

الآية تقييم الخطة التشغيلية للمدارس

مشرفة القيادة المدرسية: نورة سعد الشهراني

البرنامج بمشاركة مع أخصائية تقويم

الإشراف التربوي الأستاذة : نورة الوهبي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



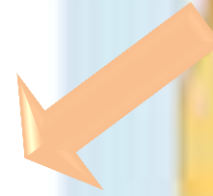
الهدف العام:

تعزيز مهارات إعداد الخطة التشغيلية لدى
قائدة المرسة



الفئة المستهدفة:

قائدات و وكيلات المدارس
بمحافظة الخرج



مفاهيم أساسية في التخطيط للتعليم



أنواع التخطيط

تتعدد أنواع التخطيط وفقا
للعديد من الأبعاد منها:

- نوع النشاط
- الفترة الزمنية
- طبيعة السلطة
- المنهجية المتبعة
- مستوى التغطية
- الهدف



أنواع التخطيط

١. نوع النشاط مثل (التخطيط التربوي، التخطيط الاقتصادي، التخطيط الاجتماعي، التخطيط البيئي، التخطيط المالي، تخطيط القوى العاملة، التخطيط السياسي الخ)
٢. الفترة الزمنية مثل (التخطيط طويل المدى، التخطيط متوسط المدى، التخطيط قصير المدى)
٣. طبيعة السلطة مثل (التخطيط المركزي / الرئيسي، التخطيط غير المركزي)
٤. المنهجية المتبعة مثل (التخطيط العقلاني، التخطيط التأشيري، التخطيط الفني، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التوجيهي، الخ)
٥. مستوى التغطية (التخطيط الشامل، التخطيط الإقليمي، التخطيط الجزئي، التخطيط التكميلي الخ)
٦. الهدف (التخطيط الرأسي، التخطيط الأفقي، التخطيط البنائي، التخطيط الوظيفي ...)

مراحل التخطيط



تحديد الرسالة



نماذج من الرسائل لبعض المدارس:

" نحن نحسن الطلاب روحياً وعقائياً
وجسدياً من خلال التربية متنوعة
وشاملة."

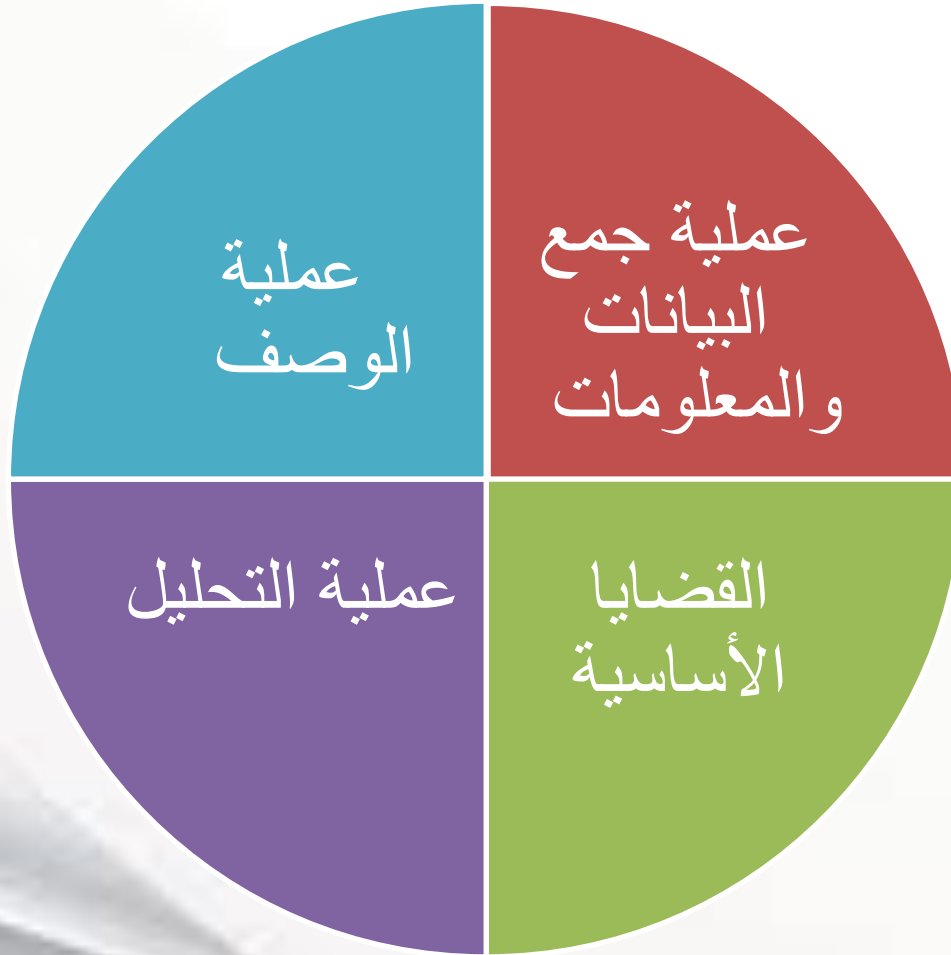
" يتركز عملنا بالتعاون مع المجتمع
المحلي في تزويد الطلاب أساس
تربوي قوي من خلاله يمكنهم أن يبنيوا
مستقبلهم كمواطنين منتجين في هذا
العالم المتغير."

