

الدليل الإرشادي لتقويم بناء الخطط الإشرافية

وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

د. رحمه علي السعدي الزهراني



الدليل الإرشادي
لتقويم بناء الخطط الإشرافية
وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

د. رحمه علي السعدي الزهراني

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

٣	مقدمة
٤	مفهوم التخطيط
٥	أهمية التخطيط
٦	خصائص الخطة
٧	مراحل التخطيط
٨	التخطيط للتخطيط
٩	تحليل الوضع الراهن
١٥	بناء الخطة
١٦	قاعدة البيانات الرقمية والنوعية
١٧	الرؤية والرسالة
١٩	المجالات والمحاور الأساسية للخطة
١٩	الأهداف
٢٤	البرامج التنفيذية
٢٧	مؤشرات الأداء
٢٩	البرنامج الزمني
٢٩	التنفيذ
٢٠	المراقبة والتقييم
٢٣	النماذج المعتمدة للخطة

مقدمة :

نظراً لأهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تقييم الأداء المؤسسي ، فقد اشتملت الأداة الرابعة على قياس بناء الخطط الإشرافية سعياً لتحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده ، ورغبة في الوصول إلى جودة المخرجات، ومنح الميدان مساحة واسعة من اللامركزية في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية .

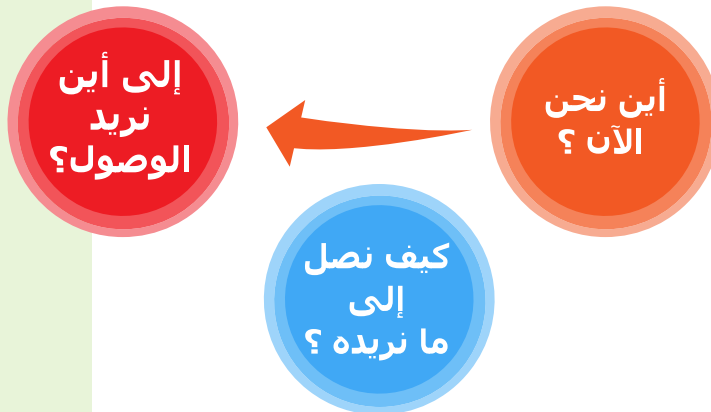
لذا فقد أضحي على فريق العمل الإشرافي والتعليمي أن ينتهج طريقاً وموقعاً على خارطة الأداء المتميز والفاعل بما يتناسب وحجم تلك التوجهات ، وهذا يتطلب إعداد خطة إشرافية وتعليمية طموحة تبنى على أسس علمية ، تمكن المؤسسات التعليمية (إدارات تعليم ، مكاتب تعليم ، مدارس) من بناء برامجها وأدوار العاملين بها في إطار من التكامل والجودة الشاملة لتحقيق أهدافها .

ويأتي هذا الدليل الإرشادي ليقدم شرحاً مبسطاً وواضحاً لتقييم بناء الخطط الإشرافية وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي ليكون عوناً للقيادات ببناء الخطط وتنفيذها ومتابعتها بطريقة علمية سليمة .

مفهوم التخطيط :

هو أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات , والموارد المتوفرة , ودراستها خلال فترة زمنية , وتحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة معينة , أي أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل , كما يمكن القول بأن التخطيط هو وضع الأهداف في برنامج عملي قابل للتنفيذ ورسم صورة واضحة للمستقبل وتحديد الخطوات الفاعلة للوصول إلى هذه الصورة , وكيفية التعامل مع الزمن واختيار الأولويات .

أولى الوظائف الإدارية هي التخطيط , والذي يُعنى به عملية وضع أهداف المنظمة , وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها .



المفهوم الإجرائي للتخطيط :

هي العملية التي يقوم بها فريق عمل , قادر وممثل للقيادة الإشرافية والتعليمية لوضع تصور لفعاليات وبرامج الإشراف التربوي والمدارس، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل الإشرافي والتعليمي ، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية .

أهمية التخطيط :

عملية التغيير والتطوير والإصلاح على جميع الأصعدة لا تتم بعفوية بل هي عمليات تحتاج إلى تخطيط يقوم على منهجيات علمية، لذلك يؤكد عدد من المختصين على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجية من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة ، فتبني التخطيط يساعد على :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف وأولويات العمل بها.
- التركيز على القضايا الأساسية للعمل الإشرافي والتعليمي.
- تحقيق التكامل والتنسيق .
- استثمار الطاقات والكفاءات .
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد , والإمكانات .
- تيسير متابعة الإنجازات الإشرافية والتعليمية وتقويم الأداء الإشرافي والتعليمي .

- وضع تصور عملي لمستقبل العمل الإشرافي والتعليمي من خلال تحليل واقع المؤسسة التعليمية وإمكاناتها ومواردها المتاحة .
- التوصل إلى قرارات صحيحة في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية واقعية أو محتملة .
- تعزيز انتماء منسوبي المؤسسات التعليمية بمشاركتهم في التخطيط، والتعاون لتحقيق الأهداف المنشودة، بما يؤكد مبدأ وحدة الفريق الواحد .
- تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة .

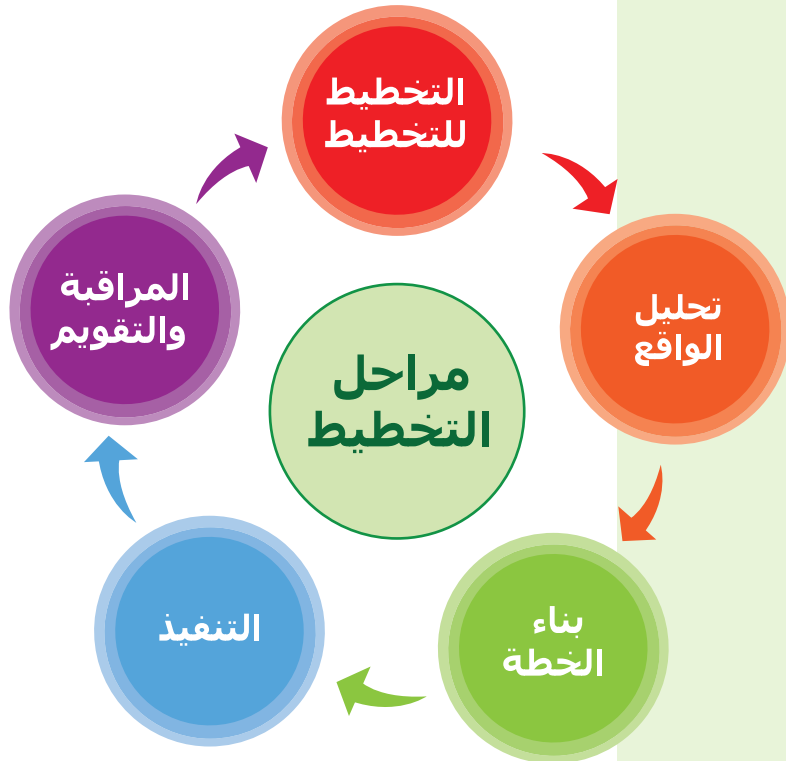
خصائص الخطة :

تتميز الخطة بمجموعة من الخصائص من أبرزها :

- تتفق مع الخطط الرسمية الواردة من الوزارة وإدارة التعليم .
- تتوافق مع رؤية الإدارات ومكاتب التعليم وأهدافها ونظمها وأولوياتها .
- تستوعب المهام والصلاحيات على مستوى الإدارات ومكاتب التعليم وعلى مستوى الأفراد العاملين بها كل فيما أسند له من مهام .
- تستثمر الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، بأقصى درجة متاحة .
- تحقق الشراكة والتنسيق بين جميع منسوبي إدارة التعليم على أسس من التعاون والانسجام .
- تحدد المتطلبات والمسؤوليات والفعاليات الرئيسية، وتوفر البرامج والإجراءات البديلة عند الحاجة .
- تغطي المحاور والأهداف بطريقة متوازنة .
- تعتمد على البيانات والمعلومات الصحيحة .
- قابلة للتطوير والتحسين تبعاً للتغذية الراجعة ، والمستجدات الطارئة .

مراحل التخطيط :

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل كالآتي :



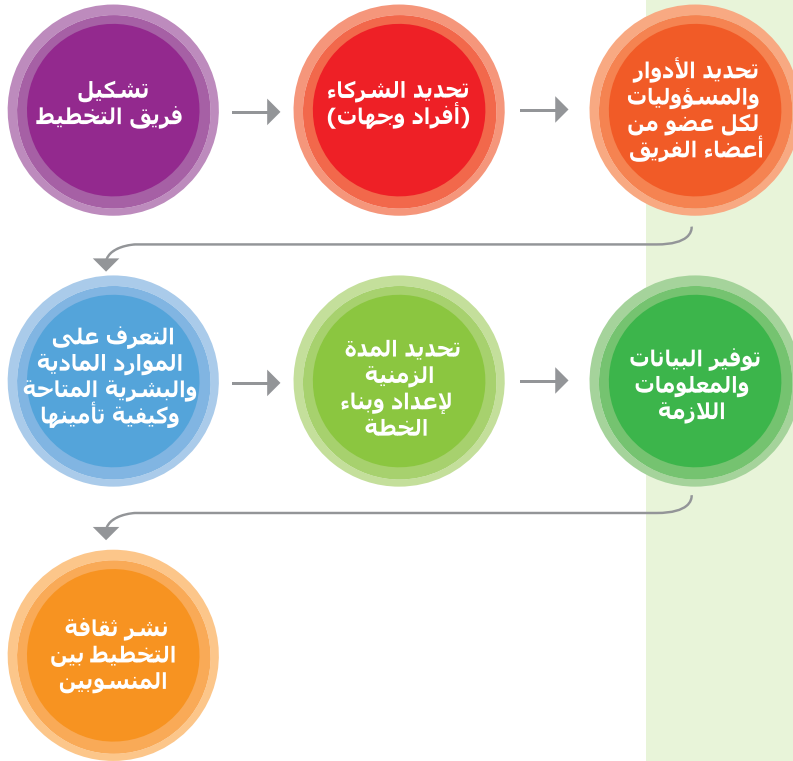
المرحلة الأولى :

التخطيط للتخطيط «Plan to Plan»:

إن تتابع مراحل التخطيط هو تتابع منطقي وعلمي , وذلك لتسهيل تقديم المعرفة والمفاهيم , أما الواقع العملي يدل على أن بعض المراحل قد تسير على التوازي وفي نفس الوقت , وتبدأ أول مرحلة بالتخطيط للتخطيط وهي (استعداد المنظمة للتخطيط , التوقيت , تقييم الجاهزية , التزام القيادة , التمويل , استقرار البيئة التنظيمية).

