

تمام: حركة تربوية في المنطقة العربية

كلمة **تمام** هي اختصار للأحرف الأولى من الكلمات التالية:

التطوير المستند إلى المدرسة

انطلق **تمام** في العام 2007 من خلال مذكرة تفاهم بين مؤسسة الفكر العربي والجامعة الأميركية في بيروت. ومع استمرار تمويل مؤسسة الفكر العربي ودعمها، تحول تمام من مشروع تجريبي إلى حركة تربوية تطويرية اتسعت لتشمل 8 دول عربية، ولتخدم أكثر من 850 مدارس تربويّ في 69 مؤسسة تربوية، كما وتضم 32 باحثًا تربويًّا من 12 جامعة مختلفة، و42 مدربيًّا، بالإضافة إلى ممثلي وزارات التربية، بحيث تعاون فيها كل هذه الجهات لتصميم مقاربات إصلاحية تربوية فاعلة مستندة إلى المدرسة ولتنفيذها.

انطلق مشروع **تمام** ليعالج أربعة هموم تربوية:

1 غياب قاعدة معرفية متقدّرة في السياق العربي توفر ما يحتاجه المدارس العربي لمعالجة التحدّيات التي تواجهه ومتواقة مع أفضل الممارسات التربوية العالمية،

2 عدم جهوزيّة الممارسين التربويّين وعدم استعدادهم لقيادة عملية التطوير في مدارسهم،

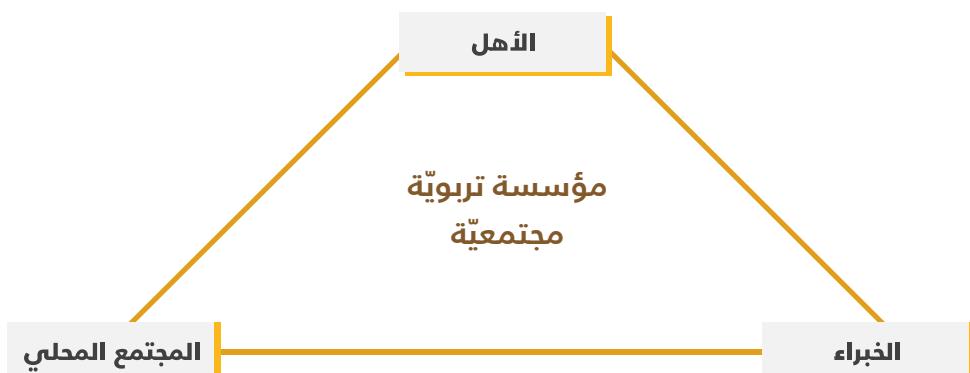
3 ضعف جودة برامج التطوير المهني المتاحة للممارسين التربويّين العرب،

4 افتقار النظام التربوي على مستوىاته كافة إلى الدراسات التقييمية للمبادرات التطويرية المعتمدة في الوطن العربي، وإلى القرارات التربوية المنّفذة بناءً على الأدلة.

رؤية تمام

تمام حركة تربوية في العالم العربي تهدف إلى تحويل المدرسة إلى مؤسسة متقدمة ذاتياً تمتلك خزيناً من القدرات القيادية للتغيير. يعمل فيها الممارسوں التربويون متكاففين وبجهود موحدة لبناء شراكات مع مختلف الجهات التربوية من جامعات، ومجتمعات محلية، ومراكز تدريب، وزارات تربية، وذلك لإعادة تفعيل دور المدرسة في تحقيق التنمية المجتمعية، وبناء جيل قيادي فاعل في مجتمعه. التربويون في تمام هم قادة للتغيير يستثمرون خبراتهم مجتمعة لإنتاج معرفة متقدمة في السياق الثقافي العربي وإطلاق المبادرات التجددية للتطوير المدرسي المستدام.

