



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

إدارة التعليم بمحافظة حضرة الباطن
الشؤون التعليمية / الإشراف التربوي
قسم القيادة المدرسية



إعداد
حمدان بن مقبل الحربي
مشرف القيادة المدرسية

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الصفحة	الموضوع
٢٨	استمارة متابعة إعداد الخطة	٣	المقدمة
٢٩	فريق التخطيط	٤	التخطيط الإستراتيجي
٣٠	بيانات المدرسة	٥	فك التشابك بين المفاهيم
٣١	إحصاءات عن المدرسة	٦	متطلبات الإعداد للتخطيط
٣٣	استمارة معلومات	٧	ما هي الرؤية ؟
٣٤	تحليل النتائج	٨	نماذج لبعض الرؤى
٣٦	مصادر أهداف الخطة	٩	ما هي الرسالة ؟
٣٧	التشخيص والتحليل	١٠	نماذج لبعض الرسائل
٣٨	الرؤية . الرسالة . القيم	١١	الأهداف العامة
٣٩	أهداف الخطة	١٢	مصادر الأهداف وعواملها وخطواتها
٤٠	برامج ومشروعات الخطة	١٣	جدول مقارنة
٤١	الملاحق	١٤	مؤشرات الإنجاز
٤٢	وصف البرنامج	١٥	التشخيص والتحليل
٤٣	تقرير برنامج	١٦	أمثلة للتشخيص والتحليل
٤٤	توقيع المشاركين بالبرنامج	١٨	مراحل إعداد الخطة
٤٥	إنجازات الخطة	١٩	تعبئة نموذج أهداف الخطة
٤٦	تقرير نهاية الفصل	٢٠	تعبئة نموذج برامج الخطة
٤٧	شكرو وتقدير	٢١	أمثلة على برامج الخطة
٤٨	إفادة بعدم تنفيذ برنامج	٢٤	نماذج الخطة
٤٩	توجيهات عامة	٢٥	غلاف الخطة
٥٠	المراجع	٢٦	محتويات الخطة
		٢٧	المقدمة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد ، خاتم النبيين ،
وسيد المرسلين ، وبعد .

لا شك أن التخطيط للعمل المدرسي يُعد من أولى وأهم العمليات الإدارية
التي يقوم فيها قائد المدرسة ، من استغلال جميع الطاقات والإمكانات
المتوفرة لتحقيق إنجازات عالية .

فوجدت أن التخطيط بأنواعه يحتاج إلى إيضاح وتبسيط لقادة المدارس ،
فالهدف ليس وضع خطة لمجرد الاطلاع عليها عند الزيارات ، بل معرفة
كيفية إعداد وبناء الخطة ، فالتخطيط يُعد حلمًا نتخيله ، ونعمل بأن
نجعله واقعًا ملموسًا بما يتوفر لدينا من وسائل وأدوات وطرق وأساليب .

فمن هذا المنطلق ، تم إعداد هذا العمل المتواضع ؛ ليُعين قادة المدارس في
كيفية إعداد الخطة العامة للمدرسة ، وقد تناولت في هذا العمل التعريفات
العلمية لأنواع التخطيط ، ونماذج للخطة ، وأمثلة وشرحًا لكيفية إعداد
أهداف وبرامج الخطة ، ونماذج لمتابعة سيرها .

سائلين الله - عز وجل - أن يجعل عملنا هذا خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع
به ، والحمد لله رب العالمين ،،،،

التخطيط الاستراتيجي (١)

ماهية التخطيط الاستراتيجي

هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع ، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع .
عليه يتضح بأن التخطيط الاستراتيجي :

<p>٢- وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المنظمة.</p> <p>بحيث ننظر للتخطيط على أنه وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح ، ولتحديد البرامج التي نحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف ، وذلك لتحقيق الفعالية من الإستراتيجية.</p>	<p>١- أسلوب متكامل القرارات.</p> <p>بحيث يوفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة ، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.</p>
<p>٤- أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.</p> <p>الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة ، وهذه الميزة هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية في البيئة (مثل نقاط الضعف والقوة) .</p>	<p>٣- وسيلة للتعرف على المنافسين.</p> <p>تحديد النشاط والمجال الذي تعمل فيه المنظمة مع المنافسين .</p>

الأسباب التي تجعلنا نلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي

١	لأنه يربطنا بكافة أنواع الخطط: كالخطة التشغيلية.
٢	لأنه يزودنا بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.
٣	لأنه يزودنا بطرق وأساليب للتفكير.
٤	لأنه يجعل القادة على وعي بما يحدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
٥	لأنه يساعد القادة على الابتكار.
٦	لأنه يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف المستفيدة منها.

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩

فك التشابك بين المفاهيم

ترتبط نظرية التخطيط الاستراتيجي بالعديد بين المفاهيم والمصطلحات ، مما يزيد من صعوبة التفريق بين تلك المفاهيم نظراً لتشابك علاقاتها .

التخطيط الاستراتيجي : عملية منظمة تتصور بها المنظمة مستقبلاً من خلال تحليل بيئة العمل ، وتقويم قدراتها الذاتية ، وصياغة رسالتها ، وأهدافها ، واختيار الإستراتيجية العامة والفرعية ، ووضع البرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها. (١)

الخطة التشغيلية: إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قبل الأقسام في نطاق الأهداف العامة ، والأسس الإستراتيجية خلال فترة زمنية محددة (سنة واحدة) وتتضمن الأهداف العامة والأهداف التفصيلية ومجموعة البرامج المعتمدة في الخطة. (٢)

خطة المدرسة : الإطار العام الذي يرسم الرؤية المستقبلية للإدارة وتوجهاتها خلال سنة أو عدة سنوات من خلال البرامج والمشروعات وفقاً لجدول زمني. (٣)

التخطيط : تحديد ما يجب عمله في المستقبل ، وتحديد أسلوب التنفيذ ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ. (٤)

التنبؤ : تقدير قيمة العناصر المؤثرة في مستقبل المنظمة ، استناداً على مبادئ علمية ، وأهم هذه المبادئ أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي . (٥)

الرسالة: هي الغرض من وجود المنظمة ، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة ، وأنشطتها ، وأسلوب تنفيذ الأنشطة والغرض ، ولتن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة ، ولماذا ؟ (٦)

الرؤية: الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها ، أو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة. (٧)

الأهداف: النتائج التي تود المنظمة أن تحققها من خلال التخطيط والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة. (٨)

مؤشرات الإنجاز: هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف ، ويطلق عليها معايير النجاح. (٩)

(١) - (٢) - (٤) - (٥) - (٦) - (٧) - (٨) - (٩) ماهر ، أحمد . دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩م
(٣) الدليل التنظيمي الإصدار الثالث ١٤٣٧هـ

متطلبات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي^(١)