بهذه المرحلة يجب أن تكون المؤسسة التعليمية قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي .
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟) .
- تشكيل لجنة التخطيط .
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة التعليمية .
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها .
- إعداد الرؤية والرسالة (المرضي, ٢٠١٦)



المرحلة الثانية :

تحليل الوضع الراهن (الواقع) :

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات أول مرحلة فعلية في تشخيص الواقع , حيث يقوم فريق التخطيط بتصنيفها لقراءتها بيسر وسهولة , وتنقسم البيانات إلى بيانات رقمية كنسب الطلاب في التحصيل الدراسي , ونسب السلوكيات السلبية الخ , وأخرى بيانات نوعية

كمقابلات المعلمين , واستطلاعات الرأي للطلاب وأولياء الأمور وغيرها , كما يقوم فريق التخطيط بتحليل جميع البيانات عن مستوى أداء المؤسسة التعليمية في كل المجالات , وبالتالي استقرار القضايا الرئيسية منها .

وتتضمن هذه المرحلة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وهي كالآتي:

تحليل البيئة الداخلية :

وهي طاقة وإمكانات المؤسسة التعليمية المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية والذي يهدف إلى تحديد مستويات الأداء , وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف , مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ القرارات , واختيار البدائل المناسبة.

تحليل البيئة الخارجية :

وهي المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والبيئية التي لها تأثير على المؤسسة التعليمية , وتقع خارج حدودها ونطاقها وليس لها سيطرة عليها.

أداة التحليل الرباعي (SOWT) :

تعد هذه الأداة من أكثر الأدوات شيوعاً لتقدير الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية , ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths) , ونقاط الضعف (Weakness) في البيئة الداخلية , والفرص (Opportunities) , والتهديدات (Threaten) في البيئة الخارجية , إضافة إلى تحديد البيئات المنافسة , والعوامل المطلوبة لتحقيق النجاح , مع الأخذ بالاعتبار ثقافة

وقيم المؤسسة التعليمية، ووفقاً لذلك تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة التعليمية .



نقاط القوة: وهي تتعلق بالمزايا الموجودة في المؤسسة التعليمية, أي هي نقاط التميز الموجودة سواء داخلية أو خارجية , وهذه القوة قد تكون بالموارد البشرية , أو التقنية , أو المادية , أو الميزانية المالية , أو الكفاءة الخ .

نقاط الضعف: وهي صعوبات موجودة في المؤسسة التعليمية وتؤثر عليها سلباً , مثل قلة الخبرة أو نقص الموارد البشرية, أو عدم وجود ميزانية , أو ضعف كفاءة الموظفين , أو ضعف التحصيل الدراسي الخ .

الفرص: نقاط تميز غير موجودة ولكن يمكن تحقيقها خلال مدة الخطة مثل: التعاون مع مؤسسات تعليمية متميزة أو إمكانية إدراج تعلم إلكتروني للمناهج الخ .

التحديات: هي معوقات وظروف خارجية تنطوي على عواقب يحتمل أن تكون سلبية يجب دراستها لتجنبها خلال مدة الخطة مثل :وجود مقر المؤسسة التعليمية بمكان مهدد بخطر السيارات أو السيول الخ .

ينبغي الحرص على عدم كتابة نقطة قوة ويوجد نقطة تضاد لها مثلا بنقاط الضعف.

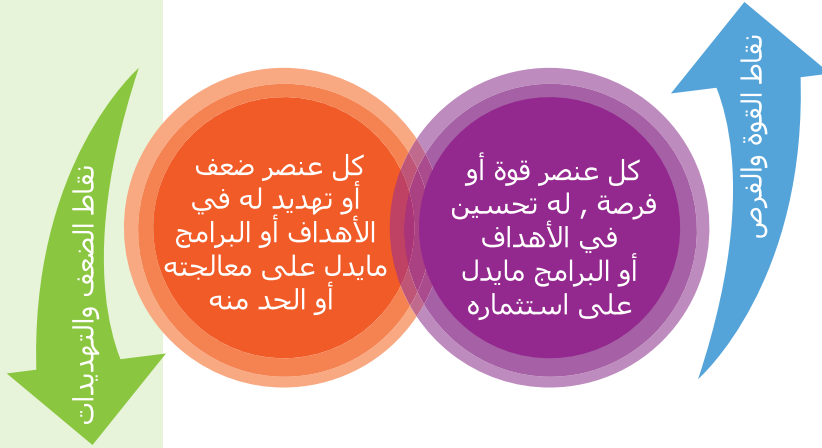
تحليل الواقع

البيئة الخارجية	فرص	نقاط القوة	نقاط الضعف	البيئة الداخلية
	<ul style="list-style-type: none"> - وجود أولياء أمور ذي مؤهلات عالية - قرب مراكز تعليمية وثقافية - مشاركة فاعلة من المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> - مبنى متكامل التجهيزات - استقرار الكادر التعليمي - الكفاءة العالية للمنسوبين - توفر الميزانية المالية 		
	<ul style="list-style-type: none"> - بعد المقر التعليمي عن المنازل السكنية - قرب المقر التعليمي من شارع رئيسي خطر على الطلاب 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التحصيل الدراسي للطلاب - وجود موظفين مستجدين - عزوف الطلاب عن الأنشطة - الضعف النسبي في اختبار القدرات 		
	تهديدات			

كيفية القيام بتحليل SOWT:

- يتم ترتيب اجتماع لأعضاء فريق التخطيط لإجراء تحليل (SWOT) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات .

- توزيع أوراق العملاء الخاصة بتحليل (SWOT) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات على كافة المشاركين قبل وقت كاف من أجل إتاحة الفرصة لفريق التخطيط للتفكير .
- إجراء عصف ذهني و تسجيل الأفكار على لوحة الملاحظات .
- مراجعة تحليل (SWOT) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتصنيف الفئات واختيار أكثر البنود أهمية وتلخيص النتائج .
- تثبيت النتائج وتسجيلها بالخطه .



مثال / استثمار الفرص ونقاط القوة

الفرصة / وجود مركز تدريب للحاسب الآلي بالقرب من المدرسة
نقطة القوة / توفر غرفة تدريب مجهزة بالمدرسة
كيفية الاستفادة / عقد شراكة مع مركز التدريب لتنفيذ دورات بالحاسب الآلي للمعلمين داخل المدرسة

المجال / التطوير المهني
الهدف العام / تحسين الكفاءات المهنية للعناصر البشرية التعليمية
الهدف التفصيلي / تطوير مهارات المعلمين باستخدام الحاسب الآلي بنسبة ١٠٪ خلال ستة أشهر

المرحلة الثالثة :

بناء الخطة :

حددت منظومة قيادة الأداء الإشرافي (النسخة الثالثة) مرحلة بناء الخطة حسب النماذج المعتمدة للخطة كالتالي:

قاعدة البيانات الرقمية والنوعية

بناء الرؤية والرسالة

المجالات والمحاور الأساسية للخطة

بناء الأهداف (العامة والتفصيلية) على أن يتم ربط الأهداف بمجالات الخطة

اختيار البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف الخطة

تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق الأهداف

تحديد المسؤوليات والأدوار لفريق العمل

تحديد متطلبات تنفيذ البرامج مادية أو بشرية

تحديد المدة الزمنية للبرامج

أولا / قاعدة البيانات الرقمية والنوعية:

- يتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة , فدقة البيانات وصحتها عن الموارد المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية .
- لكل هدف أو برنامج بيانات كمية أو نوعية في قاعدة البيانات .
 - لكل مؤشر إنجاز مرجعية رقمية أو نوعية في قاعدة البيانات .
- (قيمة مرجعية - معيار)

ثانياً / الرؤية Vision:

والرؤية تعبر عن النظرة المستقبلية للمؤسسة التعليمية حول ما ترغب في تحقيقه، وتركز على كونها الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل .

الشروط التي يجب توافرها بالرؤية:

- أن تكون مختصرة يسهل حفظها .
- أن تحدد مجال العمل .
- أن تكون طموحة .

مثال / تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً .

أن يكون هناك ارتباط بين الطموح في الرؤية ونقاط القوة والفرص

الرسالة Mission:

الرسالة هي الطرق , والأساليب التي تعمل على تحقيق الرؤية , حيث يمكن أن تصاغ الرسالة في صورة بنود تمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة التعليمية أو القطاع , والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات , أو قطاعات التعليم الأخرى .

تبنى الرسالة عبر الإجابة على الأسئلة التالية :

- ماذا: ما الخدمات والمحتويات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- لماذا: لماذا وجدت المؤسسة التعليمية؟
- كيف: كيف يمكن للمؤسسة التعليمية تحقيق هذه المهمة ؟
- وكيف تسهم الطرائق والنشاطات والتقنيات في تحقيق الرؤية.
- من: من هم المستفيدون ؟

مثال/ توفير فرصة التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم.

القيم Values:

القيم هي كل ما تعتبره المؤسسة التعليمية ذا قيمة ووزن من مبادئ ومعتقدات ويدعم تطبيق الخطة بنجاح .
مثال/



المجالات والمحاور الأساسية للخطة :

كي تكون الخطّة شاملة لاحتياجات المؤسسة التعليمية لابد من تحديد المجالات والمحاور الأساسية التي ستهتم بها وتعمل من خلالها , ويمكن النظر إلى المجالات من زاويتين:

① **مجالات تخصصية:** تتعلق بالمهمة المناطة بالمؤسسة التعليمية وهي الأهم , في المدرسة مثلاً يمكن تحديد المجالات التالية: (الطالب، المناهج، البيئة المدرسية، المعلمون، الأنشطة اللاصفية).

② **مجالات إدارية:** تشترك فيها جميع الأقسام، تتعلق بالتخطيط وتطوير العاملين وتقويمهم ومراجعة اللوائح والنظم ونماذج وإجراءات العمل.

