائج تنفيذ المدارس للخطط، ونوعية الدعم الذي تلقته من خلال المبادرات. ومن المهم أن نؤكد هنا أن النتائج ليس المقصود منها قياس نجاح المدارس بقدر قياس مدى تحقق أهدافها وقدرتها على ذلك، وكذلك النظر للفرص التي ساهمت في تنفيذ الخطط والمعوقات التي حالت دون تنفيذها لكي يُقدم للمدارس الدعم المناسب في العام الذي يليه، ودفعها إلى مزيد من الاعتماد على نفسها، وتحفيز الأقسام ومكاتب الإشراف إلى تقديم مزيد من الدعم الموجه.

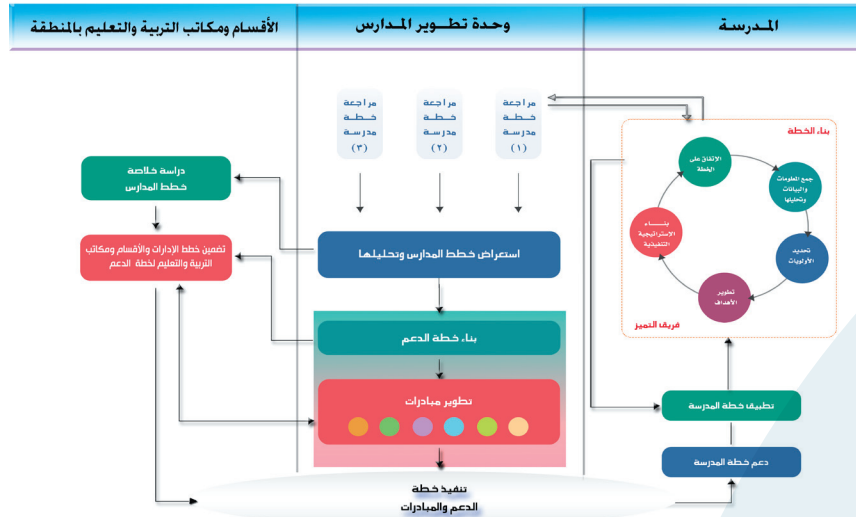
لذا، يتوقع من وحدة تطوير المدارس إعداد توصيات للمدارس لأخذها بالاعتبار حين إعداد الخطط التشغيلية للعام القادم. ونؤكد هنا إلى أهمية الاحتفال بالنجاحات التي حققت في الخطة. ويتم الإعداد لهذه المناسبة بمشاركة المدارس جميعها، إذ يتم استعراض المبادرات التي ساعدت في نجاح المدارس، ودعوة الجهات التي ساهمت في إنجاحها.

و يتوقع من أعضاء وحدة تطوير المدارس القيام بالمهام الآتية:

- تقييم الأداء العام لنتائج الخطط: يتولى فريق الوحدة تجميع نتائج تنفيذ خطط المدارس، وإجراء تقييم خارجي للمدرسة بناءً على أهداف الأداء التي تم الاتفاق عليها، وإعداد تقرير مفرد لكل مدرسة، وتقرير آخر شامل للمدارس ورفعها للمشرف العام على الوحدة وإلى مشروع تطوير.
- رفع النتائج السنوية لإدارة التعليم عن كل مدرسة: يعرض التقرير المفرد والشامل على إدارة التربية والتعليم في المجلس التعليمي، كما يتم عرض مسؤوليات الإدارات والأقسام ذات العلاقة بالمدارس والدعم الذي قدمته للإسهام في دعم تنفيذ خطط المدارس من خلال خطة الدعم.
- إرسال توصيات للمدارس بشأن خطة العام القادم: يتم إرسال التوصيات لكل مدرسة - كما ذكر سابقاً - بناءً على نتائج التقييم؛ لتراعي كل مدرسة في الأعوام القادمة التوصيات التي أرسلت إليها من قبل الوحدة.

العمليات الرئيسية في بناء خطة الدعم وتنفيذها

تعدّ خطة دعم المدارس من العمليات الجوهرية في بناء حالة من التكامل والتناسق بين كيانات إدارة التربية والتعليم والمدارس؛ لأنها تجمع بين الجانبين التنظيمي والفني. ويشارك في خطة الدعم ثلاث جهات رئيسية: المدرسة ووحدة تطوير المدارس والإدارات والمكاتب ذات العلاقة (الشكل ٤).