دور مدير الإدارة		متطلبات الإعداد	
المشاركة في إعداد التقارير واستخلاص الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة من وجهة نظر المدير.	١	يجب أن تخصص بنود للإنفاق المالي .	موارد مالية
المشاركة في تقييم الأداء الداخلي للمنظمة وذلك للتعرف على تأثير نقاط القوة ونقاط الضعف.	٢	يجب أن يكون المديرين ذوي مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي.	مهارات إدارية
ترجمة الخطط والإستراتيجيات الكلية (على مستوى الإدارة العليا).	٣	يجب توافر أنظمة لجمع البيانات وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.	أنظمة المعلومات
مراجعة الخطط الإستراتيجية التشغيلية .	٤	تحتاج إلى جهود ووقت لعملية جمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات .	الوقت
وضع مؤشرات الإنجاز (ومعايير الأداء) التي تتأكد من حسن تنفيذ الإستراتيجيات التشغيلية.	٥	يجب تحديد أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير ، حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.	أنظمة اتصال
توفير الدعم المادي والمعنوي ، وذلك لتوفير مناخ طيب لتنفيذ الإستراتيجيات التشغيلية المعدة.	٦	يجب أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه ، بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.	الابتكار
		كلما كان ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والاتصال ... زادت الفرصة للنجاح.	كفاءة الرئيس
		كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالخطوة زادت فرصتها للنجاح ،ويدون هذا الدعم تنضج موارد الخطوة وتفشل.	اقتناع الإدارة العليا

م	مداخل إعداد الخطة الإستراتيجية
١	مدخل الرئيس للإستراتيجية: فيه يكون للرئيس التأثير الأكبر ، وهو القائد للإستراتيجية ولديه قدرة واسعة على الاختيار ويضع خبرته في تصميم وتنفيذ الإستراتيجية ، وله تأثير قوي على وضع البدائل وتفصيلها .
٢	مدخل التفويض إلى الآخرين: هنا يقوم الرئيس بتفويض مسؤولية صنع الإستراتيجية إلى الآخرين ، بحيث يعطي مرونة أكثر للتعامل والتعرف على التغيرات التي تحدث بسهولة.
٣	مدخل وسط: يكون جزءاً من التفويض ، إلى جانب مباشرة كاملة من جانب الرئيس ، وبذلك تتحدد المسؤوليات ، ويتم تشجيع المرؤوسين على الابتكار والتعاون ، وبذلك تؤدي الإستراتيجية ثمارها من خلال تحقيق التعاون والإيجاز الذي يحتاجه الرئيس في بعض الجوانب.

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩

ما هي الرؤية؟ (١)

تعريفها : الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها ، أو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة ، وتتسم بالحماس والجاذبية والمثالية ، وهي جسر يربط رسالة المنظمة بإستراتيجياتها وسياساتها وخططها .

أهمية وجود الرؤية :

١. الرؤية تحدد مسار المنظمة: تقلل من إمكانية الفشل في تحقيق الرؤية.
٢. الرؤية تدفع وتحفز : تلمب دور هام بإثارة الحماس والتحفيز على الأداء السليم المؤدي إلى تحقيق الرؤية.
٣. الرؤية تشجع على المبادرة: تشجع على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم أفكار جديدة ونافحة.

خطوات وضع الرؤية

١	تحدد رغبات وآمال الأطراف ذات المصلحة.	دراسة الآمال والرغبات ، ومحاولة تحقيقها جميعاً من خلال حلم كبير .
٢	دراسة بيئة المنظمة	التعرف على المشكلات التي قد تواجهها في عدم تحقيقها للرؤية ،وتحديد نقاط القوة واستغلالها في علاج نقاط الضعف.
٣	حدد الصياغة المبدئية للرؤية	يشترك الجميع بالنقاش والحوار إلى تحديد الأولويات لتحقيق الأهداف
٤	الصياغة النهائية	بحيث يعمل المديرين فك أي اشتباك بين عناصر الرؤية والتحديد النهائي لوضع الكلمات الموجودة في الصياغة النهائية للرؤية ، ومراجعة الصياغة المبدئية وتنظيفها من أي شوائب.

وفي الصياغة النهائية للرؤية يجب ملاحظة عناصر هذه الصياغة النهائية كالآتي:

١	لا تزيد كلمات الرؤية عن ٢٠ كلمة .. و (١٠ كلمات ربما تكفي)	
٢	تبدأ صياغة الرؤية بكلمات مثل	<ul style="list-style-type: none"> • تأمل أن نكون • نرى أنفسنا ك • نحلم أن نحقق • نود أن • نحن نقدم
٣	لا بد أن تحوي الصياغة كلمات حماسية ، وتمثل الدافع للمديرين والعاملين لتحقيق الرؤية.	
٤	لا بد أن يعرف القادة كيف يمكن ترجمة الرؤية إلى تصرفات محددة وذلك من خلال الجهود التخطيطية التي ستلي صياغة الرؤية.	

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية / التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديداً
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات / والمرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩ (بتصرف)



نماذج لبعض الرؤى

رؤية : الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن

الارتقاء بمنظومة التعليم والتعلم لبناء مجتمع المعرفة وفق أفضل المعايير المحلية والعالمية.

رؤية : إدارة الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن

نسعى إلى إشراف تربوي متميز ومتطور في أساليبه وإجراءاته ، لنحقق جودة تربوية ،
وتعليمية ذات كفاءة عالية .

رؤية: مدرسة ثانوية الشفا بمنطقة الرياض

تحقيق بيئة تربوية جاذبة محفزة تفاعلية مع المجتمع تحقق التميز العلمي والتربوي
والتقني .

رؤية : مدرسة ابتدائية ومتوسطة شعلة الإيمان الأهلية بمحافظة حفر الباطن

نسعى لبناء جيل متفوق علمياً ، معترفاً بثوابته وقيمه ووطنيته.

رؤية : مدرسة Forest Grove كاليفورنيا ، الولايات المتحدة الأمريكية.

تسعى مدرستنا بالمشاركة مع المنزل والمجتمع في جعل كل طالب يتعلم المهارات ويكتسب
المعرفة وينمي الرؤية والصفات الشخصية اللازمة لحياة منتجة ومتكافئة من خلال برامج
التدريس ذات الجودة العالية والبيئة الإيجابية المحفزة ، مع التزام المدرسة الواضح بتنمية
طلابها وفق قدراتهم الذاتية. (١)

(١) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات . ١٤٣١هـ ص ٢٤

ماهي الرسالة ؟ (١)

(تُعتبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله أوجدت المؤسسة أو المنظمة)

خطوات إعداد الرسالة (عند إعداد رسالة يجب أن تجيب على الأسئلة الآتية)		تعتبر عملية إعداد الرسالة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك لأنها:
١	ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟	١ توضيح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ، ومن تسعى إلى تحقيق رغباتهم.
٢	لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف؟	٢ تحديد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والإستراتيجيات التي سوف تطبقها.
٣	كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟	٣ تحديد المجالات التي سوف تنافس فيها مع غيرها.
٤	لماذا توجد المنظمة؟	٤ تحديد أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى إلى تحقيقها.