يجب أن تتضمن الخطّة المحاور الأساسية الواردة بمنظومة قيادة الأداء الإشرافي

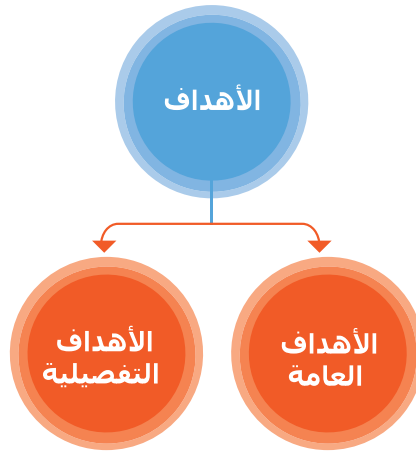
الأهداف :

يقصد بها خطوات محددة وواضحة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وقيمها , وهي النتائج التي تسعى إلى تحقيقها عبر الأنشطة والأعمال والمهام التي تؤديها.

يعبر الهدف عن فجوة ترغب المؤسسة التعليمية في رآبها أو نقطة قوة تريد تعظيمها أو نقطة ضعف تريد معالجتها , أو فرصة تود الاستفادة منها, أو تحدي يجب تجنبه أو تخفيضه وعادة ما يبدأ الهدف «بفعل» (تعزير - بناء - إثراء - تدريب - تحسين - تطوير الخ).

يقوم كل قسم بدراسة أهداف الإدارة التي يتبعها , ويعطي تفصيل دقيق لما يخصه من هذه الأهداف , وأسلوب تنفيذها , وكيفية تحقيقها , والبرنامج الزمني لها , ومسؤولية تنفيذها , والتكاليف الخاصة بالتنفيذ , وأسلوب توزيع العمل بين الوحدات والأنشطة , وتحديد المسؤولية الفردية لكل فرد لمسؤولته عند عدم التنفيذ وتقديرات الموارد البشرية المطلوبة.

تقسم الأهداف إلى:



الأهداف العامة:

الأهداف هي المقاصد أو الغايات أو الأوضاع التي ترغب المؤسسة التعليمية الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرؤية وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلا .

مواصفات الأهداف العامة:

- أن تحقق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية .
- واضحة المعنى والدلالة .

- قابلة للقياس من خلال الأهداف التفصيلية.
- قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المحددة.
- عند تحويل الهدف العام إلى سؤال فإن الأهداف التفصيلية تجيب عنه .

الأهداف العامة حسب ما وردت بخطة إدارة التعليم وخطة إدارة الإشراف التربوي

الأهداف التفصيلية :

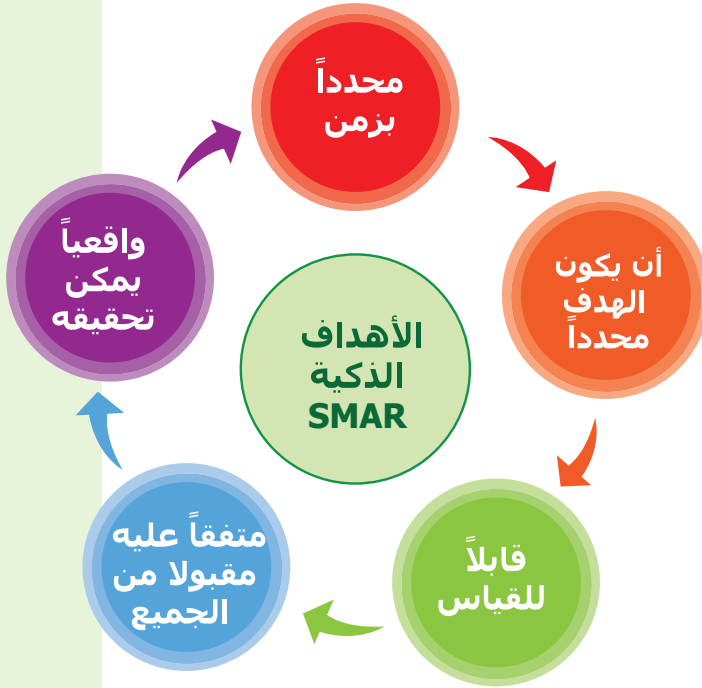
هي الأهداف المشتقة من الأهداف العامة وتحدد النواتج المناسبة للهدف العام

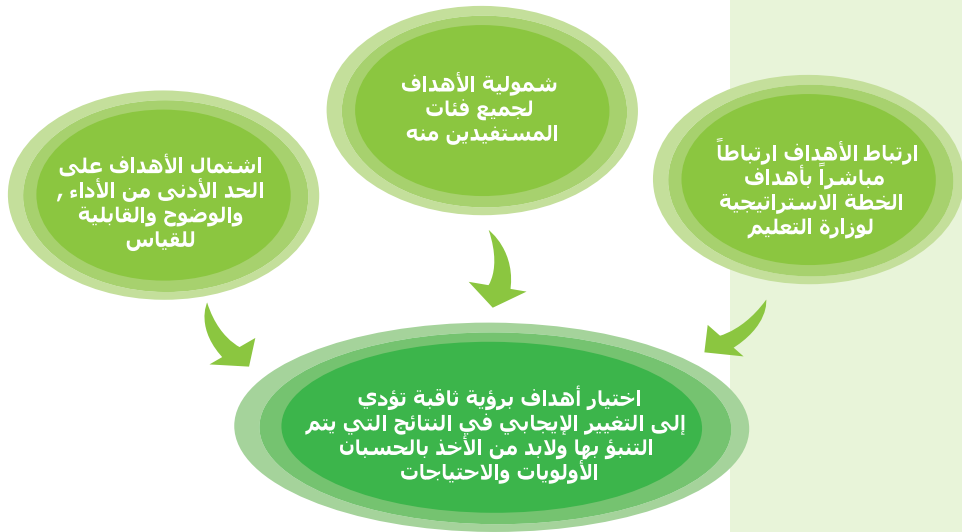
مواصفات الأهداف التفصيلية :