شكل (٤) : عمليات بناء خطة دعم المدارس وتنفيذها

يوضح الشكل (٤) عمليات بناء خطة دعم المدارس وتنفيذها، والتي يمكن تلخيصها في مرحلتين رئيسيتين:

١. بناء خطة المدرسة: بعد أن ينتهي فريق التميز من بناء الخطة وفق مراحلها الرئيسية، تقوم المدرسة بتحديد احتياجاتها من الدعم المطلوب.

ويأخذ الاحتياج مسارين، هما:

- اكتفاء المدرسة ذاتياً وقدرتها على تنفيذ خطتها، وبالتالي إرسال الخطة للوحدة للمراجعة والاعتماد فقط.

- تحديد المدرسة احتياجاتها، على الرغم من أن بعض الحلول والمبادرات التي تساهم في تحقيق بعض أهدافها تتم عن طريق المدرسة، في حين أن بعضها الآخر يتم عن طرق وحدة تطوير المدارس، والتي قد يصعب عليها الاستجابة لاحتياجات كل مدرسة . لذا، فإن الوحدة مهتمة بالاستجابة إلى احتياجات مجموعة من المدارس، وتقع المهمة على قائد المدرسة في تحقيق أهداف خطة مدرسته من خلال طلب المساعدة سواء من وحدة تطوير المدارس أو مكاتب التربية والتعليم أو أقسام إدارة التربية والتعليم أو من أي مؤسسة في المجتمع، وهذا يجسد منحى أن تقوم المدرسة بدور ملموس في الاعتماد على مقدراتها، وعلى وعي قائد المدرسة وفريق التميز في التعاون مع أي جهة يمكن أن تساهم في تطوير مدرستهم.

٢. تحليل خطط المدارس وبناء خطة الدعم: بعد اطلاع الوحدة على خطة المدرسة واعتمادها، تقوم الوحدة بدراسة وتصنيف احتياجات كل مدرسة على حدة. وقد تتشابه بعض المدارس في بعض الاحتياجات، وقد تتفرد مدرسة باحتياجها . تقوم الوحدة بناء عليه بإعداد خطة الدعم

لاحتياجات مجموعة من المدارس، وتتم وفق الآتي:

- دراسة وحدة تطوير المدارس لخطط المدارس باستقراءها وتحليلها، وفي هذا المرحلة يتم تزويد الإدارات ذات العلاقة » مثل إدارة الإشراف التربوي - إدارة التدريب التربوي - إدارة التوجيه والإرشاد - مركز التقنيات - الصحة المدرسية - مكاتب التربية والتعليم ..إلخ» بنتائج تحليل هذه الخطط، كي تستفيد هذه الجهات من هذا التحليل في بناء خططها.
- تقوم وحدة تطوير المدارس ببناء خطة الدعم وفق نتائج الدراسة التحليلية لخطط المدارس، وستنتهي خطة الدعم بمجموعة من المبادرات التي يتم بناؤها مع الأقسام ومكاتب التربية والتعليم في إدارة التربية والتعليم، وتتم هذه العملية من خلال عقد مجموعة من اللقاءات والاجتماعات وورش العمل وحلقات النقاش للوصول لأفضل الحلول للاستجابة لاحتياجات المدارس سواء كانت تعليمية أو تربوية، تتمثل في برامج وأنشطة متنوعة.
- يعتمد المشرف العام على وحدة تطوير المدارس خطة الدعم.
- تنفذ المبادرات من قبل الجهات المسؤولة التي حددت على مستوى كل مبادرة، حيث سيفسح لهذه الجهات الدخول للمدرسة كي تنفذ مهامها بما فيها وحدة تطوير المدارس، كما ستقوم أقسام ومكاتب التربية والتعليم بتضمين مبادرات خطة الدعم المبنية في وحدة تطوير المدارس في خططها السنوية.
- ترسل خطة الدعم إلى جميع المدارس كي تكون على علم بنوعية التدخل والدعم الذي سيتم من خلال أقسام ومكاتب إدارة التربية والتعليم ووحدة تطوير المدارس.

