

خطوة .. خطوة .. نحو الجودة



الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم

مكتب التربية والتعليم م/ المحويت

إدارة الجودة والاعتماد

دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد

الخطة الإستراتيجية للمدرسة

وفقاً لمعايير الجودة

إعداد

الأستاذ/ خالد مطهر العدواني

مدير إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت

عضو فريق التطوير المدرسي على مستوى المحافظة

المحويت ٢٠١٤م



المقدمة:

الحمد لله، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهاديها إلى سواء السبيل. يسرنا أن نقدم لفرق التطوير المدرسي هذا الدليل (دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة) وفقاً لمعايير الجودة) والذي يأتي على خلفية تقرير إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بمحافظة المحويت حول واقع المدارس المطورة بالمحافظة والذي كشف عن الخلل الكبير في جميع مجالات التطوير المدرسي وفي جميع المدارس، حيث أرجع التقرير ذلك في الدرجة الأساس إلى غياب التخطيط السليم والهادف مما أثر على جميع المجالات وتدني في أداء الإدارة المدرسية وكذلك العاملين وشركاء التعليم.

وقد أوصى التقرير بضرورة مساعدة المدارس على إعداد الخطط الاستراتيجية وتدريتهم عليها والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي استدعى إلى إعداد دليل إجرائي لكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية يسترشد به فرق التطوير المدرسي والمعنيين بالتخطيط على مستوى المدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية لمدارسهم وفقاً لمعايير الجودة والمحددة في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي.

فقد تم إعداد هذا الدليل وفقاً لنموذج يتناسب مع بيئة المدارس الحكومية اليمنية وبخطوات إجرائية وبمبسطة مع ضرب الأمثلة في كل خطوة، بحيث يستطيع جميع العاملين في الحقل التربوي الاستفادة منه.

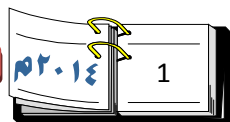
أملين أن يحقق الدليل هدفه ويكون مرشداً علمياً وفنياً لتطوير العمل داخل المدرسة وصولاً بها إلى معايير الجودة الشاملة والاعتماد المدرسي.

منمّنين للجمع الوفيق والسداد لما فيه مصلحة التعليم في اليمن

خالد مطهر العدواني

مدير إدارة الجودة والاعتماد
بمكتب التربية والتعليم - المحويت

٢٤ / ٨ / ٢٠١٤ هـ



أهداف الدليل:

الهدف العام:

يهدف الدليل إلى تنمية مهارات فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفقاً لمعايير الجودة بأسلوب علمي بما يحقق تطوير المدرسة والارتقاء بالعملية التعليمية فيها.

الأهداف الخاصة:

1. يتوقع بعد الانتهاء من التدريب على هذا الدليل أن تكون قادراً على أن:
 1. تعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي.
 2. تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل داخل المدرسة.
 3. تميز بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.
 4. تبين مراحل التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.
 5. تكتب القيم الحاكمة والرؤية والرسالة للمدرسة.
 6. تقوم بدراسة لواقع المدرسة باستخدام تحليل سوات SWOT.
 7. تصيغ الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل للمدرسة.
 8. تحدد مؤشرات الأداء لكل هدف إستراتيجي.
 9. تكتب الخطة التنفيذية للمدرسة.
 10. تتقن إعداد خطة استراتيجية للمدرسة بجميع خطواتها من مبدأ حديث الرسول (صلى الله عليه وسلم): " إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه ".
 11. تعد خطة استراتيجية متكاملة العناصر للمدرسة.

إرشادات عند استخدام الدليل

يتكون الدليل من مجموعة من المهارات والمعارف، لذا ينبغي الاستفادة منها بقدر الإمكان وفيما يأتي إرشادات للاستفادة بشكل أفضل من الدليل:

- اقرأ محتويات الدليل بشكل متسلسل ومتتابع حتى تكتمل الأفكار وتترابط.
- قم بتطبيق كل خطوة من خطوات الخطة الاستراتيجية عملياً على مدرستك بكل جدية حتى تستفيد من الدليل وتكتسب المهارات المطلوبة من خلال التطبيق.
- هناك وقفات بعنوان (تنويه) فيها بعض الملاحظات الهامة التي قد تحتاج إلى التنبيه إليها عند بناءك للخطة الاستراتيجية.
- دائماً ما يتم تذكيرك ببعض الموضوعات الواردة في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي، أو الاقتباس من الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، وبعض اللوائح، ضعها في الاعتبار واجعلها كموجهات ومبادئ تسترشد بها عند كتابة كل خطوة من خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية.
- يمكنك الاستفادة من الأمثلة التوضيحية والجداول والنماذج المضمنة في الدليل أثناء كتابتك للخطة الاستراتيجية لمدرستك.
- مرفق في نهاية الدليل نموذج لخطة استراتيجية مقترحة لمدرسة، يمكن الاستفادة منها في صياغة التقرير النهائية للخطة الاستراتيجية.