- تنبثق من الهدف العام ومقيدة به .
- ذات عبارات واضحة .
- غير مركبة .
- قابلة للقياس .
- واقعية ، قابلة للتحقيق .
- مُزَمَّنة بوقت محدد للوصول إلى نتائجها .
- عند تحويل الهدف التفصيلي إلى سؤال فإن مجمل البرامج تجيب عنه .
- تترجم الأهداف كل جانب من جوانب تحليل البيئة لاستثمار نقاط القوة والفرص، ولمعالجة نقاط الضعف والتهديدات .

الأهداف التفصيلية يضعها القسم أو المدرسة بحيث تترجم كل جوانب تحليل البيئة الداخلية والخارجية

طريقة كتابة الأهداف ب SMART (ذكية) :





لكل هدف مؤشر أو مؤشرين كحد أقصى، ولكل هدف برنامج أو أكثر

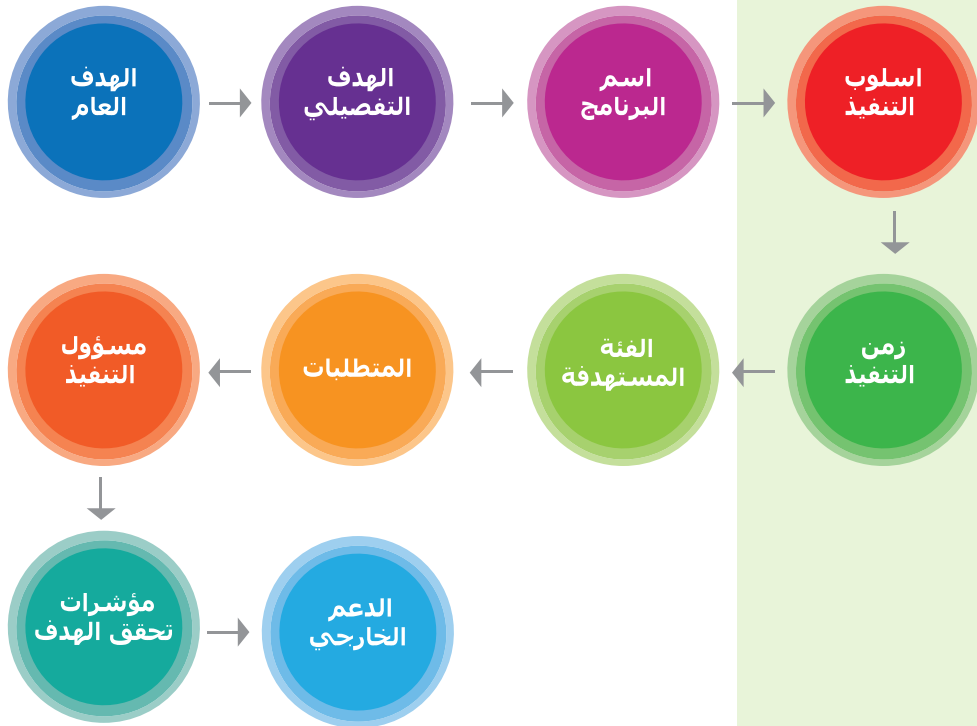
البرامج التنفيذية :

هي إطار عمل يتضمن مجموعة من البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف , ولها مؤشرات أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة.

هناك عوامل لنجاح البرامج والمتمثلة بما يلي :

- **الثبات والاستقرار :** يقصد بذلك عدم تغييرها إلا في الأجل الطويل , أو عندما تكون هناك ضرورة للتغيير استجابة لتطورات أساسية في أهداف المؤسسة التعليمية والظروف المحيطة .
- **البساطة :** أي أن يعبر عنها بطريقة محددة , وبلغة واضحة ومفهومة للجميع .
- **المرونة:** يقصد بذلك ملائمتها لكافة الظروف المحتملة والتي يمكن التنبؤ بها , وذلك باتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الظروف غير المتوقعة وغير العادية .
- **التكامل :** أي مقدرتها على إحداث التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة التعليمية دون حدوث أي تضارب أو تداخل بين مهام كل وظيفة فيها .
- **الشمول :** يقصد بذلك أنها تأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المشكلات التي قد تنشأ داخل المؤسسة التعليمية .