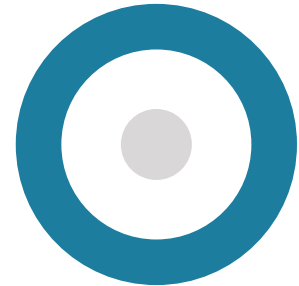
مواقف تربوية افتراضية أثناء بناء خطة الدعم

حالة : خطة مدرسة (أ) :

مدرسة (أ) أعدت خطتها ومن ثم أرسلتها لوحدة التطوير. لدى المدرسة هدف في مجال التطوير المهني لمادة الرياضيات حيث تعاني المدرسة بمجمل معلماتها من صعوبة تدريس المنهج، وأن الدروس يتعدى تقديمها زمن الحصة المخصص، مما يضطر بعض المعلمات إلى تخصيص حصص إضافية لشرح المنهج. وجد فريق التميز من خلال تحليل واقع المدرسة أن التدريب المخصص للمنهج كان ضعيفا . وضع الفريق برنامجاً لمعالجة الضعف وهو تدريب مخصص لفئة معلمات الرياضيات في كيفية تدريس المادة .

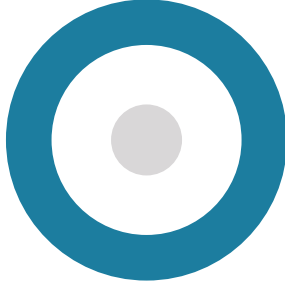


خطة دعم الوحدة لمجموعة مدارس: بعد دراسة الوحدة للخطة وتحليلها وجدت الوحدة أن هناك مدرسة (هـ) ومدرسة (ص) ومدرسة (س) لديهم مشكلة مشابهة في مادة الرياضيات. تقوم وحدة تطوير المدارس عندئذ بإرسال نتائج التحليل إلى قسم الرياضيات وإلى مكاتب التربية والتعليم وإلى إدارة التدريب كي تقوم هذه الجهات بالاستفادة من هذا التحليل في بناء توجهاتها الإشرافية، كما تقوم وحدة تطوير المدارس بتوظيف نتائج هذا التحليل في بناء خطة الدعم والتي ينبثق منها مبادرة لتطوير تدريس مادة الرياضيات، يتم بناؤها بالتعاون بين قسم الرياضيات وإدارة التدريب ومكتب التربية والتعليم بقيادة وحدة تطوير المدارس وقد يتم اللجوء إلى بعض الأساتذة الجامعيين في مجال تدريس الرياضيات.



حالة : خطة مدرسة (هـ) :

مدرسة (هـ) لديها إمكانيات عالية في مجال التخطيط وكذلك لديها فريق عمل متكامل ومتميز من المعلمين. وتتميز المدرسة بأن التحصيل العلمي لطلابها مرتفع. وقد أعد فريق التميز خطته المدرسية وفق هذه المعلومات وغيرها، إذ وضع الفريق مجموعة أهداف منها « زيادة مشاركة الطلاب في المنافسات المحلية في مجال العلوم». وضعت المدرسة برنامجاً للمشاركة مع القطاع الخاص لدعم الطلاب في مجال العلوم وتنمية مهاراتهم بتطبيق ما تعلموه في بعض مؤسسات القطاع الخاص. كما أن لدى المدرسة هدف نحو تعزيز دور أولياء الأمور في المدرسة من خلال إشراكهم في ورش عمل للطلاب، حيث إن تخصصات بعض الآباء في الطب وبعضهم الآخر في الهندسة؛ إذ استفاد فريق التميز من العمليات التحليلية للبيئة المدرسية عند بناء الخطة حيث لاحظ الفريق أن الحي الذي تقع فيه المدرسة يتسم بوجود أولياء أمور لديهم وعي ثقافي؛ فهي تقع ضمن إطار الجامعة.



وحدة تطوير المدارس: درست وحدة تطوير المدارس الخطة، ووجدتها واقعية وطموحة، وأنها تتضمن مبادرة لبناء شراكة مع أولياء الأمور. ورأى فريق الوحدة أن المدرسة تتفرد في هذه المبادرة ولم تشترك معها أي مدرسة أخرى في سعيها لتوظيف قدرات أولياء الأمور في تقديم مناشط إثرائية. والمدرسة تحتاج إلى التحفيز من وحدة تطوير المدارس، وتقديم الخبرة أثناء التنفيذ وذلك في حال طلب المدرسة، لذا فإن تنفيذ هذه المبادرة يعتمد أساساً على دور قائد المدرسة مع زملائه في التواصل الاجتماعي مع مجتمعهم المحيط.





