



البرنامج التدريبي

التخطيط المدرسي "بناء الخطة"

أحمد محمد العبد

من البدهي أن لكل مدرسة طموحها، وأن طموح جميع المدارس لا يتوقف على نجاح طلابها فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى أن تجعلهم متفوقين، وأن يصلوا إلى أقصى قدراتهم. لكن المدارس لا تستطيع أن تحقق هذه الغاية إلا بتبني خططاً علمية تحوي أهدافاً واستراتيجيات محددة للتغيير والتطوير. والتخطيط لتطوير أداء المدرسة هو عملية يتم من خلالها تحديد أهداف واضحة من أجل التطوير، واتخاذ قرارات حول الكيفية، والمدة الزمنية الذي يستغرقه تحقيق تلك الأهداف. فعملية التخطيط من العمليات الأساسية في نجاح عمل أي مدرسة؛ حيث إن مستقبل المدارس مرهون بما يتم التنبؤ به، وبمستوى الاستراتيجيات التي تحقق أهداف الخطط المستقبلية.

وتأتي هذه الأنشطة كأداة تساعد وحدات تطوير المدارس في إيصال هذا المفهوم لفرق التميز من خلال البناء الفكري لعملية التخطيط.

أهداف البرنامج :

- التعرف على طريقة قراءة البيانات.
- التعرف على منهجية التحليل.
- التحليل بواسطة أداة التحليل الرباعي.
- التعرف على طريقة تحديد القضايا والأولويات.
- استخدام الوزن النسبي لتحديد القضايا.
- التعرف على أسلوب المقارنة الزوجية
- التعرف على الأهداف وطريقة بناؤها.
- التعرف على مؤشرات الأداء.
- التعرف على بناء البرامج والمشروعات .

الفئة المستهدفة :

- مشرف / مشرفة التخطيط بوحدة تطوير المدارس .
- مشرف / مشرفة التدريب بوحدة تطوير المدارس .

زمن البرنامج :

٣ أيام تدريبية - من الساعة ٨ ص وحتى الساعة ٢:٠٠ مساءً .

متطلبات التدريب :

- حقيبة تدريبية .
- أجهزة حاسب آلي محمول .
- برنامج الجداول الحسابية (Microsoft Excel) .

النشاط (١) (جماعي) :

نشاط (١) : مع فريق العمل المكون من عشر أفراد يتم الاطلاع على نموذج نتائج مدرسة وقراءتها وتحديد مايلي:

التوجه العام للمدرسة ((سلبى أم إيجابى))

حصر الجوانب السلبية ((٥ جوانب أعلى حد))

حصر الجوانب الإيجابية . ((٥ جوانب أعلى حد))

تطبع على الأكسل مباشرة.

تحليل سوات (SWOT Analysis)

يستخدم لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، ومن ثم تحديد أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

	عامل يؤثر إيجابا في المدرسة	عامل يؤثر سلبا في المدرسة
البيئة الداخلية للمدرسة	S قوة	W ضعف
البيئة الخارجية للمدرسة	O فرص	T تحديات

النشاط (٢) فرغ البيانات أدناه في الجدول حسب مصفوفة التحليل الرباعي:

- انخفاض نسب انتقال الكادر التعليمي
(أو استقرار الكادر التعليمي) .
- انخفاض نسبة الخريجين من الصف الثالث أدبي من ٩٨٪ إلى ٩٥٪
- ارتفاع متوسط الخبرة لدى معلمي المدرسة (١٥ سنة)
- زيادة التأثير السلبي للقنوات الفضائية على سلوك الطلاب : تهديد سلوكي "
- قرب المدرسة من مجمعات تجارية.
- ارتفاع نسبة المعلمين الحاصلين على مؤهلات تربوية (٨٥ ٪)
- توفر مرافق أنشطة وترفيه بالقرب من المدرسة.
- أولياء الأمور ذوي مؤهلات عالية.
- تصل نسبة السمعة بين طلاب الصف الأول إلى ٣٠٪
- توفر التجهيزات التقنية المناسبة في المدرسة.

عامل يؤثر سلباً في المدرسة	عامل يؤثر إيجاباً في المدرسة	
		البيئة الداخلية للمدرسة
		البيئة الخارجية للمدرسة

نشاط (٣) : مع أفراد مجموعتك فرغ القضايا التي تم تحديدها من وثيقة
نتائج التقويم الذاتي في نموذج التحليل الرباعي ((سوات))

عامل يؤثر سلباً في المدرسة	عامل يؤثر إيجاباً في المدرسة	
- ضعف	- قوة	البيئة الداخلية للمدرسة
- تحدي	- فرصة	البيئة الخارجية للمدرسة

وزن القضايا : ؟ ما المقصود؟

يعد تحديد القضايا الأساسية أو الجوهرية من الأمور الهامة في عمليات التشخيص وفي هذه العملية يتم تحديد المجالات التي تواجه فيها الإدارة إمكانية إما أن تصبح أسوأ أو أفضل مما هي عليه. ويتم تحديد القضايا الأساسية في ضوء قوة القضية وتأثيرها في الإنجاز، فبعد الانتهاء من عملية تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات (التحديات) يتضح موقف الإدارة ووضعها الحقيقي.