حركة تمام



رسالة تمام

يعمل تمام كمختبر بحثي يعتمد البحث الإجرائي التعاوني من أجل التطوير والتنمية لإنتاج معرفة علمية وعملية تساهم في تحسين عملية قيادة التطوير المدرسي المستدام وبلورتها، وذلك لتفعيل دور المؤسسات التربوية ومساهمتها في مجتمعاتها. يقوم أعضاء فريق تمام الموجّه، بوصفهم بباحثين إجرائيين بتصميم برامج مبنية على البحث لبناء القدرات القيادية لدى فرق من التربويين تساعدهم في إطلاق المبادرات التطويرية في مدارسهم، ثم التخطيط لهذه المبادرات وتنفيذها ومتابعتها وصولاً إلى تقييمها. كما صُمِّمت هذه البرامج لتدعم فرق التربويين خلال عملهم على المبادرات التطويرية لكتساب كفايات أساسية لقيادة عملية التطوير المدرسي المستدام. هذه التصاميم المبنية على البحث تتضمن أيضاً استراتيجيات لبناء شراكات مع المتعلمين، والمجتمع المحلي، والجامعات، وزارات التربية، والمانحين ومراكز التدريب المهني، لتمكنهم جميعاً من التأثير في السياسات التربوية في دولهم.

البحث في تمام 02



نموذج علمي مجذر في السياق العربي

تعريفية مجذرة حول التطوير التربوي المستند إلى المدرسة في البلدان العربية، تساهم في تطوير السياسات التربوية في هذه البلدان.

وبذلك لا تنحصر مساهمة تمام البحثية في إدخال ممارسات مقبولة عالمياً إلى المدارس العربية بل تتعاداها إلى إثارة تغيير في المنهجية الفكرية المتعلقة بالإصلاح التربوي وكيفية تطبيقه، ومنهجية البحث القائمة حول ذلك في العالم العربي.

وُنفت إنجازات تمام البحثية وتجاربه في تقارير تقنية ومقالات علمية تم نشرها في دوريات عربية وعالمية. إضافة إلى عروض عن تمام وتجاربه البحثية في عدة مؤتمرات إقليمية وعالمية. أما بالنسبة لفرق القيادة، فقد قاموا بتوثيق كامل تجاربهم خلال العمل على مشاريعهم التطويرية في تقارير موجودة على موقع تمام.

يتبنى تمام منهجيات في البحث مبنية على التعاون مع مختلف الممارسين التربويين الفاعلين في قيادة تغيير تولى في مؤسساتهم التربوية وتقديقه وصولاً إلى التنمية المجتمعية.

يعتمد تمام البحث الإجرائي التعاوني من أجل التطوير والتنمية المجتمعية لإنتاج تصاميم مبنية على البحث تعكس الممارسات العملية الفضلى للممارسين التربويين، وتبني على نقاط قوتهم، وتحترم السياق الثقافي الاجتماعي للمؤسسات التربوية التي يعملون فيها. فمنهجية البحث هذه تسمح بتعديل هذه التصاميم وتنقيتها باستمرار بناءً على تجارب متابعة يوثق فيها باحثو تمام أفضل ممارسات التربويين، وخصصوا جاهدهم في سيارات مؤسساتهم ومجتمعاتهم مستعينين بالدراسات العالمية حول التطوير التربوي الفعال. بناءً على ذلك، فإنه من أهم مساهمات هذا البحث في تمام هي بناء قاعدة

03

برنامج تمام لبناء القدرات القيادية

في عام 2012 ومع تراكم تجارب تمام البحوث في السياقات العربية المختلفة، تبلور أول تصميم لبناء القدرات الأساسية لعملية التطوير تحت عنوان "برنامج تمام لبناء القدرات القيادية". يهدف هذا البرنامج إلى بناء القدرات القيادية عند فرق تمام المؤلفة من معلمين وإداريين ليكونوا عناصر تغيير في مؤسساتهم التربوية لتحويلها إلى مجتمعات مهنية تعليمية ومتقدمة. كما ويشكّل هذا البرنامج خطوة أساسية لتوسيع مفهوم بناء القدرات القيادية لطالع أطراً أخرى من متعلمين وأولئك أمور وشركاء في المجتمع المحلي. يتم تنفيذ هذا البرنامج التدريبي على مدى 3-4 سنوات، ولكنه في الوقت عينه من يُقبل بحسب سياق كل مؤسسة تربوية وظروفها.