مدخل

تتعاضم الحاجة إلى مواكبة التطور المتسارع في العالم يوماً بعد يوم بل لحظة بعد لحظة، حيث أن الهوة ما زالت تتسع بين الأمم التي تصدرت ركب التطور والتي لا زالت تجدد في المسير لتحظى بموقع متقدم. ولعل التخطيط هو من أهم العوامل التي تضمن تحقق الأهداف المرجوة بأحسن مستوى وبأقل مجهود. وأن التربية والتعليم هي عصب عملية التطور والتقدم لذا كان محتمماً على القائمين عليها تبني أفضل سبل التخطيط تحقيقاً للغايات المنشودة.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي الأهمية الكبرى في قائمة اهتمام الدول المتقدمة وذلك لما له من تأثير مباشر على مستقبلها وتقدمها وتنميتها، فقد أولت الحكومات أهمية خاصة للتخطيط الإستراتيجي باعتباره أداة تحدد المسار لأي مؤسسة ويعين على مواجهة المتغيرات في عالم اليوم.

والتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية فهو عملية متجددة تتصور بها الإدارة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ الأهداف المنشودة بمشيئة الله تعالى. وهو يوفر الرؤية المستقبلية لحالة المؤسسة والاتجاه الذي يجب أن تتحدد فيه الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف.

توطئة:

" التخطيط الاستراتيجي: قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية، ونظام متكامل...".
فقد ظهر في مجال الصناعة والتجارة نظراً لحدوث متغيرات متسارعة في الأسواق لم يعد معها التخطيط التقليدي مجدياً أو مساهماً في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تأثر الميدان التربوي بسرعة المتغيرات في مجال المعرفة وتقنيات الاتصال وتبادل المعلومات الأمر الذي جعل من تبني التخطيط الاستراتيجي وخطواته حاجة ملحة لإحداث النقلة النوعية في العمل التربوي والتي نسعى إليها من أجل مواكبة ما يحدث في مجتمع المعرفة.

تنويه:

تجد الإشارة إلى أنه من الصعب تبني خطوات التخطيط الاستراتيجي في العمل التربوي بحذافيرها نظراً لأن هذا الأسلوب إنما صُمم ليتواءم مع بنية الأعمال التجارية والصناعية، فمصطلحات مثل الموازنة والحصة من السوق وتحليل المنافسين ليس لها موقع في الميدان التربوي؛ لذا يُقتصر في التخطيط الاستراتيجي التربوي على الجوانب التي تناسب البيئة التعليمية وتخدم أهدافها.

تعريف التخطيط الإستراتيجي:

مفهوم التخطيط:	مفهوم الإستراتيجية:
يعرف بأنه (اتخاذ قرار حاضر حول ماذا نفعل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟ هو إذا جسر يربط بين حاضر ومستقبل أو بين نقطة وأخرى).	كلمة الإستراتيجية كلمة قديمة أخذت من اليونانية (استراتيجوس) وتعني إما فن القيادة أو فن مواجهة العدو.
كما يمكننا أن نقرر أن التخطيط هو (النشاط الذي ينقلك مما أنت عليه الآن إلى ما تطمح الوصول إليه)، إنه يتألف من تحليل وضعك الحالي و تحديد أهدافك وتصميم أعمالك.	والاستراتيجية في التعليم يقصد بها السياسة التي تتبعها المدرسة أو القسم للاستخدام الأمثل للموارد لتمكينها من تحقيق: مكان متميز لأنشطة العمل، ورضا وتوقعات العاملين، ورضا وتوقعات المستفيدين.
ويعرف أيضا بأنه: (التفكير بالعمليات والنشاطات التي تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى نتائج محددة في إطار إدارة فعالة لهذه الإجراءات).	

