



## تحسين أداء المدارس

### نبذة عن المشروع:

انبثق برنامج تحسين أداء المدارس بهدف دعم المدارس و مساعدتها على التحسّن والتطوير من خلال تقديم استشارات خارجية وفحص موضوعي للمجالات الآتية:

1. الإنجاز الأكاديمي.
2. التطور الشخصي للطلبة.
3. التعليم والتعلم .
4. المنهج الدراسي .
5. الدعم والتوجيه والمساندة .
6. القيادة والإدارة.
7. القدرة على التحسن .
8. الفاعلية بوجه عام .

باشرت وحدة مراجعة أداء المدارس عملية المراجعة الأولى في شهر أكتوبر 2008م بعد فترة من العمل التجريبي المكثف الذي شمل (50) مدرسة حكومية في الفترة ما بين شهر مايو 2007م وشهر مايو 2008م. وقد تبينّ منها أنّ هناك حاجة إلى تحسين أداء المدارس.

لذلك جاء تدشين برنامج تحسين أداء المدارس (على غرار تقييم الهيئة الوطنية للمؤهلات و ضمان جودة التعليم والتدريب) في الحادي عشر من نوفمبر 2008 م والذي يتكون من :

- نموذج المدرسة البحرينية المتميزة .
  - الشراكة من أجل الأداء .
  - التدريس من أجل التعلم .
  - القيادة من أجل النواتج .
  - السلوك من أجل التعلم .
  - نظام إدارة الأداء.
  - تحسين الزمن المدرسي .
  - دعم المدارس التي تحتاج إلى مساندة فنية إضافية .
  - إستراتيجية الثقافة العددية وإستراتيجية المهارات القرائية .
- و ذلك لتحسين أداء المدارس بحسب معايير الهيئة الوطنية للمؤهلات و ضمان جودة التعليم و التدريب .

### تنفيذ برنامج تحسين أداء المدارس:

بدأت وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع خبراء مجلس التنمية الاقتصادية وبيوت الخبرة في تنفيذ برنامج تحسين أداء المدارس منذ العام الدراسي 2008/2009م في (10) عشر مدارس من مختلف محافظات المملكة الخمس .

وشهد العام الدراسي 2009/2010م زيادة في عدد المدارس المطبقة للبرنامج ليصل إلى (20) مدرسة؛ 6 مدارس ذات أداء غير ملائم ، 14 مدرسة أخرى.

ومع بداية العام الدراسي 2010/2011م تم التوسع في هذا البرنامج ليشمل (40) مدرسة إضافية. ليصبح إجمالي العدد (60) مدرسة، متضمنة معظم المدارس ذات الأداء غير الملائم وعددها (41) مدرسة و 29 مدرسة أخرى. وفي العام الدراسي الذي يليه 2011/ 2012 شمل البرنامج (100) مدرسة وتم تعميم تطبيق البرنامج ليشمل جميع المدارس الحكومية في العام الدراسي 2012/2013 م .

أولت وزارة التربية والتعليم بعض المدارس ذات الأداء (غير الملائم) الأولوية في الدعم والمساندة الفنية الإضافية ضمن برنامج خاص بها .

برنامج تحسين أداء المدارس حدد معايير **المدرسة المتميزة** ، التي ينبغي أن تصل إليها مدارسنا لتصبح جميعها متميزة ، فقد ساهمت في تحديد الأداء الحالي والمتوقع بصورة مستمرة ، وقد شملت الإنجاز وجودة ما يتم تقديمه، والقيادة والإدارة، وقدرة المدرسة على التحسن، والفعالية بوجه عام ، كما يعمل البرنامج على ترسيخ ثقافة التقييم الذاتي كعملية موضوعية مستمرة تعين المدارس على تشخيص وضعها الراهن، وتحدد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين، وتحدد بدقة أولوياتها. مستعينة بذلك بمؤشرات أداء المدرسة التي ترصد في بطاقة قياس أداء المدرسة السنوية، وبناتج التحصيل الدراسي ، وجودة عمليات التعليم والتعلم، وتقييم أداء المعلمين، وبيانات السلوك، ونتائج استبانات قياس رضا الأطراف المعنية (طلبة، معلمين، أولياء الأمور)، ويعتمد عليها في اتخاذ قرارات مهمة عبر الحوارات الرسمية وعددها أربعة حوارات أداء خلال العام الدراسي ، وعليه فقد تم إعداد أداة تربوية وهي بطاقة قياس أداء المدرسة بهدف قياس نتائجها التربوي العام بمقياس موحد ، حيث اعتمد هذا المقياس على متطلبات نظام جودة التعليم في تحديد مجالات رئيسة تمثلت في التحصيل الدراسي والتطور الشخصي للطلبة والقدرة على التحسن والقيادة المدرسية .

يفتح هذا المقياس الأفق للمؤسسة المدرسية البحرينية نحو تطوير عملياتها لتحسين مخرجاتها التعليمية ويقدم صورة واضحة حول مدى تمكن مكونات المدرسة من تحقيق الأهداف التعليمية المحددة وفق المجالات المحددة أعلاه ، معتمدة في ذلك على مجموعة من **المؤشرات التربوية** التي تم فحصها بدقة متناهية ومقارنتها بالمؤشرات الدولية لقياس أدائها وتطوير عمل مكوناتها ، فالهدف العام هو إيجاد أداة تربوية دقيقة تقيس الأداء العام وتفتح الحوارات البناءة من خلال الشركاء للتطوير والتحسين في جميع العمليات وصولاً لمستويات عليا تحقق الأهداف الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم في تطوير وتحسين مخرجات العملية التعليمية . هي إحدى مصادر البيانات التي يتم توظيفها من قبل الأطراف المعنية في فتح حوارات الأداء البناءة لتحسين وتطوير العمل المؤسسي المدرسي ، ووضع خطة منهجية مؤطرة تعتمد على البناء التربوي بخلق قيمة مضافة للطلبة .