يشتمل برنامج تمام لبناء القدرات القيادية على العناصر الآتية:



نتائج/كفايات مُستهدفة على صعيد الفرد،
والفريق، والمؤسسة

مبادئ، ومرتكزات متعلقة بقيادة التطوير
المُستدام والمستند إلى المدرسة - ركائز
نظام الإحدى عشر



آلية للتقدير وفق معايير وأدوات تقييم
أثر هذا البرنامج

إستراتيجيات لتدريب الممارسين التربويين
وتوجيههم تتمحور حول تجربة تعليمية من
صلب ممارساتهم - رحلة تمام للتطوير
المستند إلى المدرسة



ركائز تمكّن إلحدى عشرة: تُمثل ركائز تمكّن إلحدى عشرة مبادئ أساسية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، وقد انبثقت هذه الركائز من نتاج عدد من البحوث المتعلقة بقيادة التطوير. تشتمل هذه الركائز على معارف، ومهارات، وانجاهات تطور أداء الممارسين، وترفع من التزامهم وحافظتهم لقيادة التطوير المستند إلى حاجات المدرسة، ولتأمين استدامته في مدارسهم. تشتمل ركائز تمكّن إلحدى عشرة على مبادئ أساسية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، ولتأمين استدامته في مدارسهم. تشتمل ركائز تمكّن إلحدى عشرة على مبادئ أساسية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، ولتأمين استدامته في مدارسهم.

ركائز تمكّن

تحسين التعلم عند الطلبة



النتائج المستهدفة

مع نهاية تنفيذ برنامج تمكّن إلحدى عشرة، تكون القدرات القياديّة تكوين فرق تماّم قد اكتسبت كفايات أساسية لقيادة التطوير المستدام والمستند إلى المدرسة. هذه الكفايات هي: القيادة التشاركيّة للتطوير المستمر، الإستقصاء، القرارات المستند إلى الأدلة، القرارات المبنيّة على الحاجات، الحوار والممارسة التفكيرية، التخطيط المعدل أثناء التنفيذ بناءً على المتابعة، التعاون المهني، الممارسة المنفتحة والبعد عن الشخصنة، التعلم بالتجربة ومن صلب الممارسة، الرعاية المهنيّة، والتوثيق المنظم للممارسة. كما وتكتسب الفرق القياديّة معارف ومهارات أساسية لإطلاق مبادرات تطويرية وقيادتها وفق آلية واضحة في مدارسهم. بالإضافة إلى اكتساب الفرق اتجاهات إيجابيّة تجاه التطوير، والتي تعتبر أساسية لرفع الحافزية والدافعية لدى الفرق عند قيادة هذا التطوير.

أمّا على صعيد المؤسّسة، فيساهمون ببرامج تماّم بإحداث تغييرات تنظيميّة وثقافيّة فيها، تُنمّي تعلّم المؤسّسة وتطورها لتكون مؤسّسة تربويّة متقدّمة تمتلك خزيناً من القدرات القياديّة، وهيكلية تنظيميّة مرنة، وقدرة على التأثير مع التحديّات المختلفة.

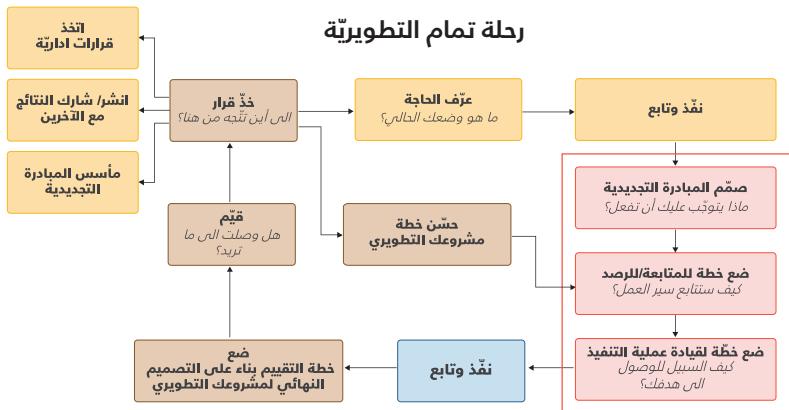
إستراتيجيات لتدريب الممارسين التربويين وتجهيزهم