الوزن النسبي لتحديد القضايا. مثال

يتم إعادة ترتيب القضايا على اعتبار أن القضية ذات الوزن النسبي الأكبر تعد القضية الأولى في المعالجة إذا كانت ضمن نقاط الضعف، والأحق بالمواجهة أو التحييد إذا كانت ضمن التهديدات (التحديات والمخاطر) ، والقضايا الأحق بالاستثمار هي نقاط القوة أو الفرص ذات الوزن النسبي المرتفع ، مع الأخذ في الحسبان قدرة النظام (القدرة على التنفيذ: التكلفة، الوقت، الكفاءة، الواقعية، الجهد).

وزن المعيار	القضية	عدد الوحدات (الإجمالي ١٠)	درجة التأثير (عدد الوحدات ♦ وزن المعيار)	درجة القدرة على المواجهة (١ - ١٠)	الوزن النسبي (القيمة) درجة التأثير ♦ القدرة على المواجهة
١٠	تدني معدل انتظام المبيعات	٣	٣٠	١٠	٣٠٠
١٠	تأثير القنوات الفضائية على الطالبة بشكل سلبي	٤	٤٠	١	٤٠

درجة التأثير = عدد الوحدات X وزن المعيار (عدد الوحدات الإجمالية ١٠ باعتبار ١٠٠ ÷

١٠) فإذا أعطيت القضية (٣ وحدات) فإن درجة التأثير تصبح (٣٠ = ١٠ × ٣).

درجة القدرة على المواجهة = ما يراه فريق التخطيط من ١ - ١٠ حسب قدرة النظام على المعالجة والمواجهة.

الوزن النسبي = درجة التأثير X درجة القدرة على المواجهة.

القضية ذات الوزن النسبي الأكبر تعد القضية الأولى في المعالجة إذا كانت ضمن نقاط الضعف، والأحق بالمواجهة أو التحييد إذا كانت ضمن التهديدات (التحديات والمخاطر) مع الأخذ في الحسبان قدرة النظام.

نشاط (٤) : مع أفراد مجموعتك قم بعمل الوزن النسبي لقضايا المدرسة التي في حقيبة الأنشطة .

وزن المعيار	القضية	عدد الوحدات (الإجمالي ١٠)	درجة التأثير (عدد الوحدات \diamond وزن المعيار)	درجة القدرة على المواجهة والتوظيف من (١- ١٠)	الوزن النسبي (القيمة)
١٠ درجات	تدرج أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتفق عليها في تحليل سوات				
١٠	نسبة تسرب الطلاب تصل إلى ٣ %				
١٠	ضعف التحصيل لطلاب الصف الثاني المتوسط في مادة اللغة الانجليزية				
١٠	ضعف التحصيل العلمي لطلاب الصف الأول في مادة الرياضيات				
١٠	توفر مرافق أنشطة وترفيه بالقرب من المدرسة.				
١٠	زيادة التأثير السلبي للقنوات الفضائية على سلوك الطلاب				
١٠	استثمار المعلمون المتميزون في اللغة العربية				
١٠	توفر التجهيزات التقنية المناسبة في المدرسة				

- كلما زاد نصيب النقطة من الدرجات، زادت أهميتها / تأثيرها.
- ينبغي أن لا يزيد مجموع الوحدات لجميع القضايا المدرجة عن ١٠ درجات وتقدر حسب أهمية كل قضية.

أسلوب المقارنة الزوجية

وفيه يتم مقارنة كل قضية مع القضايا الأخرى مقارنة زوجية (أي مقارنة قضية بقضية أخرى)، ويتم اختيار الأهم مع احتساب نقطة لصالح كل قضية يتم اعتبارها هي الأهم عند المقارنة الزوجية بين قضية وأخرى.

مثال

٢	القضايا	٢	٣	٤	٥	٦				
١	الميزانية المالية الكافية والثابتة للدعم	١	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	مساهمة القطاع الخاص في دعم المدرسة		٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	تدني معدل انتظام المعلمين			٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	كثافة الطلاب في الفصول				٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	القرب من منشآت أكاديمية					٥	٥	٥	٥	٥
٦	تدني مستوى النجاح النوعي لدى الطلاب									

نشاط (٥): مع أفراد مجموعتك قم بعمل المقارنة الزوجية لقضايا المدرسة التي في حقيبة الأنشطة .