معايير الرسالة الجيدة		م
١	أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف سواء للعاملين داخل المنظمة أو خارجها.	١
٢	أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين.	٢
٣	أن تتضمن الرسالة تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة.	٣
٤	أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الإستراتيجية للمنظمة.	٤
٥	أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسة للمنظمة.	٥
٦	أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين ، ومن خلاله يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة.	٦
٧	أن تكون الرسالة متسعةً بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة في تنفيذ الإستراتيجية.	٧
٨	أن تعكس الرسالة القيم المرتبطة بالمنظمة.	٨
٩	أن تكون الرسالة واقعيةً بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم.	٩
١٠	أن تكون صياغة الرسالة تثير دافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب.	١٠

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩



نماذج لبعض الرسائل

رسالة : الشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمحافظة حضرالباطن

بناء بيئة فاعلة تقدم خدمات تعليمية للطلاب تجعلهم قادرين على العطاء والإبداع والمنافسة وتحقق طموحاتهم وذلك من خلال تطوير البرامج ومخرجاتها وفق أفضل المعايير ومتطلبات الخطط التنموية المستدامة.

رسالة : إدارة الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمحافظة حضرالباطن

التطوير المستمر للكفايات المهنية والفنية والتربوية لمنسوبي مدارس محافظة حضرالباطن ، وفق وسائل وأساليب إشرافية وتدريبية ، وتقديم كل جديد من البرامج والمشروعات وتطويرها بما يخدم البيئة التعليمية لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.

رسالة : مدرسة ثانوية حي الشفا بمنطقة الرياض

تقديم تعليم متميز وتنشئة جيل مواطن ملتزم بدينه ، منتمٍ لوطنه ، مبدع في فكره ومهاراته ، من خلال منظومة تربوية ومعلمين أكفاء ، وبمشاركة مجتمعية فاعلة.

رسالة : ابتدائية ومتوسطة شعله الإيمان الأهلية بمحافظة حضرالباطن

تقديم تعليم ذو جودة عالية للوصول إلى مستويات تعليمية مميزة ، وإعداد جيل صالح ملتزم بالعلم والقيم الإسلامية ، فعال في وطنه ومجتمعه ، من خلال فريق تربوي ذو كفاءة عالية .

رسالة : مركز وطني للتدريب

يلتزم المركز بتطبيق مفهوم الجودة بشكل تام على كافة نشاطاته في مجال التدريب الإداري ؛ سعياً لتحقيق خدمات متميزة وجودة عالية بأقل تكلفة للقطاعين الحكومي والأهلي.(١)

(١) البيشي ، محمد . التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم تطبيقات) . ص ٥٨

الأهداف العامة^(١)

تشير الأهداف العامة إلى: النتائج التي ترغب المنظمة أن تحققها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة، وتستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة.			
وتُعد الأهداف الوسيلة العملية في تحويل الرؤية من آمال وتطلعات إلى حقائق وإنجازات.			
للأهداف العامة أهمية كبيرة كالآتي:		مجالات تحديد الأهداف العامة	
١	تحديد النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي.	القيادة	تعني الأداء الإداري للإدارة وتطورهم في المهارات والتنظيم.
٢	تحديد الأساس الذي سيتم من خلاله متابعة المنفذين.	الهيكل التنظيمي	وتعني طريقة تجميع أنشطة ومهام المنظمة (بناء الهيكل التنظيمي قبل بدء العمل بالإستراتيجية الجديدة)
٣	تحديد الدافع والسبب للتخطيط الإستراتيجي.	أنظمة العمل	تعني إجراءات العمل، استخدام النماذج، إجراءات عمل إلكترونية.
٤	تحديد الأسلوب المستخدم لتحقيق النتائج.	الموارد	موارد بشرية ومادية ومالية.

أنواع الأهداف العامة	
١	أنواع الأهداف العامة حسب الأهمية. إن الأهداف التي تُعتبر مهمة لدى منظمة، قد تُعتبر أقل أهمية لدى منظمة أخرى، فأهمية الأهداف هي أهمية نسبية من منظمة لأخرى، ومن موقف وظروف إلى موقف وظروف أخرى.
٢	أنواع الأهداف العامة حسب الزمن الذي تغطيه: الطويل (البقاء والريادة) المتوسط (النمو والتوسع) القصير (الكفاءة والرضا)
٣	أنواع الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة. تنظم الأهداف، أو يمكن النظر إليها، حسب انتمائها وظيفياً مثل (تحسين الجودة، استخدام تكنولوجيا، تحسين الأداء، رفع الرضا عن العمل، تحسين الدافعية، تحسين الصورة والخدمة، التميز).

الخصائص الجيدة للأهداف العامة
١. أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الإستراتيجي: (أي أن تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة والإستراتيجية وتمشيها مع نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات).
٢. أن تكون قابلة للقياس: (كمية العمل، التكاليف، الموارد المادية والبشرية، زمن الإنجاز).
٣. أن تكون ممكنة وقابلة للتحقيق: (أن لا تكون الأهداف العامة كشمعات براقية يصعب تنفيذها)
٤. أن تكون مقبولة: (أي أن تكون الأهداف العامة مقبولة من المديرين والعاملين وأي أطراف أخرى تتأثر بها).
٥. أن تكون مفهومة: (أي أن تكون الأهداف سهلة واضحة ولا تستخدم ألفاظ غامضة أو عامة للدرجة التي يختلط فيها الفهم).
٦. أن تكون مرنة: (إذا تغيرت الظروف مثلاً قد يتطلب الأمر أن تغير المنظمة أهدافها بشكل يتسق ويتوافق مع هذه الظروف بغرض تعديل الأهداف).
٦. التسلسل المنطقي حسب الأولويات، مع التناسق والتكامل.
٧. التجديد والطموح.

(١) ماهر، أحمد، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، ط ٢، الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٩ (بتصرف)