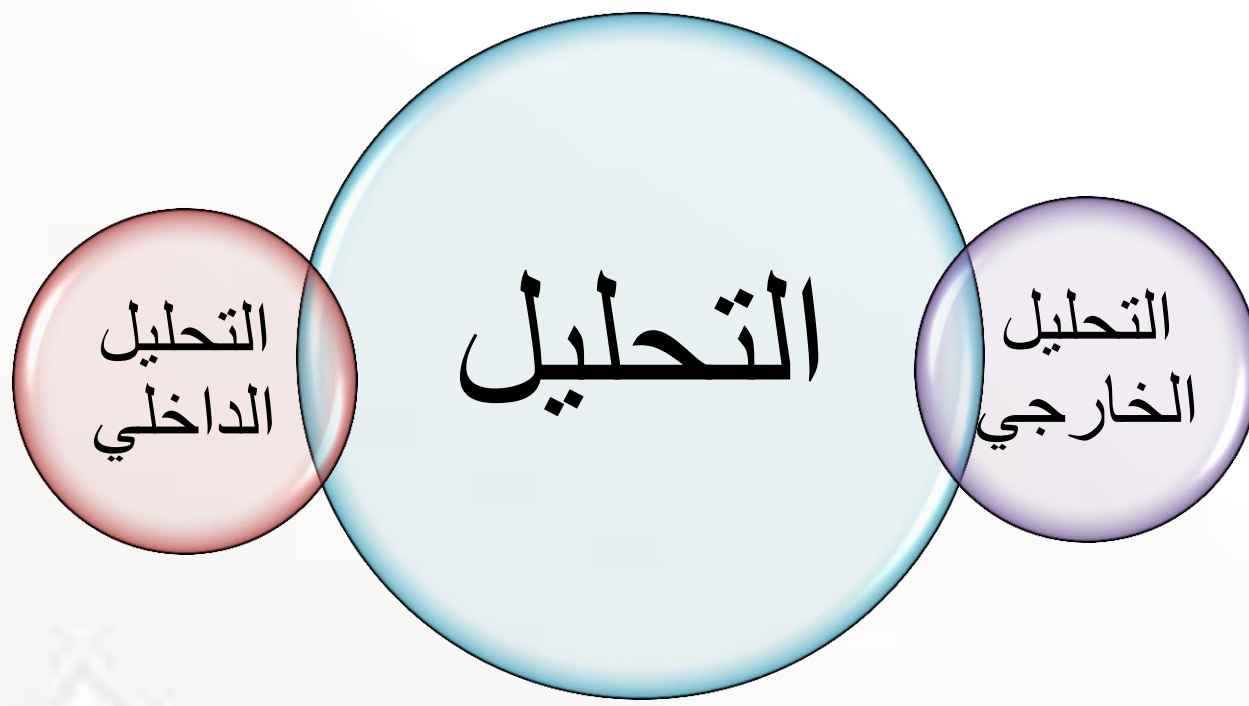
" تقديم مستوى رفيع ومتميز من
التعليم والمعرفة من خلال تعليم
الطلاب المسؤولية، والتمسك بالعقيدة
والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة
المدرسة التي تتميز بالتشويق وشحن
الهمم والتحدي بغرض اكتشاف قدرات
الطلاب الكامنة."

" إعداد الطلاب للنجاح في المستقبل
من خلال تزويدهم بالفرص التربوية
التي تعزز من فرصة التعليم مدى
الحياة والتطوير الذاتي وتقبل
الخلاف."



مرحلة التّشخيص

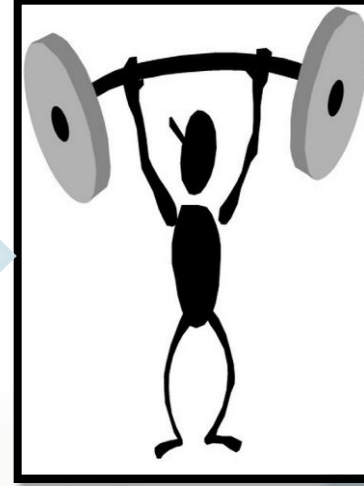




التحليل الداخلي

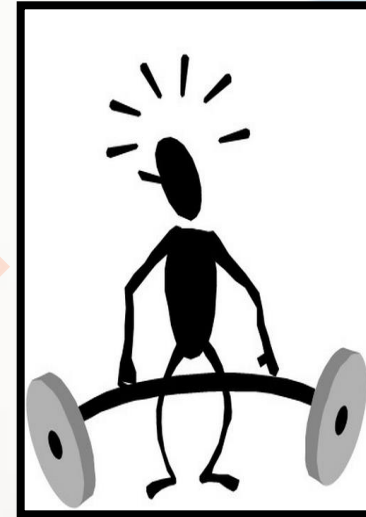
نقاط القوة

- فناءات ومساحات واسعة في المبنى.
- ارتفاع معدل الانتظام بين منسوبات المدرسة.
- البنية التحتية التقنية للمدرسة.



نقاط الضعف

- عدم كفاية (قلة العدد) الإداريات أو المعلمات في كثير من التخصصات.
- صغر مساحة صالات التدريب.
- تكليف الإداريات بأكثر من عمل.
- ضعف الكفاءة التخصصية لدى الفنيات.