حالة: خطة مدرسة (ب) و(ج) و(د)

رفعت المدارس الثلاث خططها للوحدة، وعند دراسة فريق الوحدة للخطة وجدت احتياجاً مشتركاً في مجال النشاط الطلابي، والتي تشترك مع خطط مدارس سبق وأن درستّها. حيث إن النشاط لا يتسق مع ميول الطلاب، إذ لديهم عزوف عن الأنشطة؛ لأنها لا تلامس احتياجاتهم، لذا وضعت هذه المدارس برنامجاً مخصصاً للنشاط، يرفع من مستوى مشاركة الطلاب؛ لاستثمار أوقات فراغهم، وتوجيههم نحو تنمية الإبداع. حللت الوحدة هذه الخطط، وانتهت إلى خطة دعم تتضمن مبادرة للنشاط، اشترك في بنائها قسم النشاط وقسم التدريب وقسم التوعية الإسلامية وقسم التوجيه والإرشاد والإشراف التربوي ووحدة تطوير المدارس واستعانت بمختصين في علم النفس من الجامعة.

المهام العامة للوحدة

يتوقع من الوحدة القيام بمجموعة من المهام العامة، وفي هذا الجزء سيتم تناول هذه المهام مرفقة بمواقف تربوية يستأنس بها، ولا تعني أنها أفضل الحلول ولكنها قد تختلف من مدرسة لمدرسة أو منطقة عن منطقة بحسب المعطيات الفعلية التي قد تتضح بعد تحليل المشكلة من قبل الوحدة.

١. المشاركة في بناء الكفاءة الداخلية في المدارس.

تسهم وحدة تطوير المدارس في بناء قدرات منسوبي المدارس من خلال قنوات متعددة، مثل:

- الإسهام في تصميم برامج للتطوير المهني وتنفيذه وفق احتياج المدارس.
- الإسهام في تشكيل مجموعات التعلم المهنية وفق المادة أو الصفوف أو المشكلات على مستوى المدارس.

موقف تربوي (١)

” الحالة: تواجه مدرسة (أ) مشكلة في ضعف مستوى التقييم الصفّي لدى المعلمين الأوائل، أرسل قائد المدرسة للوحدة طالباً المشورة في كيفية تقوية هذا المجال.

الحل: يجتمع فريق الوحدة بكل أعضائه، للنظر في المشكلة وتحليلها، ووضع حل واحد لها باتفاق الأعضاء، وقد يكون الحل « على سبيل المثال»: اقتراح برنامج تدريب مكثف أو عمل تدريب مع ثؤامة مع مدرسة متميزة.

”



٢. تقديم العون لضمان جودة تقويم المدارس وخططها.

يُعدّ فريق الوحدة المرجع الأساس لتقويم خطط المدارس، وبالتالي فإن على الفريق دراسة خطة المدرسة تفصيلاً للوقوف على مدى مناسبتها وواقعية أهدافها وبرامجها، وإمكانية تنفيذها، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة للمدرسة.

” موقف تربوي (٢)

الحالة: لدى قائد مدرسة (ج) مشكلة في إعداد الخطة. لاحظت وحدة تطوير المدارس أن فريق التميز يجد صعوبة في التمييز بين الهدف والأعمال اليومية، وبالتالي ظهرت الخطة فاقدة للبوصلة. الحل: هذه النتيجة ظهرت للوحدة بعد مرحلة التحليل. وهنا تتوجه الوحدة نحو تصميم الحلول، لذا وضع الفريق هذه الحالة محل الاهتمام والتدارس ومن ثم اقترح الحلول المناسبة، كأن يقترح مثلاً برنامجاً تدريبياً حول تعزيز مهارة التخطيط المدرسي أو يقترح ملازمة أحد أعضاء الوحدة للقائد أثناء إعداد الخطة لدعمه ومساندته.

٣. تقديم المشورة المهنية للقائد والمعلمين والاشتراك في المجموعات التعلّمية.

يمثل تقديم المشورة المهنية أحد الحلول التي تساهم في إحداث التغيير. وأحد مهام الوحدة هو استقبال طلبات المشورة من قيادات المدارس في عدة مجالات، مثل مجال القيادة أو التنمية المهنية للمعلمين، والمساهمة في تشكيل المجموعات التعلّمية سواء داخل المدرسة أو مع المدارس الأخرى، أو في قراءة البيانات والمعلومات أو التعامل مع المشكلات المستعصية في المدرسة.