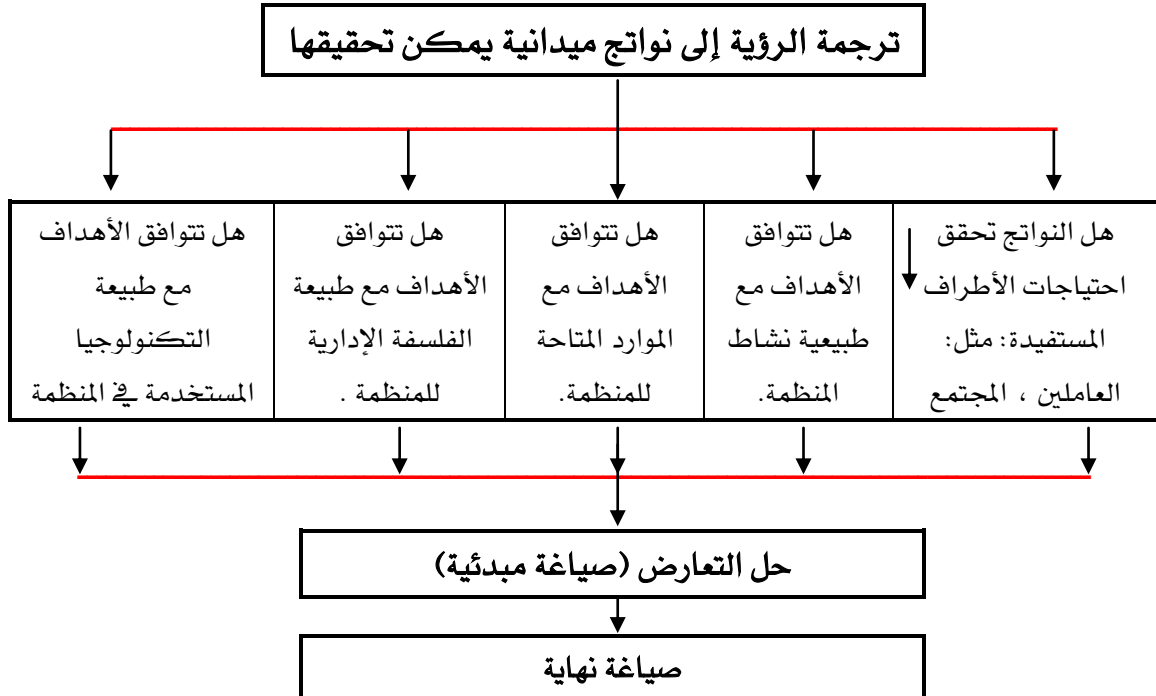
مصادر الأهداف

١	سياسة التعليم بالمملكة	٥	الدليل التنظيمي والإجرائي
٢	أهداف المرحلة	٦	الأدلة واللوائح التعليمية
٣	رؤية ورسالة المنظمة	٧	صلاحيات قادة المدارس منظومة الأداء الإشرافي المدرسي
٤	نتائج تشخيص الواقع		الخطط ذات العلاقة: إدارة التعليم - الشؤون التعليمية - الإشراف التربوي ..

العوامل المؤثرة في بناء الأهداف

المؤثرات الخارجية .
الثقافة التنظيمية .
البنية التنظيمية (الهيكل والمهام) ..
طبيعة النشاط .
الأفراد والمجموعات المعنيون (العاملون، المستفيدون، أولياء الأمور)

خطوات تحديد الهدف العام^(١)



(حل التعارض: قد تتوافق الأهداف مع الموارد ولكنها تتعارض مع التكنولوجيا)

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : الدار الجامعية ٢٠٠٩ (بتصرف)

جدول مقارنة^(١)

يقارن تفصيلياً بين كل من الرسالة ، والرؤية ، والأهداف

الأهداف العامة	الرسالة	الرؤية	وجه المقارنة
نتائج مرتبطة بالرؤية	الوقوع العملي لأنشطة وأعمال المنظمة	تخيل بناء لأمال وصورة المنظمة	ماذا تشرح ؟
تحديد نتائج الأعمال وفقاً للرؤية والتحليلات الإستراتيجية	الإجابة على ماذا ؟ ولن ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟	تلخيص لتوقعات الأطراف ذات العلاقة	كيف يتم إعدادها ؟
محددة وتفصيلية نسبياً	عامة جداً	عامة وتغطي الحلم	درجة العمومية
كمي	مثالي	مثالي	درجة المثالية
طويل . مرحلة من عمر المنظمة ٥.٣ سنوات	طويل جداً. عمر المنظمة	طويل . مرحلة من عمر المنظمة ٥.٣ سنوات	الزمن الذي تغطيه
ممكنة	على مدار العمر	ممكنة	إمكانية تحقيقها
القادة	أطراف المنظمة . والمجتمع والقادة	أطراف المنظمة . والمجتمع والقادة	لمن توجه ؟
تحقق الرؤية	تحقق غرض وأنشطة المنظمة	تحقق آمال مرحلية	ماذا تحقق ؟

(١) ماهر ، أحمد . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي . ط ٢ . الإسكندرية : دار الجامعية ٢٠٠٩ (بتصرف)



مؤشرات الإنجاز (١)

مؤشرات الإنجاز (أو معايير الإنجاز)

تعني مؤشرات الإنجاز طريقة قياس النجاح في تحقيق الأهداف، وهذا السبب في أنه أحياناً يطلق عليها لفظ معايير النجاح، ومؤشرات الإنجاز يتم تحديدها لكي تكون في خدمة الأهداف، ويجب على القادة الناجحين أن يفكروا في طريقة التحقق من تنفيذ هذه الأهداف، وتكون نتيجة التفكير وضع مؤشرات للإنجاز في مدى تنفيذ الأهداف.

العلاقة بين الأهداف و مؤشرات الإنجاز

يجد بعض القادة صعوبة أحياناً في ترجمة الأهداف، والتعبير عنها في شكل مؤشرات الإنجاز، ويرجع السبب في ذلك إلى تداخل مفاهيم الهدف ومؤشر الإنجاز في بعض الأحيان. ولحل مشكلة صعوبة إيجاد مؤشرات إنجاز (معايير نجاح) تقيس بها الأهداف، فلا بد أن يتدرب المدير على كيفية قياس الأهداف بشتى أنواعها، وفي كثير من الأحيان تكون الإجابة في استخدام "نسب الكفاءة".

خطوات إعداد مؤشرات الإنجاز

١. تحديد المؤشرات الملائمة للأهداف.
٢. مصداقية المؤشر.
٢. تحديد درجة التسلسل فيها .
٣. تحديد درجة مساهمة كل وحدة في تحقيق مؤشرات الإنجاز.
٤. تحديد درجة المساهمة الفردية في تحقيق هذه المؤشرات.
٥. سهولة فهم المؤشر واستخدامه.
٦. ثبات المؤشر (نفس النتائج إذا تم قياسه لعدة مرات)

فوائد مؤشرات الأداء (٢)

١. تساعد المدرسة في التعرف في على مدى تحقق أهدافها المرسومة
٢. تسهل القيام بأعمال المحاسبية.
٣. تساعد في التركيز على المستهدفات المرغوبة.
٤. تساعد في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.
٥. تحدد الوقت الذي ينبغي فيه تدخل المسؤولين في العمل وتصحيح مساره.
٦. تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية.

(١) ماهر، أحمد. دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. ط ٢. الإسكندرية: الدار الجامعية ٢٠٠٩ م
(٢) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات. ١٤٣١هـ

التشخيص و التحليل

واقع المدرسة	تحليل وتشخيص SWOT
عبارة عن أداة تحليل لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.	
الغاية من استخدام هذا التحليل:	
<ul style="list-style-type: none"> التغلب على الصعوبات والتحديات التي تعترض العملية التعليمية. الكشف عن مواطن القوة والفرص والضعف والتهديدات. 	