التحليل الخارجي

الفرص

- مدى استعداد أفراد المجتمع للمشاركة في العملية التربوية.
- قرب مراكز التدريب المتخصصة من المدرسة.
- القدرة على توظيف وسائل التواصل المجتمعي لإبراز جهود المدرسة والطالبات.



التحديات

- الموقف السلبي لوسائل الإعلام الرسمية تجاه إنجازات المدارس.
- تدني مستوى الوعي لدى الجهات الخارجية المشاركة بأهمية دعم التعليم.
- المبنى محاط بالعديد من الدوائر الحكومية.





ترتيب الأولويات

priorities

on a new

of new

of new



تحديد الرؤية

خصائص الرؤية

الموضوعية

الواقعية

القابلية للتحويل
إلى خطط

الوضوح ودقة
التعبير

عكس السطور
بالتميز عن
الإدارات
المماثلة

تعزيز الثقة لدى
العاملين

القبول والتأييد
من قبل الأعضاء
والمستفيدين

إثارة وتعميق روح
التحدي والحماس
والتفاؤل لدى
أعضاء الإدارة



الأهداف في التخطيط

GOALS

الأهداف في عملية التخطيط

الأهداف
التفصيلية

الأهداف العامة

صفات الأهداف التفصيلية

S

M

A

R

T



محددة



القابلية
للقياس



إمكانية
التحقيق



الواقعية



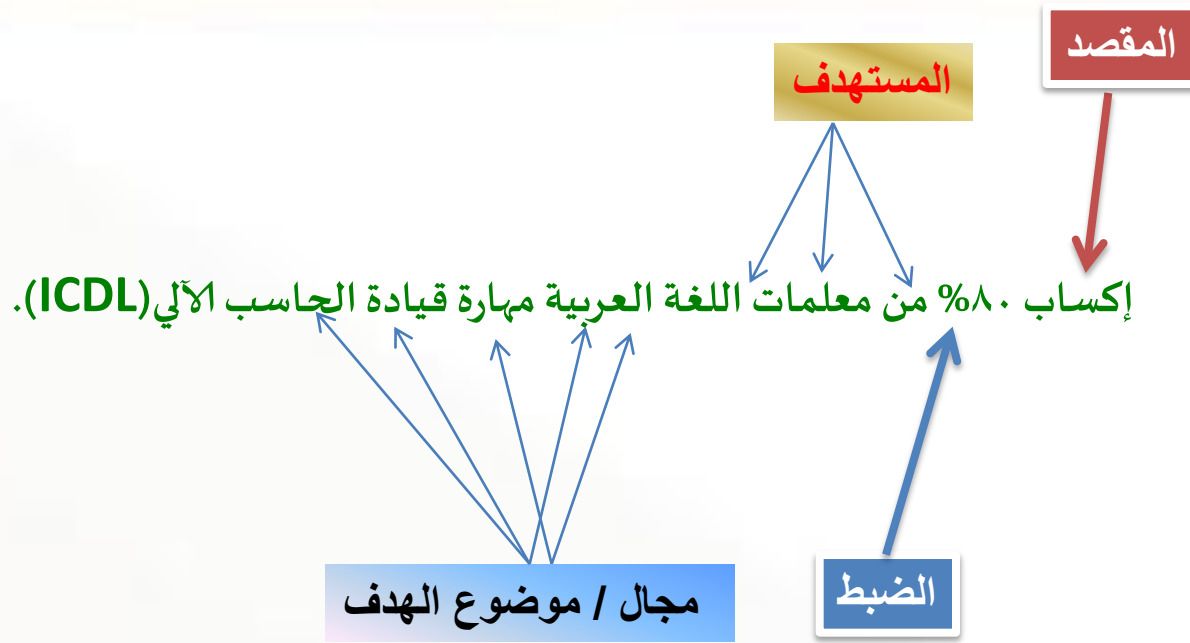
مرتبطة
بالزمن

أمثلة مختارة للأهداف التفصيلية:

- إكساب العاملات في الإدارة مهارات الحاسب الآلي بنسبة ٨٠%.
- تحقيق مستوى متميز لدى المعلمات بنسبة ٨٥%.
- تطوير مرافق المدرسة تقنياً بنسبة ٤٥% من القائم .