” موقف تربوي (٢)

الحالة: قائدة المدرسة متحفزة لتطوير أدائها وتحسين أداء منسوبات المدرسة. إذ أدركت بعد التقويم الذاتي أهمية وضع خطة لتلبية حاجة ملحة لتطوير أدائها القيادي ولكنها مترددة في كيفية بدء تلك العملية. فأرسلت لوحدة تطوير استفساراً بهذا الشأن. الحل: يجتمع أعضاء الوحدة لتدارس المشكلة ووضع الحلول. فقد يكون الحل - مثلاً - عقد ورش عمل لمجموعة قيادات مدرسية ويطلب منهن المشاركة في برنامج التطوير المهني لقيادة المدارس ويُخصص للقيادة المدرسية.

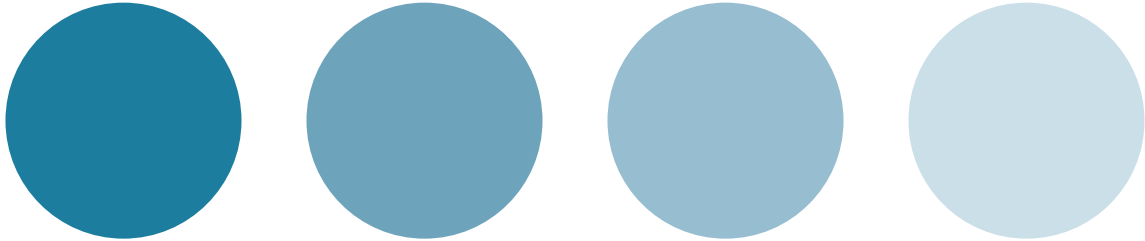
٤. دعم المدرسة بالخبرات المهنية الاحترافية من المدارس الأخرى.

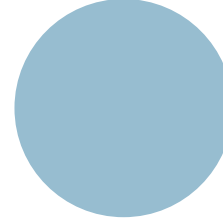
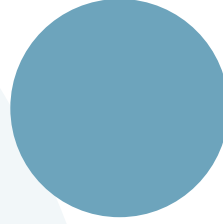
لما كانت الوحدة تشرف على مجموعة من المدارس؛ فبإمكانها دعم المدرسة بالخبرات النوعية من المدارس الأخرى سواء مدارس البرنامج أو غيرها من المدارس بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في إدارة التربية والتعليم.

” موقف تربوي (٤)

الحالة: بعد عملية التحليل التي قامت بها الوحدة لخطط مجموعة من المدارس، وجدت أن هناك خبرات متخصصة في إستراتيجية التفكير الناقد لدى بعض معلمي مدارس البرنامج. الحل: إن دور الوحدة هو المساهمة في نقل الخبرات بين المدارس من خلال تصميم حل لنقل مثل هذه الخبرة، فيجتمع الفريق لإيجاد حل يتماشى مع واقع المدارس من حيث القدرة على التنقل في التدريب. فقد يعقد لقاء للمعلمين المتميزين كمجموعة مهنية متخصصة ليصمموا على إثرها برنامجاً لتطبيق الإستراتيجية، ونشر هذه الخبرة على جميع مدارس البرنامج التي لا تُمارس فيها هذه الإستراتيجية، بصورة متسقة مع خطط المدارس. وقد تتوفر وسائل وأساليب مختلفة لنقل الخبرة بحسب واقع المنطقة.

”





٥. مساعدة المدرسة في تقييم التعليم والتعلم في المدرسة.

تعدّ عملية التعليم والتعلم المرتكز الرئيس في برنامج تطوير المدارس، لذا من المهم تقديم العون للمدارس في عملية تجويد عمليات التعليم والتعلم من خلال توفير التدريب أو الخبرات المتخصصة في عملية تقييم هذه العملية أو تطوير أدوات قياسها، وتستطيع الوحدة اقتراح وسائل متعددة أو تأمينها وفق توافرها.

موقف تربوي (٥)

”

الحالة: لاحظ قائد المدرسة (هـ) ضعفاً في تعلم الطلاب مقارنة بمدارس أخرى مجاورة، بالرغم من حرصه الشديد على انتظام المعلمين وتحضير الدروس وتشجيع طرائق التدريس ضمن خطته السنوية، وكشف قائد المدرسة للوحدة بأنه يريد تقييم عملية التعلم في مدرسته قبل نهاية العام الدراسي مستنداً إلى أسس علمية.