رحلة تمام التطويرية: هي تجربة تعليمية دورية تسمح للفرق القيادية بإطلاق مبادرات تطويرية تجدidية والتخطيط لها وتنفيذها، ومتابعتها، وتقيمها. هذه المبادرات تلبي حاجات تطويرية ملحة يتفق عليها المجتمع المدرسي وتصب في رؤية مؤسستهم ورسالتها التربوية. تتالف رحلة تمام من سلسلة محطّات تتعلق بتحديد حاجة تطويرية ملحة، وتصميم مبادرة تجدidية لتلبية هذه الحاجة، وتنفيذ المبادرة التجديدية ومتابعتها، وصولاً إلى تقييم أثرها.

يختتم الفريق القيادي رحلته التطويرية بأثُر تنفيذ المبادرة التجديدية وفي اتخاذ القرارات اللازمة لمؤسساتها، كما وتمهد المحطة الأخيرة من هذه الرحلة لدورة ثانية من رحلة التطوير المستند إلى المدرسة، بحيث تنضم إليها فرق جديدة يتَوَسَّع معها الفزعين القيادي لعملية التطوير في المؤسسة.

خلال هذه الرحلة، يقوم مدربو تمَام بتقديم التوجيه والدعم المستمر إلى الفرق القيادية لاكتساب كفايات تمام المنشقة من ركائزه، بالإضافة إلى المهارات الأساسية لهذه الرحلة التطويرية والاتجاهات والداعِيَة الضروريَّة لاستمرارِيَّة التزامهم بقيادة عملية التطوير المدرسيِّ المستدام. كما ويتابع مدربو تمَام سير عمل هذه الفرق، ويقدِّمون لهم الدعم والتحدى بشكل متوازن، مما يؤمّن تطويرهم وتعلُّمهم المهني. بالإضافة إلى ذلك، يتَفَاوضُ المدربون ويتوافقُون مع إدارات المؤسَّسات التربويَّة لِتَحْمِلُّها على تأمين الظروف الداعمة لفرقها القياديَّة للحفاظ على انخراطهم في أنشطة تمام وضمان ديمومة التزامهم بقيادة التطوير المستند إلى المدرسة حتى بعد الانسحاب التدريجيِّ للمدربين.



آلية التقييم وفق معايير وأدوات تقييم أثر البرنامج



يتضمن برنامج تمام لبناء القدرات القيادية معايير ومجموعة من الأدوات لجمع بيانات أولية، وبيانات متابعة خلال الرحلة التطويرية لرصد تعلم الفرق المدرسية وتطورها المهني. كما يتطلب هذا البرنامج توثيقاً مكثفاً لكافَّة المحطّات الفرق القياديَّة وسير عملهم على رحلتهم التطويرية. ويعوي نَظَة بحث تقييميٍّ يستثمر البيانات الموجودة عند الفرق، ويسُمِّي أدوات أخرى لجمع أي بيانات إضافية لتقييم أثر برنامج تمام لبناء القدرات القياديَّة وقياس مدى تحقيقه لنتائج المرجوة.

مساهمات تمام

برنامج تدريبي يبني القدرات القيادية عند الأفراد ضمن مؤسساتهم ويساهم في تحويلها إلى مجتمعات تعلمية مهنية ومتعددة ذاتياً.

آليّات واستراتيجيات لقيادة التطوير المستند إلى المدرسة تُعزّز التعليم المهني عند الممارسين والمؤسسات، وتتوسّع لتناول المتعلمين، والأهل، والباحثين التربويين، وصانعي السياسات التربوية لتحقيق التغيير التدولي والتنمية المجتمعية.

شبكة مهنية واسعة من التربويين من مختلف الدول العربية يتشاركون همومهم التربوية، ويوحدون جهودهم ويستخدمون خبراتهم المتنوعة للوصول إلى تحقيق رؤية مشتركة للإصلاح التربوي.

تجمّعات تمام في ثلاثة بلدان عربية ترعى التواصل بين الممارسين وزارات التربية والباحثين التربويين والمانحين لتحقيق أهداف تطويرية واسعة النطاق وصولاً إلى تحقيق رؤية تمام.