خطوات التشخيص والتحليل (البيئة الداخلية)

عناصر القوة في العمل أو المشروع والتي تميزه عن غيره من الأعمال أو المشاريع كالصفات الداخلية والشخصية.	القوة (strengths) (تعزيز ثم زيادة وتفعيل)
نقاط الضعف في العمل أو المشروع .	الضعف (weaknesses) (تشخيص ثم معالجة)

خطوات التشخيص والتحليل (البيئة الخارجية)

العوامل الخارجية المساعدة في زيادة إنتاجية العمل ، واستثمارها والاستفادة منها.	الفرص (opportunities) (إمكانية الدعم)
العوامل الخارجية التي تعيق العمل أو المشروع من تهديدات ومعوقات.	التهديدات (threats) (احتياجات سلامة التخطيط)

أمثلة : على التشخيص والتحليل

أولاً: التحليل الداخلي

البيان والوصف	م	البيان والوصف	م
مبنى المدرسة غير مكتمل التجهيزات والمرافق	١	العمل بروح الفريق الواحد	١
ضعف المخصص المالي للمدرسة	٢	المبنى المدرسي مكتمل التجهيزات والمرافق	٢
ضعف أداء بعض المعلمين.	٣	التحفيز لممارسات تجارب تربوية جديدة .	٣
ضعف التواصل مع أولياء أمور الطلاب.	٤	علاقات الإنسانية إيجابية.	٤
ضعف الدافعية للتعلم لدى بعض الطلاب.	٥	توفر وسائل الاتصال والتقنية الحديثة .	٥
ضعف الصيانة لمبنى المدرسة.	٦	التعامل مع الحاسب والتقنية بشكل جيد.	٦
عدم اكتمال التشكيلات المدرسية.	٧	وجود عدد من المعلمين المتميزين	٧
كثرة أعداد طلاب المدرسة.	٨	اكتمال التشكيلات المدرسية.	٨
كثرة غياب بعض الطلاب.	٩	وجود معامل ومختبرات مجهزة بالكامل.	٩
كثرة الإجازات المرضية لمنسوبي المدرسة.	١٠	استخدام التقنية الحديثة بالتعليم	١٠
عدم مشاركة أولياء الطلاب بالمناسبات المدرسية	١١	وجود صالة رياضية مجهزة .	١١
ضعف استخدام التقنية الحديثة بالمدرسة	١٢	مركز مصادر تعلم متميز.	١٢
تراكم الأعمال عادة في نهاية وبداية العام الدراسي	١٣	قاعات تدريبية جاذبة .	١٣
قلة الرضا الوظيفي لدى بعض المعلمين.	١٤	تفعيل برامج التنمية المهنية للمعلمين.	١٤
قلة حضور أولياء الطلاب المقصرين للمدرسة.	١٥	الصيانة الدورية لمبنى المدرسة.	١٥
مبنى المدرسة مستأجر وغير ملائم للعملية التعليمية.	١٦	تفعيل سبل التعلم النشط.	١٦
كثرة أعطال الانترنت نت .	١٧	مناسبة أنصبة المعلمين للمواد التعليمية.	١٧
ارتفاع أنصبة المعلمين للمواد التعليمية.	١٨	التواصل الجيد مع أولياء أمور الطلاب	١٨
تدني مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.	١٩	ارتفاع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.	١٩

مواطن ونقاط الضعف

مواطن ونقاط القوة

أمثلة : على التشخيص والتحليل

ثانياً: التحليل الخارجي

البيان والوصف	٢	البيان والوصف	٢
كثرة تغيير وتعديل الأنظمة ومشروعات الوزارة وتعددتها في العام الدراسي.	١	سرعة التواصل مع أقسام الإدارة وشعب الإشراف التربوي.	١
إشغال إدارة المدرسة بكثرة الطلبات من أقسام الإدارة بشكل مستمر دون تنسيق .	٢	التعاون الجيد مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٢
كثرة تنقلات منسوبي المدرسة .	٣	سرعة التجاوب من الجهات الأمنية .	٣
التعصب الرياضي والقبلي لدى بعض الطلاب.	٤	تكوين علاقات جيدة مع المدارس المحيطة.	٤
وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على الطلاب.	٥	التعاون مع الإشراف التربوي لإقامة البرامج الإشرافية بالمدرسة .	٥
ضعف المشاركة الإيجابية من المجتمع المحيط بالمدرسة.	٦	المشاركة بالأسابيع والمناسبات الوطنية على مستوى المحافظة.	٦
التحديات السلوكية من البيئة المحيطة بالمدرسة.	٧	ربط البيئة المدرسية بالواقع الخارجي.	٧
		قرب الأحياء السكنية من المدرسة.	٨

مراحل إعداد الخطة

الثالثة	الثانية	الأولى
الخطة الزمنية	الأهداف التفصيلية المجالات	الإطار العام للخطة
البرنامج الزمني لتنفيذ البرامج (الفصل الدراسي) (الأسبوع) (مستمر) المنفذ المتطلبات الدعم الخارجي	المجالس واللجان المدرسية الدليل التنظيمي والإجرائي	تشكيل فريق التخطيط
	النماذج والسجلات حسب الدليل الإجرائي	جمع البيانات الأساسية
	أنشطة المناهج الدراسية التنمية المهنية للمعلمين	الإحصاءات
	برامج الإرشاد الطلابي الأنشطة اللاصفية	مصادر الخطة
	التعلم النشط البرامج الوزارية	الأهداف (الرئيسية - العامة)
	مرافق المدرسة التطوير والتحسين	تشخيص وتحليل الواقع
	مستوى التحصيل للطلاب المخرجات التعليمية	صياغة الرسالة والرؤية والقيم

كيفية تعبئة نموذج الأهداف العامة والتفصيلية

م	الأهداف العامة	الأهداف التفصيلية
١	يكتب هنا الهدف العام مثل ↓ (تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية).	تكتب هنا الأهداف التفصيلية سواء هدف أو أكثر مثل ↓ التوسع في تدريب العاملين في قطاع التعليم تربوياً وإدارياً. تطوير طرائق وأساليب التعليم والتعلم.
٢	يكتب هنا الهدف العام مثل ↓ (التوسع في المشاركة المجتمعية في التعليم).	تكتب هنا الأهداف التفصيلية سواء هدف أو أكثر مثل ↓ بناء قنوات اتصال فعالة مع الأسر. تأسيس شراكة بين المدرسة والجامعات والمعاهد الفنية.