الحل: اجتمع فريق الوحدة لتدارس حالة قائد المدرسة (هـ) وتحليل المشكلة، ثم خرج الفريق بحلول متعددة منها توفير أدوات للتقويم مناسبة، ووجد الفريق أن لدى المدرسة (ج) أداة متميزة ساهمت في تقويم عملية التعليم والتعلم، وأدت إلى تشخيص أداء الطلاب. فتمّ استقطاب فريق من المدرسة (ج) للمدرسة (هـ) لشرح الأداة وكيفية تطبيقها.

”

ثانياً: المهام الإدارية

يُعنى الجانب الإداري لوحدة تطوير المدارس بتنظيم العلاقات التبادلية بين الوحدة والمدرسة والجهات ذات العلاقة، وتنظم الأدوار لتسهيل تطبيق النموذج، كما هو مبين في الشكل (٥)، إذ إن هناك ثلاث علاقات رئيسة يجب على الوحدة أن تركز عليها أثناء التطبيق، وهي:

- العلاقة بالمدارس.
- العلاقة بالإدارات ذات العلاقة بالمدارس .
- العلاقة بمشروع تطوير.



شكل (٥) علاقات وحدة تطوير المدارس

يلاحظ من الشكل (٥) أن العلاقات هي علاقات تفاعلية، وهي علاقات يمتزج فيها الجانبان الإداري والفني، ومهمة الوحدة هو العمل على الربط والتناسق والتكامل بين تلك الكيانات من خلال مهام محددة تختص بكل منها، كما يأتي:

- علاقة وحدة تطوير المدارس بالمدارس

يعتمد النموذج بشكل كبير على العلاقة التشاركية المهنية والعلمية بين وحدة تطوير المدارس والمدرسة. ويعود ذلك إلى أن طبيعة النموذج مبنية على مفهوم المجتمعات المتعلمة، التي تقتضي إعادة النظر في شكل العلاقة بين وحدة تطوير المدارس والمدارس لإحداث التغيير المنشود ليكون أنموذجاً تطورياً؛ لأن مهمة الوحدة ليست إشرافية بالمفهوم التقليدي، كأن تكون هناك زيارات دورية محددة لتوجيه المدارس بصورة مباشرة أو قياس أدائها بالصورة التقليدية، بل إن المهمة أكبر من ذلك وهي تقديم المشاركة في تطوير القدرات البشرية للمدارس، وتقديم الدعم من خلال دراسة احتياج المدارس، والمساندة لخططها التطويرية، وتأسيس فرق العمل التخصصية في إدارة التربية والتعليم لتحسين الأداء في المدارس وتطويره.

مسؤوليات الوحدة تجاه المدرسة:

١. تثقيف قيادات المدارس بالأنموذج ومتطلباته من خلال ورش العمل والزيارات الميدانية والنشرات التربوية.
٢. الإسهام في نشر ثقافة التخطيط للمدرسة والتدريب عليه.
٣. الإسهام في التدريب على مهارات التقويم الذاتي والتخطيط والإشراف التربوي والقيادة وغيرها من المجالات التي يكون لدى أعضاء الوحدة خبرات متقدمة فيها.
٤. دراسة خطط المدارس ومراجعتها، ويكون ذلك من خلال آلية منظمة، كما في الشكل (٣).
٥. مساعدة قيادة المدرسة في تشكيل مجموعات التعلم المتخصصة.
٦. مساعدة المدارس في تصميم البرامج التدريبية وفق احتياج المدارس وتطبيقها عند الحاجة.
٧. تذليل الصعوبات التي تواجه قيادات المدارس من خلال التنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
٨. متابعة تقدم أداء المدارس عن طريق توظيف مجموعة من الأدوات، مثل : الاطلاع على تقارير المدرسة أو الوقوف على واقع المدرسة بالتنسيق مع قائدها، أو المشاركة في تنفيذ بعض البرامج للمدرسة.
٩. قياس الأداء في نهاية كل عام من خلال مقارنة نتائج الخطط بأهدافها.
١٠. زيارة المدارس لتحفيز ودعم منسوبيها في حال رغبة أحد قيادات المدارس بالدعم والمساندة.
١١. ربط المدارس ببعضها البعض على هيئة شبكات تعليمية، بصفتها مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات سواء على مستوى المنطقة أو على مستوى الإدارات التعليمية المشاركة.
١٢. تفعيل قنوات التواصل مع المدارس (بريد إلكتروني - موقع إلكتروني - منتدى إلكتروني - بوابة تطوير التعليمية).
١٣. رفع منجزات المدارس المتميزة لإدارة التربية والتعليم ومشروع تطوير.