قاعدة معرفية عملية ومجدّدة حول التطوير التربوي المستند إلى المدرسة تغذّي حاجات الممارسين التربويين وصانعي السياسات التربوية أثناء قيادتهم للإصلاح التربوي في العالم العربي.

-

-

-

-

-



الأشخاص الداعمين لحركة تمام والعاملين فيها 05

يقود حركة تمام فريق موجّه تدعّمه هيئة استشارية، وعدد من منسّقي التجمّعات في الدول المُشاركة.

الهيئة الاستشارية

الشيخ خالد التركي

رئيس مجلس إدارة مجموعة
التركي القابضة ومدارس
الظهران الأهلية، المملكة العربية
السعودية

د. سالي التركي

نائب رئيس مجلس إدارة مدارس
الظهران الأهلية، المملكة العربية
السعودية

د. عدنان الأمين

بروفسور متّacadem, الجامعة
اللبنانية

د. عبد الله بن خميس

أبوسعیدي
وكيل الوزارة للتّعلم بوزارة التربية
والتّعلیم، بروفسور، جامعة
السلطان قابوس، سلطنة عُمان

د. صوما بوجودة

عميد مشارك، بروفيسور، كلية
الآداب والعلوم، الجامعة الأميركيّة
في بيروت

أ. ديانا قمّوة

مشرفة أكاديمية، المدارس
العصريّة، الأردن

أ. إلهام قماطي

تربيّة وخبير في السياسات
التربويّة، لبنان

منسّقو تجمّعات تمام في البلدان

أ. خالد البسامي

باحث تربوي بالمكتب الفني
للدراسات والتطوير، وزارة التربية
والتّعلیم، سلطنة عُمان

د. علي البلوشي

مدير مركز الخدمة الاجتماعية ومركز
التعلم المستمر، أستاذ مشارك،
جامعة السلطان قابوس، سلطنة
عُمان

د. عبد الله بن خميس

أبوسعیدي
وكيل الوزارة للتّعلم بوزارة التربية
والتّعلیم، بروفسور جامعيّ،
جامعة السلطان قابوس، سلطنة
عُمان

أ. ديانا قمّوة

مشرفة أكاديمية، المدارس العصريّة، الأردن

يتَّلِفُ الفريق الموجّه من 11 باحث، ومصمّم برامح، ومستشار ومدرب يعملون على البحث والتطوير لتصميم تجارب تعليميّة ومبادرات تطويريّة، وتنفيذها، وتقييمها لبناء القدرات القياديّة لقيادة عملية التطوير المدرسي المستدام.

أ. ديانا سري الدين

مدربة إستشاريّة ومصمّمة لبرامج
تمام

أ. رولا القاطرجي

المنسقة العامّة ل تمام ومصمّمة
لبرامجه

د. ربما كرامي

مديرة تمام والباحثة الرئيسيّة

أ. هديل دببو

منسقة إداريّة

أ. ريانا سعد

منسقة اللوجستيّات

أ. فيروز سلامة

خبيرة في بناء الشراكات بين
المدرسة والمجتمع المحليّ

أ. ريان قاطرجي

مدربة ومصمّمة لبرامج تمام

أ. رانيا الحاج

مدربة في تمام، المدارس
الرسمية ضمن منحة مؤسّسة
”لور“

أ. نضال جوني

مدربة في تمام، مدارس
الميمونة للتربية

أ. مريم يموت

مساعد باحث

أ. أنهى الشعار

باحثة ومنسقة مشروع منحة
مؤسّسة ”لور“

أ. يسري خطاب

مدربة في تمام، مدرسة حيفا
المتوسطة المختلطة التابعة
للأنروا

مجتمع تمام 06

يضمّ مجتمع تمام المهني العديد من المدارس المشاركة من رسمية وخاصة في بلدان عربية مختلفة، تقود التطوير المدرسي المستدام بالشراكة مع عدد من الباحثين والمدربين من جامعات متعددة مختلفة.