كيفية تعبئة نموذج الخطة

<p>يكتب هنا الهدف العام حسب ما هو موجود بنموذج أهداف الخطة مثل: (تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية).</p>		<p>الهدف العام يكتب هنا رقم الهدف مثل: (١)</p>						
<p>يكتب هنا الهدف التفصيلي حسب ما هو موجود بنموذج أهداف الخطة مثل: (التوسع في تدريب العاملين في قطاع التعليم تربوياً وإدارياً).</p>		<p>الهدف التفصيلي يكتب هنا رقم الهدف مثل: (١)</p>						
مؤشر الأداء	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدفون فئة - عدد	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م
		مساند	رئيس					
يكتب هنا ↓ طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف	يكتب هنا ↓ الجهات المساندة من خارج المؤسسة ذات الصلة	يكتب هنا ↓ الجهة المساندة من داخل المؤسسة ذات الصلة من (إدارة المدرسة) أو (أقسام الإدارة)	يكتب هنا ↓ المسؤول عن تنفيذ البرنامج (قائد المدرسة) (الوكيل) (المُرشد) (معلم متميز) (رائد النشاط) (لجنة) (فريق)	يكتب هنا ↓ قاعة . جهاز حاسب . جهاز عرض . أوراق . أقلام . — تكلفة البرنامج	يكتب هنا ↓ معلم أو طالب (والعدد)	يكتب هنا ↓ الفصل والأسبوع مثل: الفصل الأول (الأسبوع ٥) أو يكتب (مستمر)	يكتب هنا ↓ اسم البرنامج سواء برنامج واحد أو أكثر ، وفي حالة وجود أكثر من برنامج للهدف التفصيلي الثاني في الخانة التالية وهكذا	يكتب هنا ↓ رقم البرنامج حسب التسلسل (١)
								٢

أمثلة : على برامج الخطة

مثال (١)

الهدف العام : رقم (١)							تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية .						
الهدف التفصيلي : رقم (١)							التوسع في تدريب العاملين في قطاع التعليم تربويًا وإداريًا.						
م	اسم البرنامج	زمن التنفيذ	المستهدفون فئة - عدد	المتطلبات	مسؤول التنفيذ		الدعم الخارجي	مؤشر الأداء					
					رئيس	مساعد							
١	تنمية المهارات التربوية والتدريبية للمعلمين الجدد	الفصل الأول الأسبوع الثاني	المعلمون الجدد العدد ()	قاعة تدريب برامج تدريبية جهاز حاسب أوراق عمل	قائد المدرسة	أمين مصادر التعلم		حضور الفئة المستهدفة للبرنامج - تطبيق ٧٠٪ للمهارات المكتسبة					
٢	تنمية مهارات المعلمين في القياس والتقويم	مستمرة	المعلمون العدد ()	قاعة تدريب شاشة عرض نماذج أدوات قياس	قائد المدرسة	الإشراف التربوي		حضور الفئة المستهدفة للبرنامج - تطبيق المدرسة لمواصفات الاختبار الجيد					

مثال (٢)

الهدف العام : رقم (١)							تحسين الكفاءة النوعية للعناصر البشرية التعليمية والتربوية .						
الهدف التفصيلي : رقم (٢)							تطوير طرائق وأساليب التعليم والتعلم.						
م	اسم البرنامج	زمن التنفيذ	المستهدفون فئة - عدد	المتطلبات	مسؤول التنفيذ		الدعم الخارجي	مؤشر الأداء					
					رئيس	مساعد							
١	تنمية مهارات المعلمين في استراتيجيات التدريس.	الفصل الأول الأسبوع الثالث	المعلمون العدد ()	قاعة أوراق ، نماذج جهاز حاسب تبادل زيارات	وكيل المدرسة	أمين مصادر التعلم	الإشراف التربوي	حضور الفئة المستهدفة للبرنامج (دورة - ورشة عمل) - تطبيق ٥٠٪ من الاستراتيجيات الحديثة					
٢	الحقيبة الأساسية لمناهج العلوم والرياضيات المطورة .	مستمر	معلمو الرياضيات والعلوم	أوراق عمل الحقيبة التدريبية	معلم رياضيات معلم علوم	أمين مصادر التعلم	شعبة الرياضيات والعلوم بالإشراف	- تدريب نسبة ٧٠٪ من الفئة المستهدفة على المناهج المطورة					

أمثلة : على برامج الخطة

مثال (٣)

الهدف العام : رقم (٢)							الهدف التفصيلي : رقم (١)							
توفير أنشطة غير صفية لبناء الشخصية الإسلامية المتكاملة المتوازنة للطالب لخدمة الدين والمجتمع والوطن.							تعزيز الولاء والانتماء للوطن والمحافظة على مكتسباته.							
مؤشر الأداء	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدفون فئة - عدد	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م						
		رئيس	مساعد											
تفعيل برامج اليوم الوطني طيلة اليوم الدراسي. زيارات المشرفين التربويين	مؤسسات المجتمع	رائد النشاط	قائد المدرسة المعلمون	فعاليات برامج مسابقات	جميع طلاب المدرسة	اليوم الوطني	الاحتفال باليوم الوطني	١						
مشاركة الطلاب في رسم لوحات فنية عن الوطن	شعبة التربية الفنية	رائد النشاط	معلم التربية الفنية	قاعة كراسة رسم أقلام ، ألوان	الطلاب	مستمر	رسم المستقبل	٢						

مثال (٤)

الهدف العام : رقم (٣)							الهدف التفصيلي : رقم (١)							
التوسع في المشاركة المجتمعية في التعليم .							بناء قنوات اتصال فعالة مع الأسر.							
مؤشر الأداء	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدفون فئة - عدد	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م						
		رئيس	مساعد											
تحليل الاستبانة وتعميم التوصيات على معلمي المدرسة	-	وكيل المدرسة	المرشد الطلابي	تصميم الاستبانة توزيع الاستبانة	أولياء الأمور	الفصل الأول الفصل الثاني	استقصاء رأي أولياء الأمور حول مستوى التعليم بالمدرسة	١						

مثال (٥)

الهدف العام : رقم (٣)							الهدف التفصيلي : رقم (٢)							
التوسع في المشاركة المجتمعية في التعليم .							تأسيس شراكات بين المدرسة والجامعات والمعاهد الفنية .							
مؤشر الأداء	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدفون فئة - عدد	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م						
		رئيس	مساعد											
المشاركة الفاعلة في المعارض.	مؤسسات المجتمع	رائد النشاط	قائد المدرسة	التنسيق نشرات إعلانية تبادل زيارات	معلمو العلوم والحاسب الآلي مجموعة من الطلاب	حسب الوقت المحدد للمعارض	تفعيل الزيارات للمعارض العلمية في المحافظة	١						

أمثلة : على برامج الخطة

مثال (٦)

الهدف العام : رقم (٤)							الهدف التفصيلي : رقم (١)	
تحسين الكفاية الداخلية والخارجية للنظام التعليمي ورفع مستوى مخرجات التعليم العام.								
الارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي للطلاب.								
مؤشر الأداء	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدفون فئة - عدد	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م
		مساند	رئيس					
ارتفاع مستوى تحصيل الفئة المستهدفة في اختبارات الفترات		مشرف الرياضيات بالإشراف التربوي	معلم رياضيات	حصر الطلاب أوراق عمل نماذج اختبار تقويمات قياس	الطلاب العدد ()	الفصل الأول (مستمر)	رفع مستوى الطلاب الضعاف في مادة الرياضيات .	١
- ارتفاع مستوى التحصيل اللغوي للطلاب بنسبة ٦٥٪ - ارتفاع مستوى التحصيل الطلاب بالرياضيات بنسبة ٦٥٪		الإشراف التربوي	معلم رياضيات - معلم لغة عربية	قاعة تدريب الفصول نماذج اختبارات جهاز حاسب شاشة عرض أقلام	طلاب الصف الثاني () طلاب الصف الثالث ()	الفصل الأول (أسبوعان) الفصل الأول (أسبوعان)	برنامج القدرات العامة لطلاب الصف الثاني والثالث ثانوي	٢