تمكين قيادات المدارس من الكفايات المهنية المطلوبة من خلال نموذج **القيادة من أجل النواتج**، والذي يشمل رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها التشغيلية المقرونة بالميزانيات ، وبناء خطة إستراتيجية لمدة أربع سنوات بناءً على مصفوفة الأولويات

النتيجة من توظيف نموذج المدرسة البحرينية المتميزة ، و النموذج المعتمد للخطة الإستراتيجية والبرنامج الإلكتروني الذي يرصد مدى تقدم الأداء المدرسي ونسب الإنجاز. كما

تم إلقاء القيادة التربوية الأهمية ونمذجتها في ممارسات القيادة التحويلية ضمن دورة العمل اليومية لمختلف فئات القيادة العليا والوسطى من خلال تطبيق آليات عمل وتنفيذ تقنيات فنية وأدوات لتعزيز الأنظمة التربوية للرصد والتقييم داخل المؤسسة المدرسية.

**التدريس من أجل التعليم** يركز على تحسين ممارسات التدريس في مدارس البحرين ، وتحسين الدعم الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم لعملية التدريس و الاتفاق على معايير ومواصفات الدرس الفاعل ، ووضع خطة لتحسين مجالات التدريس ودعم المعلمين بطريقة هادفة من خلال تدريبهم على أكاديميات التدريس من أجل التعلم وبرامج تدريبية مقدمة من كلية البحرين للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية .

**السلوك من أجل التعلم** هو نظام مدرسي شامل لكل مظاهر الحياة المدرسية ويساهم في زرع القيم الايجابية والمواطنة الصالحة والاتجاهات السليمة لعملية التعلم والتي لها علاقة بالفرد والمجموعة والمدرسة والممتلكات في إطار المسؤولية المشتركة لكل العاملين في المدرسة ضمن مجموعة واضحة من التوقعات والاتفاقيات لما هو متوقع من الطلبة يتم نشرها واستعراضها في أرجاء المدرسة وفي الصفوف، وإنشاء نظام دقيق لتتبع وتسجيل حوادث السلوك والاستفادة منها ووضع أنظمة تدخل تربوية فاعلة .

**نظام إدارة الأداء** هو خطوة نحو التميز من تمكين الأفراد على أعداد خطط تطوير مهني مبني بدقة على الاحتياجات الفعلية للفرد والمدرسة و النظام ، ويعتبر أحد الأنشطة الحيوية والهامة التي تلعب دوراً أساسياً في عملية التغيير وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال سلسلة من الإجراءات المستمرة يعمل من خلالها الموظفون والمشرفون المباشرون معاً لتطوير أهداف العمل والمسار الوظيفي التي ستؤدي إلى تطور الفرد والمؤسسة، وهذا يتم من خلال التواصل المستمر بين كل منهما، وتبادل الملاحظات المهنية حول الأداء، وتحديد جوانب التحسين والتطوير والإجراءات المتعلقة بذلك من خلال وضوح الأدوار والمسئوليات ومتطلبات أدائها لجميع العاملين بمختلف الوظائف. كما يهيئ الفرصة للنمو الشامل للفرد ويشجع العاملين على تحمل مسؤولية نموهم المهني حيث تم إعداده في ضوء كادر المعلمين ومعايير الأداء المحلية والعالمية ويهدف إلى تطبيقه بشكل مترام على الهيئتين الإدارية والتعليمية بالمؤسسة المدرسية والأخصائيين بالوزارة ويضمن أداء المعلمين والعاملين في الحقل التربوي لواجباتهم بكفاءة واقتدار.

ولدعم المدارس في تطبيق برنامج تحسين أداء المدرسة، وتوفير متطلبات نجاح البرنامج في جعل الوظائف التعليمية (المدير، المدير المساعد، المعلم الأول، المعلم) تكون أولوية عملها هو التركيز الجوانب الفنية، وتقليل تركيزها والوقت المخصص للجوانب الإدارية قدر الإمكان، فقد تم توظيف مشاريع تحسين أداء الوزارة لهذا الغرض، كما تم تغيير الطريقة التي تعمل بها إدارات التعليم وأيضاً تم تعديل هياكل المدارس واستحداث بعض الوظائف لتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

## الأهداف:

### الأهداف العامة:

- تحسين أداء المدارس وفق نتائج مراجعة هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب ونظام الامتحانات الوطنية.
- تطوير برامج تدريب المعلمين ( و موظفي الوزارة ).
- تطوير عملية تقويم المعلمين و تطوير نظام الحوافز.
- تطوير الإدارة و القيادة المدرسية.
- معالجة معدل التسرب من التعلم و التأخر الدراسي.
- تغيير طريقة العمل في الإدارات التعليمية لتوفير أكبر دعم للمدارس لحل مشكلاتها المتعلقة بالطلبة والمعلمين والمدرسة.

### الأهداف الخاصة:

- تطوير دورات التنمية المهنية إلى المعلمين و موظفي وزارة التربية و التعليم بناءً على حاجاتهم.
- تحسين أداء المعلمين و موظفي الوزارة.
- التنفيذ الكامل لمشروع نظام إدارة الأداء.
- تطوير و تنفيذ الاستراتيجيات و المعايير لتحسين سلامة الطلبة و سلوكهم داخل المدارس.
- تطوير الإجراءات و المصادر اللازمة لمدارس الدعم.
- إدارة أداء المدارس.
- تحسين حضور الطلبة و استبقائهم في المدارس .
- زيادة الوقت المخصص للتعلم.