المدارس المشاركة

تجمع مدارس تمام في لبنان



المدارس الخاصة

- ثانوية الكوثر
- ثانوية الحريري الثانية
- المدرسة اللبنانيّة العالميّة
- ثانوية السيدة الأرثوذكسيّة

المدارس الرسمية

- مدرسة بزال الرسمية المختلطة
- مدرسة ضهور الشوير الرسمية
- مدرسة الغبوري الثانية المختلطة الرسمية
- مدرسة التربية الديموقratية للبنات - أبو سمرة
- مدرسة جزين الإبتدائية الرسمية
- متوسطة كفرمان الثانية الرسمية
- مدرسة نزيه البزري الرسمية
- مدرسة راشيل إده - سبععل
- مدرسة شكيب أرسلان الرسمية

المدارس التي تستهدف اللاجئين السوريين

- مدرسة الميمونة للتربية- برقايل، عكار
- مدرسة الميمونة للتربية- الفاكهة، البقاع

المدارس التي تستهدف اللاجئين الفلسطينيين

- مدرسة حيفا المتوسطة المختلطة

تجمع مدارس تمام في الأردن



المدارس الخاصة

- مدرسة البكالوريا- عمان
- مدرسة عمان الوطنية
- مدرسة المونتسوري
- مدارس فيلادلفيا الوطنية
- مدرسة روابي الربع
- مدارس المعمدانية

- المدارس العصرية
- مدرسة البيان
- المدرسة الأهلية للبنات
- مدرسة المطران للبنين
- مدرسة المنهل العالمية
- مدرسة السعادة

**المدارس الرسمية**

- مدرسة الوادي الكبير للتعليم ما بعد الأساسي
- مدرسة حيل العوامر للتعليم الأساسي
- مدرسة كعب بن زيد للتعليم الأساسي

- مدرسة عائشة أم المؤمنين للتعليم ما بعد الأساسي
- مدرسة الإيثار للتعليم الأساسي
- مدرسة الإلزدhar للتعليم الأساسي
- مدرسة المشارق للتعليم الأساسي

المملكة العربية السعودية**المدارس الرسمية**

- مدرسة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن-قسم الحضانة
- مدرسة جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن -القسم الابتدائي
- متوسطة وثانوية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

قطر

**المدارس الرسمية**

- مدرسة أبو بكر الصديق الإعدادية المستقلة
- مدرسة أحمد بن محمد آل ثاني الثانوية

السودان**المدارس الخاصة**

- ثانوية الأحفاد

المدارس الرسمية

- مدرسة أسيوط التجريبية
- مدرسة خديجة يوسف الثانوية
- مدرسة عصمت عفيفي الإعدادية

الجامعات والمعاهد المتعاونة

- جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان
- الجامعة اللبنانيّة، لبنان
- برنامج مهارات التواصل في الجامعة الأميركيّة في بيروت
- جمعية المقاصد الإسلاميّة الخيريّة
- مركز الإلتزام المدني وخدمة المجتمع
- مركز حماية الطبيعة

- جامعة الأحفاد للبنات، السودان
- الجامعة الأميركيّة في بيروت، لبنان
- الجامعة الأميركيّة في القاهرة، مصر
- الجامعة العربيّة المفتوحة، الأردن
- جامعة أسيوط، مصر
- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية
- جامعة قطر، قطر

الماندون في تمام 07

كانت مؤسسة الفكر العربي الداعم الرئيسي لمشروع تمام. فقامت بتزويده بتمويل سخيٍّ طويل الأمد امتد إلى مراحل تمام الأربع. تم تأقيٍ مشروع تمام منح إضافية مخصصة من أجل بناء خزين قيادي في مدارس حكومية في لبنان، ومدراس تستهدف متعلمين في ظروف حياتية صعبة (اللاجئين الفلسطينيين واللاجئين السوريين). في عام 2020، تمكّن منسّقو تجمع تمام في سلطنة عُمان من الحصول على منحة بحثية سخية لتقديم أثر برنامج تمام لبناء القدرات القيادية في مدارس عُمان المشاركة ودراسة العوامل التي تساهم في تحقيق إصلاح تربويٍّ في السياق العماني.