نماذج الخطة

غلاف الخطة



خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ استمارة متابعة إعداد الخطة

م	نوع العمل	تاريخ بدء التنفيذ	تاريخ نهاية التنفيذ
١	تشكيل فريق التخطيط		
٢	اجتماع فريق التخطيط		
٣	توزيع مهام الفريق		
٤	التهيئة والتجهيز		
٥	جمع البيانات الأساسية		
٦	مصادر الخطة		
٧	إعداد الأهداف (الرئيسية - العامة)		
٨	تشخيص وتحليل الواقع		
٩	صياغة الرؤية		
١٠	صياغة الرسالة		
١١	استعراض القيم		
١٢	تحديد برامج الخطة		
١٣	مؤشر تحقيق الأهداف		
١٤	متابعة سير الخطة		

فريق التخطيط

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

الاسم	التخصص	العمل الحالي	مدة الخدمة بالعمل	العمل المسند إليه في الفريق

إن قائد المدرسة:.....

وبناءً على الصلاحيات الممنوحة له ، فقد تقرر تشكيل فريق التخطيط بالمدرسة من الأخوة الزملاء الموضح أسماؤهم أعلاه .

نأمل بعد الاطلاع البدء بالعمل ووضع خطة تشغيلية للمدرسة للعام الدراسي (.....)

متمنين للجميع التوفيق ، والسلام عليكم ،،،،

رئيس فريق التخطيط

قائد المدرسة

الاسم :

التوقيع:



بيانات المدرسة

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

اسم المدرسة	المرحلة	نوع المبنى
تاريخ التأسيس	رقم المدرسة بالوزارة	
المنطقة أو المحافظة أو المركز	أقرب مدرسة ابتدائية	
هاتف المدرسة	أقرب مدرسة متوسطة	
فاكس المدرسة	أقرب مدرسة ثانوية	
البريد الإلكتروني		
اسم قائد المدرسة	رقم الجوال	
اسم وكيل المدرسة	رقم الجوال	
اسم المرشد الطلابي	رقم الجوال	

التجهيزات والأدوات والأثاث		غرف المدرسة			
العدد	النوع	العدد	الغرف	العدد	الغرف
	الألات تصوير		الموهوبين		الإدارة
	أجهزة حاسب آلي		الساحة		المعلمين
	طابعة		مقصف		الكاتب . مساعد إداري
	جهاز دتا شو		مسرح		حارس
	سبورة ذكية		الصالة الرياضية		الفصول
	إذاعة مدرسية		مستودع		المختبرات
	أجهزة رياضية				المعامل
	مكاتب الإدارة				المصلى
	مكاتب المعلمين				صالة اجتماعات
	طاوولات طلاب				الفنية
	كراسي طلاب				البدنية
	بردات مياه				مصادر التعلم
	طفايات حريق				غرف النشاط



المعلمون حسب التخصصات الدراسية		الهيئة الإدارية والتعليمية	
العدد	التخصص	العدد	نوع العمل
	التربية الإسلامية		قائد
	لغة عربية	مفرغ	وكيل
	تاريخ	غ مفرغ	
	جغرافيا	مفرغ	مرشد
	رياضيات	غ مفرغ	طلابي
	كيمياء	مفرغ	رائد
	فيزياء	غ مفرغ	نشاط
	أحياء	سعودي	معلم
	جيولوجيا	غ سعودي	
	علوم عام		مصادر تعلم
	لغة إنجليزية		محاضر مختبر
	تربية بدنية		محاضر حاسب آلي
	تربية فنية		كاتب
	حاسب آلي		مساعد إداري
	مكتبة		مراقب
	تربية خاصة		حارس
			مستخدم
			عامل
	مجموع		مجموع



تحليل نتائج

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

نسبة الرسوب	نسبة النجاح	عدد الطلاب	عدد الفصول	الصف الدراسي

توزيع الطلاب حسب التقديرات العامة

جيد	مقبول	ضعيف	ج جداً	ممتاز	معيد	ناجح	الصف
							مجموع

تحليل نتائج حسب المواد الدراسية

المواد الدراسية											التقديرات	الصف
المواد الدراسية											التقديرات	الصف
المواد الدراسية											التقديرات	الصف
المواد الدراسية											التقديرات	الصف



أهداف المرحلة

الخطة التنفيذية للشؤون التعليمية بإدارة التعليم

خطة الإشراف التربوي بإدارة التعليم

الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام

صلاحيات قادة المدارس

الأدلة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي

منظومة الأداء الإشرافي والمدرسي

سجل توصيات الزيارات الإشرافية للمدرسة

أولاً: التحليل الداخلي

البيان والوصف	م	مواطن ونقاط الضعف	البيان والوصف	م	مواطن ونقاط القوة	

ثانياً: التحليل الخارجي

البيان والوصف	م	مواطن التهديدات والعوائق	البيان والوصف	م	مواطن الفرص المتاحة	

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ الرؤية - الرسالة - القيم

الرؤية

الرسالة

القيم

الملاحق



وصف البرنامج

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

الوصف	
المدة المخصصة للتنفيذ	
مخرجات ونواتج البرنامج	

الصعوبات والمعوقات	الإجراءات التي اتخذت لمواجهتها

الجهات المساندة في تنفيذ البرنامج	

الأسباب	نوع التحقق				مؤشر الأداء
	ضعيف	متوسط	جيد	عالي	

آلية توثيق البرنامج	
المسؤول المباشر	الجهة المنفذة
التوقيع:	الاسم :



خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ توقيع المشاركين بالبرنامج

					الهدف العام رقم ()
					الهدف التفصيلي رقم ()
					رقم البرنامج ()
اسم البرنامج					
مدة البرنامج		فئة	المستهدفون	التاريخ	زمن التنفيذ
		عدد		١٤٣ / / هـ	الأول ○ الثاني ○
○ دورة تدريبية ○ ورشة عمل ○ لقاء تربيوي ○ ندوة تربوية ○ تبادل زيارات ○ درس تطبيقي ○ زيارة ○ أخرى :					أسلوب التنفيذ
					الأهداف
					التوصيات

م	اسم المعلم	التوقيع	م	اسم المعلم	التوقيع

مسؤول التنفيذ	الاسم	العمل	التوقيع



الفصل الدراسي

○ الأول ○ الثاني

إنجازات خطة المدرسة

للعام الدراسي ١٤٣ / ١٤٣ هـ

أسباب عدم التحقق	مؤشر الأداء			نوع الشاهد	أسلوب التنفيذ	تاريخ التنفيذ	رقم البرنامج	رقم الهدف التفصيلي	رقم الهدف العام
	تم التحقق	تحقق							
		ضعيف	متوسط						

تعليمات :

١. يكتب في النموذج رقم الهدف العام والتفصيلي ورقم البرنامج وتاريخ تنفيذه حسب ما هو موجود في استمارة برامج الخطة .
٢. أسلوب التنفيذ مثل (دورة. ورشة عمل. زيارة. لقاء. درس تطبيقي. تبادل زيارات. تجربة. برنامج إرشادي) حسب ما هو موجود في استمارة برامج الخطة.
٣. نوع الشاهد مثل (شهادة دورة. مشهد حضور. توقيع بالحضور. تقرير زيارة. تقرير برنامج .
٤. في خانة مؤشر تحقق الأداء توضع علامة (√) في الخانة التي تناسبها .
٥. في حالة عدم تحقق مؤشر الأداء توضع علامة (×) ويوضح سبب ذلك.