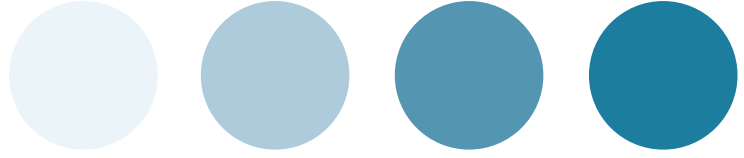


علاقة وحدة تطوير المدارس بالإدارات والأقسام ومكاتب التربية والتعليم

إن أحد أهداف الأنموذج يتمثل في تكريس ثقافة التعاون وتعزيز مفهوم المجتمعات المتعلمة في إدارة التربية والتعليم والمدارس، وهذه المهمة لن تتم إلا بالمشاركة الإيجابية من الكيانات ذات العلاقة بالمدارس من خلال تفعيل الخبرات التربوية المهنية والتخصصية التي تزخر بها الإدارات والأقسام، وعلى الوحدة تحقيق هذا المفهوم من خلال التنسيق بين هذه الإدارات والمدارس في مجال دعم المدارس بالخبرات التخصصية وتسهيل تطبيق الأنموذج من خلال العمل التعاوني المهني في بناء مبادرات خطة الدعم وتنفيذها.

مسؤوليات الوحدة تجاه الإدارات ذات العلاقة :

١. التوعية بالأنموذج وأهميته من خلال ورش العمل والزيارات واللقاءات.
٢. التواصل مع الإدارات المتخصصة: مكاتب التربية والتعليم، الإشراف التربوي، التدريب التربوي، التوجيه والإرشاد، والنشاط وغيرها من الأقسام للاستفادة من خبراتهم في دعم المدارس.
٣. العمل التعاوني المهني الوثيق مع جميع الإدارات والأقسام ومكاتب التربية والتعليم في بناء المبادرات ومشروعات خطة الدعم.
٤. تزويد الإدارات والأقسام ومكاتب الإشراف بخطط المدارس والدراسة التحليلية لها.
٥. إعداد لقاءات مهنية وتربوية، ودعوة الإدارات لحضورها.
٦. المشاركة في المجلس التعليمي وطرح القضايا التي تحتاج إلى علاج للاستفادة من الحلول المقترحة من المجلس.



علاقة وحدة تطوير بمشروع تطوير

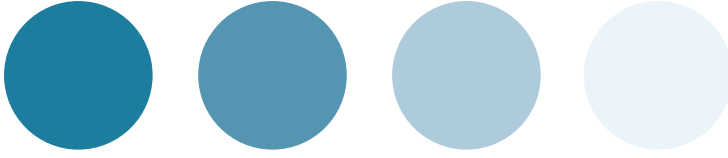
تُعدّ علاقة وحدة تطوير المدارس بمشروع تطوير علاقة مهنية تشاركية لتطوير أداء المدارس، فوحدة تطوير المدرسة تعتبر قناة للتواصل بين مشروع تطوير وإدارات التربية والتعليم بأقسامها وإداراتها ومدارسها لتطبيق أنموذج تطوير المدارس وقياس مدى تحقق أهدافه. وعلى الرغم من أن مسؤوليات مشروع «تطوير» هو تمكين وحدة تطوير المدارس وتزويد أعضائها بالخبرات العلمية والتربوية والإدارية والسياسات كي تؤدي مهماتها بكل إتقان، فإن وحدة تطوير المدارس يجب أن تكون لديها مبادرة في تطوير أدائها وأداء المدارس المستهدفة، وتقديم المبادرات التطويرية في تحسين أداء المدارس، فأعضاء الوحدة يتمتعون بالخبرة والمعرفة التي يمكن أن توجه إلى تحسين أداء المدارس. إذ أن أنموذج تطوير المدارس ينطلق من مفهوم أن التطوير يمكن أن يتم من الداخل، ولا يتوقف على أن يقوم مشروع «تطوير» بكل العمليات التطويرية. ويمكن وضع تصور عام للعلاقة من خلال المهام الآتية :

مسؤوليات الوحدة تجاه مشروع تطوير:

- المشاركة في البرامج التطويرية التي يقدمها برنامج تطوير المدارس بالمشروع.
- عرض مبادراتها النوعية على المشروع لنشرها على المستوى الوطني.
- المشاركة في تقييم وتطوير منتجات البرنامج.
- تقديم خطة الوحدة لمشروع تطوير.
- تقديم تقارير دورية عن أداء الوحدة تجاه المدارس.