تقنية بناء الأهداف





المقصد

تحسين الكفاية الداخلية للمدرسة. -

مجال / موضوع
الهدف

المستهدف

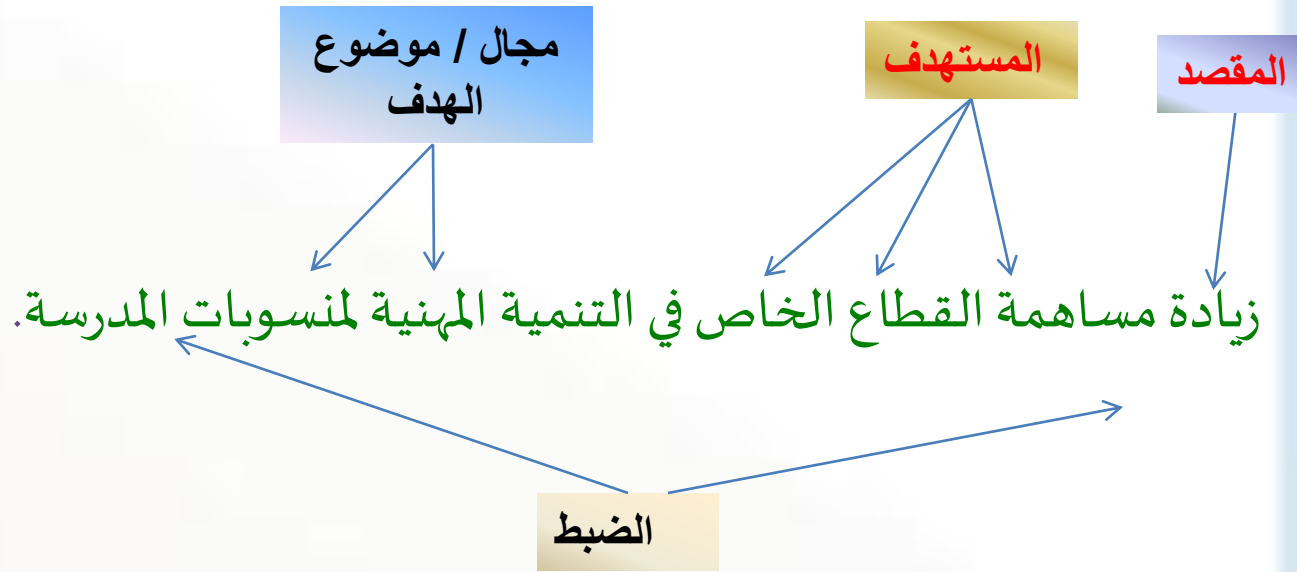
مجال /
موضوع
الهدف

المستهدف

المقصد

زيادة الدافعية لدى طالبات المدرسة للعمل التطوعي.

الضبط





البرامج والمشروعات





أنواع المشروعات من حيث التمويل



مشروعات لا يمكن تنفيذها إلا باعتماد تكلفة مالية من خلال المصادر المالية المتنوعة لميزانية الإدارة

مشروعات لا تحتاج إلى تكلفة مالية لتنفيذها حيث يتم تنفيذها من خلال الموارد المتاحة داخل الإدارة ولا تحتاج إلى رصد مبلغ مالي للحصول عليها



أنواع المشروعات من حيث التغطية والتنفيذ



المشروع المرحل



مشروع ذو المرحلة الواحدة

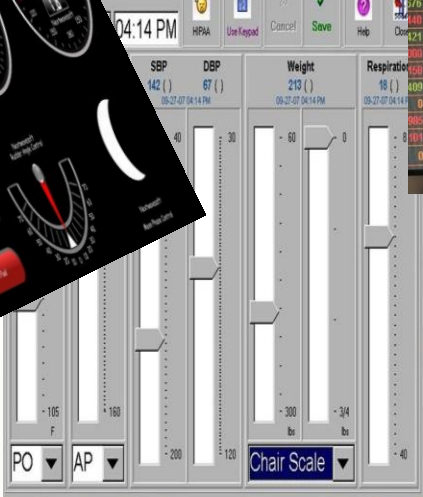
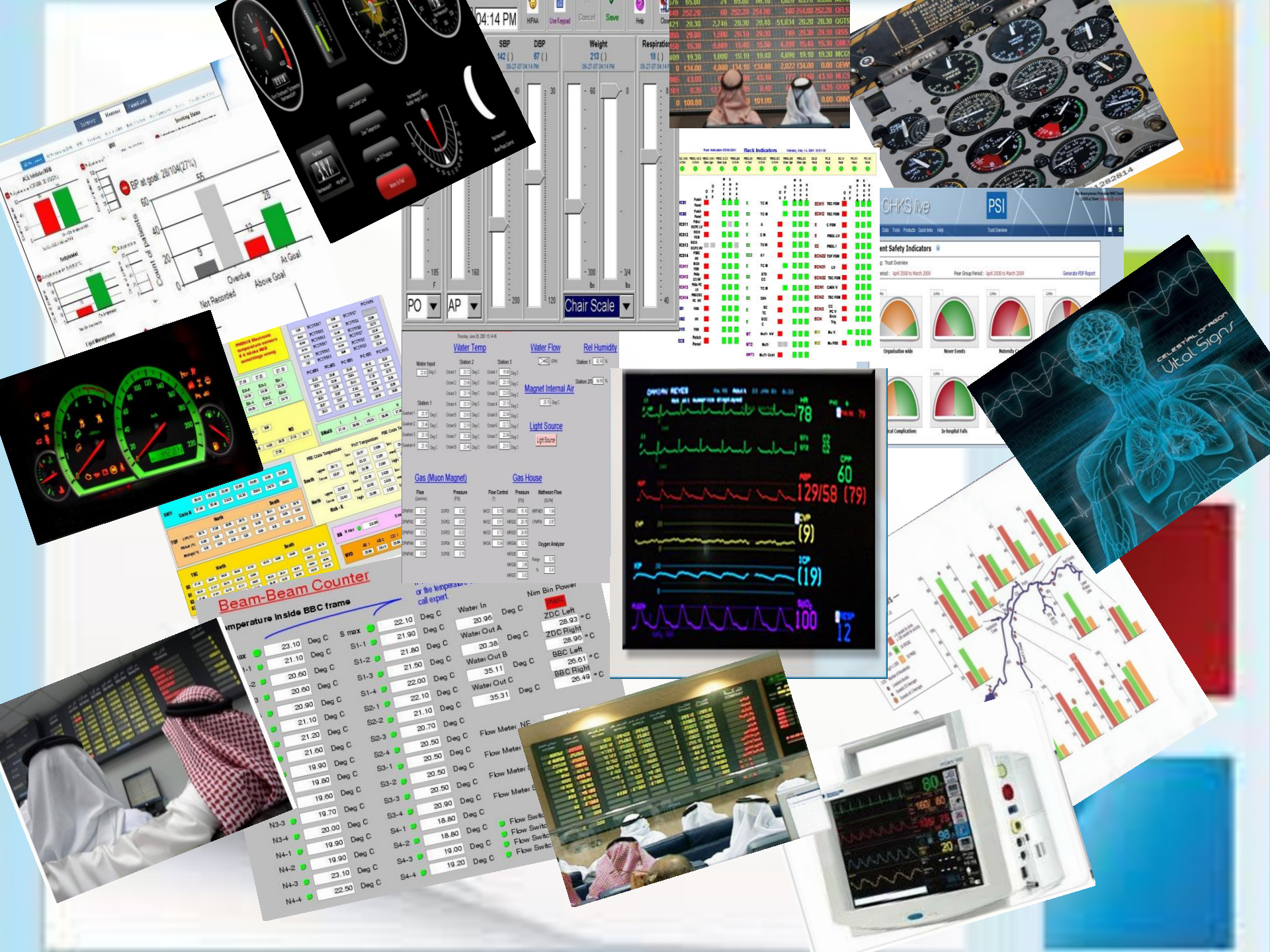
توثيق المشروع