تقرير نهاية الفصل الدراسي

الأول الثاني

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

أولا / البرامج المنفذة :

نسبة أداء مؤشر الإنجاز				عدد الشواهد	عدد البرامج	عدد الأهداف التفصيلية	عدد الأهداف العامة
ضعيف نسبة %	متوسط نسبة %	جيد نسبة %	عالي نسبة %				

ثانياً / البرامج غير المنفذة :

م	اسم البرنامج	مسؤول التنفيذ	سبب عدم التنفيذ	الإجراء المتخذ

ثالثاً / التوصيات :

الاسم	العمل الحالي	العمل المسند إليه في الفريق	التوقيع
	قائد المدرسة	رئيس الفريق	
	وكيل المدرسة	نائب رئيس الفريق	
	المرشد الطلابي	عضو	
		عضو	
		عضو	
		عضو	

شكر وتقدير

خطة المدرسة للعام الدراسي : ١٤٣ / ١٤٣ هـ

من : قائد مدرسة:.....

إلى المعلم :	وفقه الله
مسؤول تنفيذ برنامج :	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

بعد الاطلاع على تقارير سير برامج خطة المدرسة للعام الدراسي (...../.....)
فإننا نتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير لجهودكم المخلصة بتنفيذ البرنامج في الزمن
المحدد له في خطة المدرسة للفصل الدراسي (.....) .

سائلين الله أن يبارك في جهودكم وأن يوفقكم لمزيد من العطاء
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاسم :

التوقيع :

الختم

من : قائد مدرسة:.....

إلى المعلم :	وفقه الله
مسؤول تنفيذ برنامج :	

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

بعد الاطلاع على تقارير سير برامج خطة المدرسة للعام الدراسي (.....) فقد تبين لنا عدم تنفيذكم للبرنامج في الزمن المحدد له في خطة المدرسة للفصل الدراسي (.....) نأمل إبداء الأسباب.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاسم : التوقيع :

المكرم / قائد المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

نفيدكم بأن عدم تنفيذ البرنامج في الزمن المحدد له يعود للأسباب الآتية :.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاسم : التوقيع :

رأي قائد المدرسة:..

العذر مقبول ، ونرى تنفيذ البرنامج في الأسبوع (.....).

العذر غير مقبول ، ونرى :

الاسم : التوقيع :

توجيهات عامة

	بعد الإطلاع على الكثير من الأبحاث والمراجع العلمية والتربوية الخاصة بعمليات التخطيط، لا حظنا الكثير من الأساسيات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة:
١	أن يلتحق قائد المدرسة بدورة تدريبية عن التخطيط بمركز التدريب أو الاستفادة من خبرة مشرف القيادة المدرسية المشرف على المدرسة .
٢	أن يعقد قائد المدرسة ورشة عمل لفريق التخطيط قبل البدء بإعداد الخطة لتدريبهم على أساسيات التخطيط وشرح آلية عمل الفريق .
٣	أن يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء فريق التخطيط.
٤	أن يعقد اجتماع شهري لفريق التخطيط لمتابعة سير الخطة والإطلاع على تقارير البرامج .
٥	<p>- الهدف العام الواحد يمكن أن ينبثق منه أكثر من هدف تفصيلي ، والهدف التفصيلي يكون قابل للقياس والتقويم بوضوح ودقة وواقعية محدد بزمن معين ، والهدف التفصيلي يمكن أن يكون له أكثر من برنامج .</p> <p>- القيم : هي ممارسات سلوكية عند التخطيط مثل : (للتزام ، الإخلاص ، المثابرة، الجودة والتميز، العمل بروح الفريق ، الشفافية)</p> <p>- أن تشمل برامج الخطة جميع مجالات العمل المدرسي مثل : تعزيز القيم لدى الطلاب ، برامج التطوير ، البرامج الوزارية ، استراتيجيات التدريس الحديثة ، التنمية المهنية ، التحصيل الدراسي والقدرات ، دمج التقنية بالتعليم ، الشراكة المجتمعية، وغيرها .</p> <p>- أن تراعي الخطة إمكانات المدرسة من خلال التحليل والتشخيص .</p> <p>- التقيد بالزمن المحدد لبرامج الخطة ، حتى يكون للخطة أثر ملموس على أداء منسوبي المدرسة .</p> <p>- يجب تحديد مؤشرات أداء ملائمة لقياس مدى نجاح الأهداف .</p> <p>- يجب أن تغطي مؤشرات الإنجاز الأهداف بالكامل وليس جزءاً منها .</p> <p>- هناك معوقات تضعف الخطة منها: عدم فهم عملية التخطيط ، عدم إشراك فريق الخطة بعمليات التخطيط ، عدم توفر البيانات اللازمة للتخطيط ، عدم تنفيذ برامج الخطة في الوقت المحدد لها ، أهداف الخطة غير واضحة ، وهناك بعض العاملين لا يرغبون بالتخطيط حتى يبقى الوضع كما هو عليه .</p>
٦	يكتفى بشاهد واحد لكل برنامج مع توصيف البرنامج .
٧	تحفظ الشواهد في ملف خاص للخطة .
٨	التصوير لا يعتبر شاهداً أساسياً بل شاهداً معززاً .
٩	زمن التنفيذ (مستمر) لا يكون مطلقاً من برامج الخطة .
١٠	الخطة ليست بكثرة برامجها ، بل بقياس نجاح أهدافها .
١١	المدارس المشتركة والتي يديرها قائد واحد يتم إعداد خطة واحدة للمرحلتين .

المراجع

- أ.د/ أحمد ماهر ، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٩م.
- د . محمد بن ناصر البيشي ، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات).
- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، وكالة التخطيط والتطوير، ١٤٣١هـ.
- الدليل التنظيمي الإصدار الثالث ، ١٤٣٦/١٤٣٧هـ
- منظومة الأداء الإشرافي المدرسي.

البريد الإلكتروني
Hmmrr8@hotmail.com

حسابنا بتويتر
@hmmrr8

رقم الجوال
٠٥٥٠٥٠٢٤٠٣

أخوكم
حمدان بن مقبل الحربي
مشرف القيادة المدرسية