يجب أن يتضمن البرنامج :



مثال / النموذج المعتمد للخطة :

الهدف العام :		١ / الارتقاء بجودة التعليم .							
الهدف التفصيلي :		١ / ١ تحسين معدل أداء الطالبات باختيار القدرات للعام الحالى بنسبة ١٥% .							
م	اسم البرنامج	زمن التنفيذ	الفئة المستهدفة	أساليب التنفيذ	المتطلبات	مسؤول التنفيذ		الدعم الخارجي	مؤشرات تحقق الهدف
						رئيس	مساند		
١	قدراتى	ف١:س٨ ١٤٣٧/١/٨ هـ ف٢:س٩ ١٤٣٧/٤/١٦ هـ	٣٠% من طالبات الصف الثانى والثالث بالمرحلة الثانوية	- دورات تدريبية - ورش عمل	- فريق عمل - قاعات - مجهزة - قرطاسية	رئيس قسم الرياضيات/ هدى الحامد	إدارة الاختبارات	لا يوجد	١/١/١ اجتياز ١٥% من طالبات الصف الثانى والثالث اختبار القدرات بنسبة ٧٥% وأعلى

يقبل مصطلح مستمر في زمن التنفيذ بـ 30% فقط من البرامج

تحديد زمن التنفيذ بالشهر والأسبوع

تسمية أسلوب التنفيذ للبرامج والأنشطة في الخطة

تحديد مسؤول التنفيذ لكل برنامج بالاسم والصفة الإدارية

أن تشمل الخطة جميع الفئات المستهدفة

مؤشرات الأداء الرئيسية 'KPI's :

وهي وسيلة لقياس الأداء وتساعد المؤسسة التعليمية في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها .

أهمية مؤشرات الأداء :

- تساعد مؤشرات الأداء في التعرف على مدى تحقق أهدافها المرسومة .
- تحديد فجوة الأداء بدقة .
- تساعد في إعداد التقارير النهائية لإعداد الخطة .
- تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية .
- تسهل القيام بأعمال المراقبة .
- تساعد في تخصيص الموارد

تعليمات :

- مؤشرات الأداء مرتبطة بالأهداف بحيث يقاس من خلالها مدى تحقق الهدف لكل برنامج أو نشاط
- هي تحقيق الهدف بحده الأدنى.
- أن يكون المؤشر واقعياً (غير مبالغ فيه / غير تعجيزي / غير متدني).
- أن يكتفى بمؤشر واحد أو اثنين حتى يتم التركيز أكثر على تحقيقها .
- أن يكون قابلاً للقياس كمياً بأرقام أو نسب أو معدل , أو وصف محدد بدقة بحيث يسهل قياسها لمتابعة الأداء في كل برنامج أو نشاط .

- مؤشرات الإنجاز محددة للمخرجات وليس للعمليات .
- أن يتوافق مؤشر الإنجاز مع الفترة الزمنية المحددة .



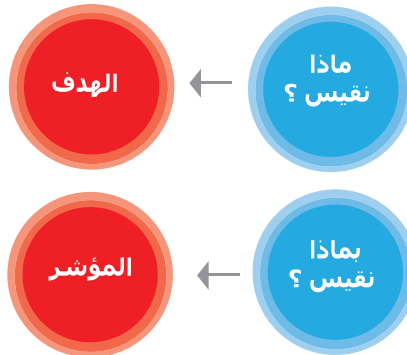
• لكل مؤشر إنجاز مرجعية رقمية أو نوعية
في قاعدة البيانات



• لكل مؤشر إنجاز قيمة محددة تتوافق مع
نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات



• المقارنة بين تحليل الواقع ومؤشرات
الأداء لتحديد الفجوة



ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته

البرنامج الزمني :

يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ , على أن يجري تحديد تلك الفترات بدقة تامة , فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين , كما أن لا تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات , ومن ثم يجب أن يكون التحديد مرنا بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغييرات أثناء التطبيق , على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ ملائما مع المتغيرات التي فرضته لكي لا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها .

المرحلة الرابعة :

التنفيذ :

ليس هناك فائدة من أي خطة مهما كانت مبتكرة ومتقنة مالم تتم ترجمتها إلى فعل , إذا أن ثمرة التخطيط تكمل بالتنفيذ ولا يتحقق شيء يذكر إذ ما ظلت الخطة دون تطبيق .

تعليمات التنفيذ :

- شرح النقاط الرئيسية لجميع المنسويين بالمؤسسة التعليمية والتأكد من نقل تفاصيل التنفيذ إلى الجميع , بحيث يصبحون واعين بأدوارهم وأولوياتهم في تنفيذ الخطة .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث لا بد من تكليف كل موظف بالمهمة التي تستغل فيها قدراته وتستثمر فيها مواهبه .

- تنفيذ الخطة بجودة وإتقان .
- الالتزام بالخطة الزمنية المحددة والميزانية المرسودة .
- التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء .

المرحلة الخامسة :

المراقبة والتقييم :

يجب أن يتضمن التخطيط أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة , كما يجب أن يتضمن نظاماً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء , وإخطار الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه , حتى يتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها .

سوف تحتاج المؤسسة التعليمية إلى القيام بمراقبة وتقييم ومراجعة خطة العمل وتحديثها مرة في السنة , بعد أن يكون قد تم البدء بتنفيذها .

وسوف يقوم فريق التخطيط بجدولة عقد اجتماع لمراقبة تقدم سير العمل كل ثلاثة أشهر على الأقل من أجل المحافظة على سير العملية وتقديمها .