- المعلومات الأساسية للمشروع (الاسم، الجهة المنفذة، المسؤول المباشر عن التنفيذ ... الخ)
- أهداف المشروع (الغرض منه).
- مؤشرات الإنجاز.
- علاقة المشروع بأهداف الخطة التشغيلية والخطة الإستراتيجية (إن وجدت).
- الوصف العام للمشروع ووقت الانتهاء المتوقع.
- التكلفة التقديرية (إن وجدت)
- مكونات ومراحل التنفيذ، بالإضافة إلى الخطوات الخاصة بكل مرحلة ومؤشرات الأداء.



المؤشرات في التخطيط





PCN	PCN1	PCN2	PCN3	PCN4	PCN5	PCN6	PCN7	PCN8	PCN9	PCN10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110



Temperature inside BBC frame	Water In	Water Out A	Water Out B	Water Out C	Nim Bin Power	ZDC Left	ZDC Right	BBC Left	BBC Right
23.10 Deg C	20.90 Deg C	20.38 Deg C	35.11 Deg C	35.31 Deg C	28.93 °C	28.90 °C	26.61 °C	26.49 °C	
S-mex 22.10 Deg C									
S1-1 21.90 Deg C									
S1-2 21.80 Deg C									
S1-3 21.50 Deg C									
S1-4 21.50 Deg C									
S2-1 22.00 Deg C									
S2-2 22.10 Deg C									
S2-3 20.70 Deg C									
S2-4 20.50 Deg C									
S3-1 20.50 Deg C									
S3-2 20.50 Deg C									
S3-3 20.50 Deg C									
S3-4 20.90 Deg C									
S4-1 18.80 Deg C									
S4-2 18.80 Deg C									
S4-3 19.00 Deg C									
S4-4 19.20 Deg C									



مناقشة

عامة

- ما مدى أهمية هذا المجال من خلال استقراءك للشريعة السابقة؟
- دعونا نتخيل عدم وجود هذه الأنظمة في حياتنا، ماذا يترتب على ذلك؟
- بقراءتك للشريعة، ما مدى الدقة في البيانات والمعلومات التي تقدمها هذه الأنظمة؟

ما المؤشر؟

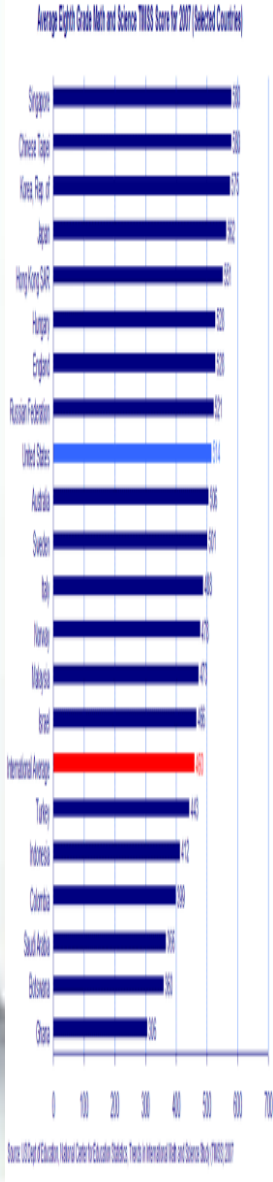
• " متغير كمي أو نوعي يعكس مستوى تقدم أو تحقق الإنجاز ضمن إطار زمني أو مكاني محدد ابتداءً".