مسؤوليات مشروع تطوير نحو الوحدة:

- التنمية المهنية لأعضاء الوحدة.
- تقديم الدعم الفني لأعضاء الوحدة.
- دراسة تقارير الوحدة وتقديم التغذية الراجعة.
- دعم الوحدة وتحفيزها.
- تذليل الصعوبات الإدارية التي قد تواجه الوحدة.



تقويم أداء الوحدة

تُعدّ عملية تقويم أداء الوحدة مطلباً ضرورياً ليتم متابعة أداء فريق الوحدة وتحسينه. وتنقسم عملية التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي:

• التقويم الذاتي لأداء الوحدة

إن عملية التقويم الذاتي لأداء الوحدة تُعدّ مرآة يستطيع الفريق من خلالها مراقبة التغير والتحسين، وبالتالي التطوير والمعالجة، وهذه المهمة مناطة بفريق الوحدة. وبإمكان الوحدة الاستعانة بنماذج متعددة للتقويم الذاتي بناء على واقع العمل لديها.

• التقويم العام لأداء الوحدة

إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على التنفيذ والمتابعة، لذا لا بدّ أن تكون الوحدة التي تقوم بهذه العملية على مستوى أداء عالٍ من حيث التنفيذ والمتابعة والتطوير. ولحرص مشروع تطوير على هذا الفريق، فإنه لا بدّ من تقويم أدائه بشكل عام بغرض تقديم يد العون والمساندة والدعم له. وستتم العملية من خلال دراسة نتائج التقارير التي ترفع من الفريق وكذلك الزيارات الميدانية من خبراء المشروع والاجتماعات التي تعقد سواء في مقر مشروع تطوير أو في مقار وحدات تطوير المدارس.

• تقويم عضو وحدة تطوير

يُعدّ عضو وحدة تطوير المدارس أحد منسوبي إدارة التعليم. وتقويم عضو الوحدة يكون من خلال المشرف العام على الوحدة^(١). ويسهم مشروع تطوير كأحد مصادر التقويم في مجال الأداء الفني للعضو.

١ المشرف العام على الوحدة هو مدير التربية والتعليم

قنوات التواصل للوحدة

لقد حرص مشروع تطوير على أهمية التواصل بين جميع أعضاء فريق برنامج المدارس. ونظراً لتباعد المناطق وضرورة التواصل المستمر معها، وكذلك تسهياً لعملية التواصل بين الوحدات والمدارس فقد صمم المشروع للبرنامج موقعاً خاصاً يخدم جميع المناطق سواء على مستوى الوحدات أو المدارس. كما حرص المشروع على توفير منتدى للمناقشات الهادفة وهو يختص بأعضاء الوحدات فقط، وبإمكان الوحدات التواصل الهاتفي عن طريق التحويلات المتوفرة في مشروع تطوير لكلا القطاعين أو عن طريق البريد الإلكتروني.

معلومات التواصل

- موقع برنامج تطوير المدارس:
www.tatweer.edu.sa/Ar/SDP
- مجموعات تخصص فنية لوحدات التطوير في كافة المناطق من خلال الحسابات البريدية.
- منتدى خاص بأعضاء وحدة التطوير.
- البريد الإلكتروني لوحدات تطوير المدارس «بنات»
school-program@tatweer.edu.sa
- البريد الإلكتروني لوحدات تطوير المدارس «بنين»
school-program-boy@tatweer.edu.sa



برنامج تطوير المدارس

مشروع الملك عبد الله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام "تطوير"
الرياض - طريق مكة (خريص) - مقابل المستشفى العسكري

ص.ب: ٢٨٢٢٨ الرمز البريدي: ١١٤٢٧

فاكس: ٠١٢٧٦٢٢٢٠

www.tatweer.edu.sa