(المقارنة الزوجية)									القضايا	م
									نسبة تسرب الطلاب تصل إلى ٣ ٪	١
									ضعف التحصيل لطلاب الصف الثاني المتوسط في مادة اللغة الانجليزية	٢
									ضعف التحصيل العلمي لطلاب الصف الأول في مادة الرياضيات	٣
									توفر مرافق أنشطة وترفيه بالقرب من المدرسة.	٤
									زيادة التأثير السلبي للقنوات الفضائية على سلوك الطلاب	٥
									استثمار المعلمون المتميزون في اللغة العربية	٦

نشاط (٦) من خلال النقاش الجماعي مع مجموعتك . على كل فريق وزن القضايا التي تم الوصول لها ومن ثم تحديد (٣) قضايا فقط للبدء بها.

القضايا	١	٢	٣	٤	٥	٦	مجموع النقاط
النقاط التي حصلت عليها كل قضية							=
الترتيب							
إعادة التقييم (عند تساوي نقاط قضيتين أو أكثر)							
الترتيب النهائي							=

الرؤية :

هي تلك الصورة الشاملة التي يود من ينتمي للمدرسة وعلى رأسهم قادتها ان تصير اليه ، والرؤية تعطي صورة للمستقبل نابضة بالحياة والنشاط. والرؤية تجعل القائد يهيئ كل الجسور المهمة التي تنقل المدرسة من حاضرها لمستقبلها .

الرسالة :

تكمن أهمية وضع الرسالة أنها تجيب عن الأسئلة الآتية: "لماذا نحن هنا في المدرسة؟ ولماذا المدرسة تحديدًا؟" ما الذي سنعمله معاً؟ إن هذه الأسئلة تستهدف توضيح الغرض الأساس من المدرسة وهو عامل مهم في توجيه خطط المدرسة وقراراتها. ومن خلال طرح فريق التميز لهذه الأسئلة ، يكون الفريق مع جميع المعلمين حولوا الانتباه من التفكير غير المتأمل عن كيفية ممارسة منسوبي المدرسة أعمالهم الحالية بشكل أفضل أو أسرع إلى التأمل العميق للغرض من وجود مدرستهم في المقام الأول ووجودهم كأعضاء في هذه المدرسة.

الأهداف :

تغير كمي أو نوعي إيجابي نرغب في إحداثه في فترة زمنية محددة في المدرسة .
وتعرف الأهداف بأنها : بيانات تصف الوظائف الأساسية للمدرسة كالتعليم والتعلم، وإثراء المنهج ، واستخدام الموارد ، حيث ترتبط بشكل رئيس برسالة المدرسة وتوضح الطرائق العامة التي تنوي المدرسة استخدامها لتحقيق هذه الرسالة.

الأهداف (العامّة)

وهي ما تهدف المدرسة إلى تحقيقه على المدى البعيد دون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع لتحقيقها ودون أن ترتبط بزمان محدد وترتبط تلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً برسالة المدرسة . ولا تفصل الأهداف إلى إدارية أو إجرائية (عملية) أو بنائية ، بل هي أهداف محددة للمدرسة بمجملها.

الأهداف التفصيلية

وهي الأهداف التي يتم اشتقاقها من الأهداف العامة ويغلب عليها التفصيل الدقيق والقابلية للقياس ، وعادة ما تكون الأهداف التفصيلية مرتبطة بأرقام ونسب محددة أو مرتبطة بأزمنة معينة. وقد تكون هذه الأهداف نوعية ومن الدقة بحيث يمكن قياسها بشكل غير مباشر. وتصب الأهداف التفصيلية مجتمعةً في تحقيق الأهداف العامة ، حيث يمكن أن يتبع كل هدف عام مجموعة من الأهداف التفصيلية.

نشاط (٧) بالاطلاع على نماذج الأهداف التي تم مناقشتها مع الفرق . على كل مجموعة بناء هدفين للمدرسة التي تمت استخلاص أولوياتها.



- ١-
- ٢-

مؤشرات الأداء:

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء والمعروفة اختصاراً بـ (KPI) وهي اختصار Key Performance Indicator بأنها: معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعرفة، وهي أداة تزود المدرسة بقياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافها .

وحيث أن أهم خصائص الأهداف أن تكون قابلة للقياس، لذا فمؤشرات الأداء تقوم بهذه المهمة.

مفهوم المشروع :

يمكن تعريف المشروع بأنه (مجموعة من الأعمال المترابطة التي تنفذها المدرسة بطريقة منظمة، وله نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح ، وذلك لتحقيق نتائج محددة ومطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمدرسة) .

كما يعرف المشروع بأنه : « مهمة محددة له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بحيث أن هذه المهمة عادة ما يسبقها حاجة معينة يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المترابطة والمتناسقة »

مفهوم البرنامج :

يشير البرنامج إلى مجموعة من المشروعات المترابطة والتي تتصف بالضخامة من حيث المحتوى. وفي هذه الحالة نلاحظ أن المشروع يعد جزءاً من البرنامج والذي يُعتبر أشمل وأكبر. كما وقد يطلق مصطلح البرنامج على مجموعة من المشاريع المتشابهة

[illegible]

[illegible]