يسهم في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم أداء المهمة بالشكل المطلوب؟
- هل التنفيذ يسير بما يحقق الأهداف؟
- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟
- ما الحد الأدنى الذي تم الإنتهاء منه؟



وظائف المؤشر بشكل عام



كما يساعد المؤشر في :

- قياس مدى البعد أو القرب عن الهدف.
- تحديد المواقف غير المقبولة أو التي قد تسبب مشكلات.
- مقارنة قيمته مع قيمة مرجعية أو معيار معين، أو مع قيمته نفسها عند حسابها في فترة معينة.



مؤشرات الإنجاز



الحمد
لله



انجاز

bafree.net



التدريب على نماذج الخطة



البرنامج	القوة	البرنامج	الضعف
المستثمر	- ١	المعالج	- ١
لها	- ٢	لها	- ٢
- ١	- ٣	- ١	- ٣
- ٢		- ٢	
- ٣		- ٣	
- ١	الفرص	- ١	التحديات
	- ١		- ١

الرؤية

و

الرسالة



مؤشر الإنتاج (مؤشر تحقق الهدف)	بيانات نوعية	بيانات رقمية	البرنامج	الهدف التفصيلي	الهدف العام
					تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم
					تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
					تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم
					تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة

المتابعة :

اسم البرنامج	تاريخ التنفيذ	المسئول عن متابعة البرنامج

المساءلة والمراقبة

البرنامج	نفذ	لم ينفذ	أسباب عدم التنفيذ

المجال	الهدف العام
التحصيل الدراسي	تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم
سلوكيات الطلاب وقيمهم	تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة
التعلم النشط	تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم
تقويم الأداء	تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم
الانضباط المدرسي	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
التنمية المهنية	تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم
الخطط المدرسية	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
البيئة المدرسية	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
الخدمات المساندة(معامل الحاسب- مصادر التعلم-المختبرات والمعامل	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
المبادرات	
الارشاد الطلابي	
النشاط الطلابي	
الميزانية التشغيلية	

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (تشخيص الواقع)

استمارة تحليل الواقع			
-١	فرص	-١	نقاط القوة
-٢			
-٣			
-٤			
-٥			
-١	تهديدات	-١	نقاط الضعف
-٢			
-٣			
-٤			
-٥			

نموذج (مصادر إعداد الخطة)

نموذج (نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة)

أولاً / بناء الخطة الإشرافية

٤ . . نقطة

قاعدة البيانات الكمية والنوعية

لكل هدف أو برنامج بيانات كمية أو نوعية في قاعدة البيانات

٢٠

- عند مقابلة كل هدف أو برنامج بقاعدة البيانات نجد له امتدادا رقميا أو نوعيا
- إجمالي عدد الأهداف التفصيلية أو البرامج/٢٠ = وزن كل عنصر في قاعدة البيانات

تحليل الواقع

نقاط القوة ،
الضعف ،

الفرص ،
التحديات

١٠

تحديد أوجه استثمار نقاط القوة
وفرص التحسين في الخطة

- كل عنصر قوة أو فرصة تحسين له في الأهداف أو البرامج ما يدل على استثماره
- إجمالي عناصر القوة والتحسين /١٠ = وزن كل عنصر

٦٠

١٠

تحديد أوجه معالجة نقاط الضعف
ومواجهة التحديات الخارجية في الخطة

- كل عنصر ضعف أو تهديد له في الأهداف أو البرامج ما يدل على معالجته أو الحد منه
- إجمالي عناصر الضعف أو التهديد/١٠ = وزن كل عنصر

٢٠

لكل مؤشر إنجاز مرجعية رقمية أو نوعية في قاعدة
البيانات (قيمة مرجعية - معيار)

- عند إجراء مقارنة بين مؤشرات الإنجاز وقاعدة البيانات الرقمية (أرقام، نسب، ...) ، وقاعدة البيانات النوعية المعدة مسبقاً نجد أن المؤشرات لها قيمة مرجعية
- إجمالي عدد مؤشرات الانجاز /٢٠ = وزن الواحد لوجود قيمة مرجعية له في قاعدة البيانات

٢٠

قيمة كل مؤشر إنجاز المحددة تتوافق مع نقاط
الضعف والقوة والفرص والتحديات
(مقدار الإنجاز المحدد في المؤشر مقبول أم مرفوض)

- عند إجراء مقارنة بين مؤشرات الإنجاز وتحليل البيئة نجد أن مقدار الإنجاز المحدد يتصف بالواقعية والقبول
هل هناك مبالغة في التقدير ؟ هل هناك ضعف في التقدير ؟
- إجمالي عدد مؤشرات الإنجاز /٢٠ = وزن المؤشر الواحد من حيث اتصافه بالقبول والواقعية