المانح الرئيسي



منذ 2007

منح مخصصة

THE
LORE•
FOUNDATION



2015-2018

منذ 2018



المبادرة للتربية
لادة علم وابداع
مدارس
American University of Beirut
المجلس الأعلى للبحوث
مركز التعليم المدروس وخدمة المجتمع

2020-2024

منح بحثية



2020-2022

شهادات

في الواقع، تمثل تمام في جوهرها ثورة مكتملة الأركان في مجال معالجة قضايا التعليم وأساليب ومناهج مبدعة مننة غير تقليدية تستند إلى خبرات متراكمة من علماء وأساتذة تربويين متخصصين في هذا المجال.

- أ. عادل عبد الله

رئيس قسم الفنون، ثانوية الأحفاد، السودان 2020

شكراً جزيلاً لكافّة فريق تمام الموجّه على هذه التنمية التي حقّقناها على المستويين الشخصي والمهني والتي لا تقدر بثمن. تمام هو التغيير بعينه والتطوير الذي يضمننا أكثر أمام مسؤولياتنا في كيّفية التعاطي مع أقطاب العملية التربويّة ومواجهة التدّيّات على اختلافها وتنوّعها ومحاولة معالجتها بمنهجيّة تربويّة فعّالة تؤسّس لتطوير مجتمعٍ أوسع وأشمل.

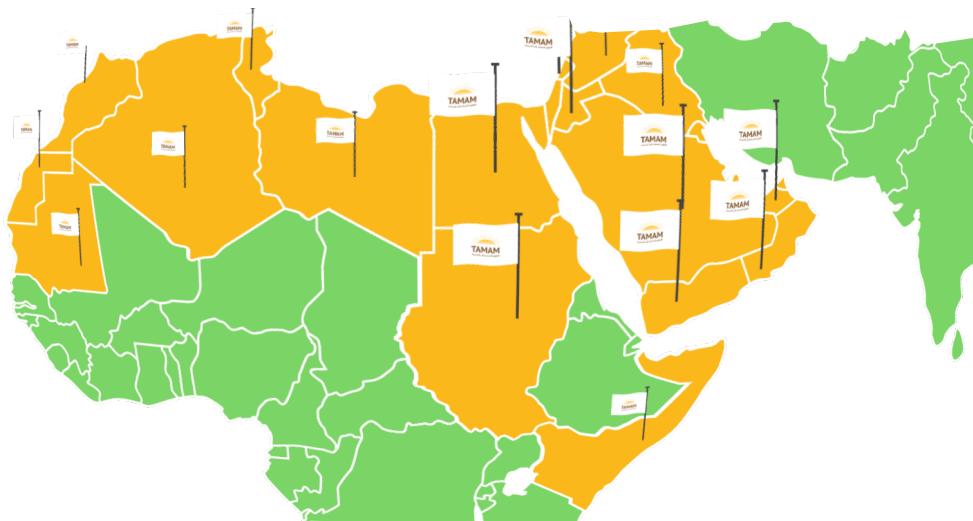
- أ. فاطمة سلامة

مدیرة مدرسة الغبیري الثانیة المختلطة الرسمیّة، لبنان، 2018

قليلة هي المشاريع العربيّة التربويّة التي عمّرت، ونکاد نجزم أنّ مشروع تمام "التطوير المستند إلى المدرسة" هو المشروع العربيّ الوحيد الذي استمرّ تسع سنوات دون انقطاع ولا يزال، آملين له الاستمرار والانتشار. يعتبر مشروع تمام أنّ بناء مجتمعات تمام المهنيّة مدخل لردم الهوة المزمنة الموجودة بين الممارسين التربويين، والباحثين الأكاديميين، وصنّاع القرار.

- د. عمر برمان

مخبر البحث تعليم-تكوين-تعلیمية، الجزائر، 2016



للتواصل معنا

الجامعة الاميركية في بيروت

ص.ب. 0236-11

كلية التربية، فيسك هول

غرفة رقم 245

رياض الصلح، بيروت

1107 2020 لبنان

رقم الهاتف: 00961 1 350000 مقسم 3116

د. ريم كرامي

ra10@aub.edu.lb

أ. رولا القاطرجي

rk14@aub.edu.lb

www.tamamproject.org



/TAMAMproject



@TAMAMproject



TAMAM Movement



TAMAM Project