الخطوات الضرورية لعملية المراقبة والتقييم :

تركز أنشطة المراقبة على ما إذا كانت عملية تنفيذ الخطة تسير حسبما تم تصميمها عليه. وكجزء من عملية المراقبة , يجب أن يركز فريق التخطيط في مناقشاته بالاجتماعات الدورية على المسائل التالية:

- ما البرامج التي تم إنجازها أو لم يتم إنجازها؟
- هل تم تنفيذ البرامج حسب الخطة الزمنية المحددة؟
- هل وصلت للفئة المستهدفة ؟
- هل الافتراضات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية لا تزال قائمة؟
- هل هناك حاجة لإضافة أية تغييرات أو أولويات جديدة إلى الخطة ؟
- ما مدى القدرة على تحقيق مؤشرات القياس؟
- هل تم الالتزام بالمبالغ المرصودة لتنفيذ البرامج ؟

نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة

نظام المتابعة	وهو تحديد لأسم الشخص أو (الفريق محدد بالأسماء) المسؤول عن متابعة تنفيذ الخطه وفق الزمن المحدد ويكون مرجعا لمشاهد التنفيذ.
نظام المساءلة	يحدد : متى يكون الاستفسار الشفوي عن التنفيذ ؟ متى يكون الاستفسار الكتابي عن التنفيذ ؟ من الشخص المسؤول عن توجيه (الاسم) ؟
نظام المراقبة	يحدد متى وكيف يتم التعامل مع غير المنفذ ؟ بحيث يكون الإجراء واضحاً وصريحاً ومحددأً ويضمن تنفيذاً دقيقاً للخطه
نظام التقويم	من المسؤول (بالاسم) المناط به إعداد تقرير ختامي شامل للخطه ؟ ما عناصر التقرير اللازمة ؟ متى يسلم ؟

النماذج المعتمدة للخطة

استمارة المعلومات

أولاً : (خاص بإدارة الإشراف التربوي)			
	هاتف العمل		اسم مدير الإشراف
	الجوال		البريد الالكتروني
ثانياً : (خاص بمكتب التعليم)			
	هاتف العمل		اسم مدير المكتب / رئيس القسم
	الجوال		البريد الالكتروني

النماذج المعتمدة للخطّة

استمارة المعلومات

إجمالي عدد المدارس			إجمالي عدد المديرين والوكلاء			إجمالي عدد المديرين ووكلائها الأولي بالرعاية			إجمالي عدد مديري المدارس ووكلائها المتميزين (٩٥ فاكتر)		
أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		مدير	وكيل		مدير	وكيل	أهلي
ب		ب			ب			ب			ب
م		م			م			م			م
ن		ن			ن			ن			ن
إجمالي عدد المعلمين			عدد المعلمين الجدد			عدد المعلمين المتميزين (٩٥ فاكتر)			عدد المعلمين الأولي بالرعاية		
أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		أهلي	حكومي		مدير	وكيل	عدد الطلاب
ب		ب			ب			ب			ب
م		م			م			م			م
ن		ن			ن			ن			ن

النماذج المعتمدة للخطة

استمارة المعلومات

م	اسم المشرف	المؤهل	التخصص الإشرافي	النصاب الإشرافي المسند إليه

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (تشخيص الواقع)

استمارة تحليل الواقع				
		فرص		نقاط القوة
		تهديدات		نقاط الضعف

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (مصادر إعداد الخطة)

م	مصادر إعداد الخطة

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (قاعدة البيانات الرقمية)

م	قاعدة بيانات رقمية (رقم / نسبة / معدل)

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (قاعدة البيانات النوعية)

م	قاعدة بيانات نوعية

النماذج المعتمدة للخطة

نموذج (نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة)

م	نظام المتابعة والمراقبة والمساءلة والتقويم للخطة

النماذج المعتمدة للخطة

النموذج المعتمد للخطة

							الهدف العام :	
							الهدف التفصيلي :	
مؤشرات تحقق الهدف	الدعم الخارجي	مسؤول التنفيذ		المتطلبات	المستهدف (فئة – عدد)	زمن التنفيذ	اسم البرنامج	م
		مساند	رئيس					

- يحدد الأسبوع وفق الأسابيع الدراسية .والفصل الدراسي
- يقبل مصطلح مستمر في ٣٠ ٪ فقط

المراجع :

- منظومة قيادة الأداء الإشرافي (النسخة الثالثة).
- أداة تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الإشرافية , الإدارة العامة للإشراف التربوي , وزارة التعليم .
- آل عوشن , ماجد (٢٠١٢) التخطيط التشغيلي , مكتبة الملك فهد .
- إدريس , جعفر (٢٠١٣) الإدارة الاستراتيجية , خوارزم العلمية.
- السيد , فائزة وآخرون (٢٠١٣) التخطيط الاستراتيجي ودوره في الإصلاح المتمركز حول المدرسة , خوارزم العلمية .
- المرضي , لطفي (٢٠١٦) تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية , مركز ديونو لتعليم التفكير .

الدليل الإرشادي لتقويم بناء الخطط الإشرافية

وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي

د. رحمه علي السعدي الزهراني