م	المعيار	النقاط	التفسير
الرؤية			
١	هناك ارتباط بين الطموح في الرؤية ونقاط القوة والفرص	١٠	<p>عند إجراء مقارنة بين الرؤية ونقاط القوة والفرص المسجلة في الخطة نجد أن الطموح في الرؤية يتوافق مع نقاط القوة والفرص ، مما يدل على مناسبة الرؤية للإدارة أو المكتب، وإمكانية الوصول إليها .</p> <p>- حدد نص الطموح في الرؤية</p> <p>- قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل</p>
	هناك ارتباط بين الواقعية في الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات	١٠	<p>عند إجراء مقارنة بين الرؤية ونقاط الضعف والتهديدات المسجلة في الخطة نجد توافقا بينهما، مما يدل على واقعية الرؤية ومناسبتها للإدارة أو المكتب.</p> <p>- حدد نص الواقعية في الرؤية ؟</p> <p>- قابل مفهوم النص (وليس النص) بنقاط التحليل ؟</p>
الرسالة			
٢	تميز رسالة إدارة الإشراف / المكتب عن غيرها	٥	<p>إذا نُقل نص الرسالة إلى مكتب آخر أجمع غالبية المقيمين أنه غير مناسب أي أن هذه الرسالة لاتصلح إلا لهذا المكتب لأنها مطابقة لتشخيصه</p>
	تعطي المفهوم نفسه في حال قراءتها من عدة أشخاص	٥	<p>عند قراءتها من فريق التقييم تعطي مفهوما واحدا</p>
	مختصرة	٥	<p>قلة الألفاظ مع الوفاء بالمعنى</p>
	واقعية (مقارنة مع تحليل البيئة)	٥	<p>إمكانية تطبيقها مقارنة بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات</p>

الأهداف العامة

الأهداف العامة في الخطة من حيث العدد والتنوع تحقق رؤية ورسالة الجهة

١٠

تضمنت الخطة أهدافاً عامة منسجمة مع الرؤية
والرسالة

شمولية الأهداف التفصيلية للغايات المتضمنة في الهدف العام

٤٠

٣٠

عند تحويل الهدف العام إلى سؤال فإن الأهداف
التفصيلية تجيب -في مجملها - عنه

١- حول الهدف العام إلى سؤال

٢- ضع مجمل الأهداف التفصيلية إجابة له

٣- قم بعملية التصحيح

٤- قُدِّر مستوى الإجابة : عال / متوسط / قليل

٥- ٣/١٠

الأهداف التفصيلية

		٣٠	قابلة للقياس في ٧٠٪ من الأهداف
لا يشتمل الهدف الواحد على أكثر من مهمة (استخدام حروف العطف)		١٠	غير مركبة
حينقراءتها عند أكثر من شخص يخرج المفهوم نفسه		١٠	واضحة ومفهومة
تغطية البرامج والأنشطة لكافة القضايا المتضمنة في الأهداف التفصيلية ١- حول الهدف التفصيلي إلى سؤال ٢- ضع مجمل البرامج المرافقة إجابة له ٣- قم بعملية التصحيح ٤- قدر مستوى الإجابة : عال / متوسط / قليل	١٠٠	٣٠	عند تحويل الهدف التفصيلي إلى سؤال فإن مجمل البرامج تجيب عنه
تتضمن الخطة برامج وأنشطة لاستثمار نقاط القوة والفرص وبرامج لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات إجمالي عناصر التحليل / ٢٠ = وزن العنصر الواحد هل جميع عناصر التحليل تُرجمت في الأهداف ؟		٢٠	تترجم الأهداف كل جانب من جوانب تحليل البيئة

مؤشرات الإنجاز

عند مقارنة مؤشرات الإنجاز بالزمن المحدد للبرنامج في الخطة نجد توافقا بينهما بحيث يتناسب كل مؤشر إنجاز مع الزمن المحدد		١٠	هل يتوافق مؤشر الإنجاز مع الفترة الزمنية ؟
تحديد مؤشرات الإنجاز بأرقام أو نسب أو معدل أو وصف محدد بدقة بحيث يسهل قياسها لمتابعة الأداء في كل برنامج أو نشاط		٣٠	مؤشرات الإنجاز قابلة للقياس بدرجة عالية بكل دقة
مؤشرات الإنجاز مرتبطة بالأهداف بحيث يقاس من خلالها مدى تحقق الهدف لكل برنامج أو نشاط	٨٠	٢٠	مؤشرات الإنجاز لكل هدف تفصيلي تحققه بدرجة عالية
مؤشر الانجاز قد يكون للمخرج وقد يكون للتنفيذ أي العمليات والمطلوب أن يقيس المخرج ولا يقيس إجراء تنفيذيا		٢٠	مؤشرات الإنجاز محددة للمخرجات وليس للعمليات

م	المعيار	النقاط	التفسير
زمن التنفيذ			
٥	زمن التنفيذ محدد بالشهر والأسبوع في ٧٠ % من الخطة	١٠	تحديد أسبوع التنفيذ والشهر لكل برنامج في الخطة (يقبل مصطلح مستمر في ٣٠ % فقط من الخطة)
٦	حددت الخطة أساليب تنفيذ البرامج والأنشطة	٥	تسمية أسلوب التنفيذ للبرامج والأنشطة في الخطة
٧	حددت الخطة مسؤول التنفيذ لكل برنامج بالصفة الإدارية	٥	تسمية مسؤول التنفيذ بصفته الإدارية لكل برنامج في الخطة
نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة وفق نماذج محددة بما يضمن التنفيذ بدرجة عالية			
٩	نظام المتابعة	١٠	وهو تحديد لاسم الشخص (أو الفريق محددى الأسماء) المسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وفق الزمن المحدد ويكون مرجعا لمشاهد التنفيذ - حفظ ورقة 4A لكل مؤشر
١٠	نظام المساءلة	١٠	يحدد : متى يكون الاستفسار الشفهي عن التنفيذ ؟ ومتى يكون الاستفسار الكتابي عن التنفيذ ؟ ومن هو الشخص المسؤول عن توجيه المساءلة (الاسم) ؟
١١	نظام المراقبة	١٠	يحدد متى وكيف يتم التعامل مع غير المنفذ ؟ بحيث يكون الإجراء واضحا وصريحا ومحددا ويضمن تنفيذا دقيقا للخطة
١٢	نظام والتقويم	١٠	من المسؤول (بالاسم) المناط به إعداد تقرير ختامي شامل للخطة ؟ ما عناصر التقرير اللازمة ؟ متى يسلم ؟
	المجموع	٤٠٠	

ثانيا/ أولويات الخطط الإشرافية والمدرسية (٤٠٠) نقطة:

عند وضع
الأهداف التفصيلية للخطة
يجب أن تكون
متوافقة مع الأولويات
ومن صورها
أن تكون متسلسلة
من
الأعلى
إلى
الأدنى

المجال	م
التحصيل الدراسي	١
سلوكيات الطلاب وقيمهم	٢
التعلم النشط	٣
تقويم (الأداء التدريسي – الأداء الوظيفي للمعلمين – الأداء النوعي للمدرسة)	٤
الانضباط المدرسي	٥
التنمية المهنية	٦
تقويم بناء وتنفيذ	٧
الخطط المدرسية	٨
البيئة المدرسية	٩
الخدمات المساندة	١٠
الزيارات الفنية لمشرفي المواد والقيادة المدرسية	١١
المبادرات	١٢
الإرشاد الطلابي	١٣
النشاط الطلابي	١٤
الميزانية التشغيلية للمدرسة	١٥

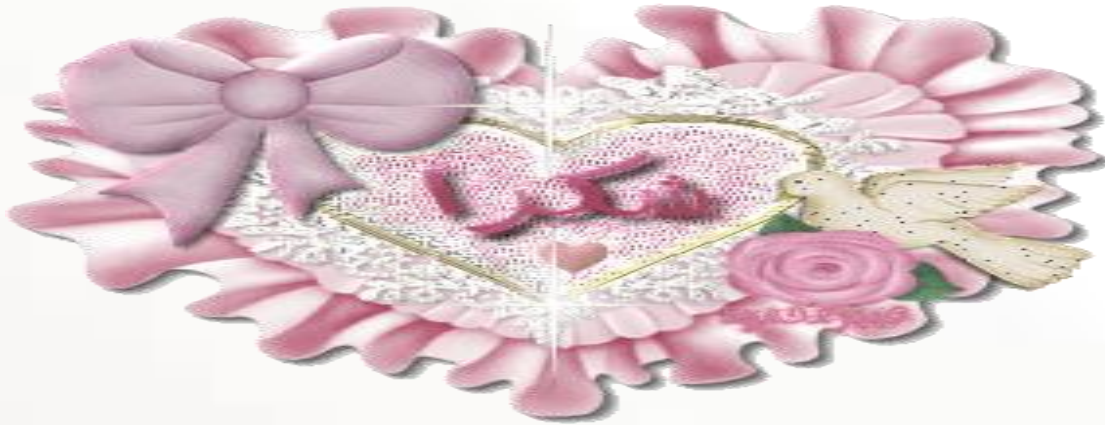
متطلبات الخطة التشغيلية للتقييم

- الفهرسة
- بيانات المدرسة الاساسية
- فريق التخطيط ودور كل فرد في الخطة
- مصادر الخطة
- تحليل سوات
- الرؤيا والرسالة
- البيانات الرقمية والنوعية للبرنامج
- البرامج (في قالب الخطة المحدد) الاهداف العامة من خطة الوكالة
- فريق المتابعة والمساءلة والمراقبة والتقويم

ملاحظات خطط

١٤٣٧-١٤٣٨

- عدم التمييز بين الرؤية والرسالة وأغلب المدارس وضعت الرؤية رسالة
- مثل : رؤية مدرستنا أن تتميز في مجال التحصيل الدراسي
- أو أن ترفع نسبة النجاح هذا العام
- أو أن تتميز في مجال الانضباط وتكون الأولى على المحافظة
- لاتكون الرؤية تسعى مدرستنا إلى إعداد جيل.....لأن هذه رسالة
- ٢- الأهداف العامة : هناك بعض المدارس لم تلتزم بأهداف الوكالة التي عممت لكم بالمذكرة واستخدمت اهداف العام لذا أصبحت الأهداف التفصيلية خاطئة فما بني على خطأ فهو خطأ
- ٣- نقاط الضعف والقوة غير متناسبة ومنقولة
- ٤- الفرص والتحديات : منقولة
- ٥- مؤشرات تحقق الهدف : هناك من وضع نسب فقط
- ٦- هناك مدارس لم تشمل أغلب الفئات
- ٨- هناك مدارس لم تشمل أغلب المحاور وخاصة محور تحليل نتائج الطالبات



مع تحيات قسم القيادة المدرسية
مشرفة القيادة المدرسية / نورة سعد الشهراني