مفهوم التخطيط الإستراتيجي على المستوى المدرسي:

إذن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن للمدرسة بواسطتها أن تضع تصوراً لمستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ وهي عملية مستمرة ومتغيره وذات نظام متكامل تشارك فيه عدة أطراف لتحليل بيئة المدرسة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها العامة والتفصيلية ووضع البرامج والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وأهدافها.

ومن المفهوم السابق يتبين الآتي:

- المدرسة كمؤسسة تعليمية تربية من المهم أن يكون لها خطة إستراتيجية تحقق فيها رؤيتها ورؤية العاملين فيها والمستفيدين منها.
- التغيرات المتسارعة في العالم وبيئة التعلم يحتم العمل من خلال فكر و تخطيط استراتيجي يحقق للمدرسة المكانة الهامة التي من أجلها أنشئت ومن أجلها تبنها المجتمع.
- يمكن أن تضع المدرسة خطة إستراتيجية تكون متوافقة مع رؤيا الإدارة العليا واستراتيجيتها وتكون خاضعة لظروف المدرسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

منطق:

حسان: أي الطرق ينبغي علي أن أسلك؟

خالد: ذلك يعتمد على الطريق الذي أنت ذاهب إليه.

حسان: أنا لا أعلم إلى أين أنا ذاهب.

خالد: إذن لا يهم أي الطرق تسلك.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لا مستقبل آمن دون تخطيط متعدد يشمل جميع المستويات ومنها مجال التربية والتعليم فنحن نعيش في عالم متغير ومتجدد يتطلب منا بذل الجهود لمواكبة تلك التغيرات وهو أمر يدعونا للتفكير بالمستقبل ووضع الخطط لإعداد أجيال قادرة بمشيئة الله تعالى على التعامل مع معطيات العصر ومعلوماته بكفاءة حتى تصل بالدولة إلى مصاف العالم المتقدم.

وهنا يمكن طرح السؤال المهم الذي طالما يُطرح كثيراً عند الحديث عن التخطيط، وهو:

لماذا التخطيط؟

ويمكن الإجابة عنه من خلال الشكل الآتي:



✓ توضيح:

- ✓ التخطيط هو جزء متمم للعمل وليس أمراً إضافياً اختيارياً ليستعمل في مناسبات خاصة، كما أن فكرة التخطيط لا يجب أن تكون مثبّطة للهمّة بحيث لا تبدأ أبداً.
- ✓ الحقيقة أنه بدون خطة سينتهي بكل الأمر عادة إلى أن تصبح الإدارة منشغلة بدوامت العمل، هذا يعني إما أن الأمور تحدث من تلقاء نفسها أو أن الفرص تفوت، في كلا الحالتين لا يمكن السيطرة على الوضع الذي سيستمر كما هو عليه أو سيزداد سوءاً.
- ✓ يساعد التخطيط على تصحيح المسار، فقد يحصل أحياناً أنك تجد الإدارة أو المدرسة قد اتجهت اتجاهها منحرفاً عن الهدف الأساسي لها، فبالتخطيط نكتشف ذلك ونستطيع تصحيح المسار

ما الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية:

الإدارة التشغيلية	الإدارة الاستراتيجية
✓ تركز على الحاضر.	✓ تستشرف المستقبل.
✓ خطة قصيرة المدى.	✓ خطة طويلة المدى.
✓ تبحث في طرق التنفيذ المباشر للأمور.	✓ تحتاج إلى أعمال الفكر في القضايا.
✓ تنشغل في وضع حلول لمشاكل قائمة.	✓ تقتحم مجالات جديدة.
✓ تفكر بتطوير العمل القديم.	✓ تفكر بالجديد والإبداع.
✓ تدور في فلك اللوائح (عينها على الوسيلة).	✓ تتسم بالفاعلية (عينها على تحقيق الهدف).
✓ تتجنب الوقوع في الأخطاء (تؤثر السلامة).	✓ تواجه التحديات (تتمتع بالجرأة).
✓ التركيز على تسلسل الإجراءات.	✓ التركيز على اختصار الإجراءات.

ممارسات الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية على أرض الواقع:

الإدارة التشغيلية	الإدارة الاستراتيجية
✓ ترميم وصيانة المدرسة.	✓ بناء علاقات جديدة ومتينة (داخل المدرسة أو خارجها).
✓ فواتير المقصف.	✓ متابعة دقيقة لمؤشرات الأداء.
✓ حل مشاكل طلابية.	✓ متابعة الأفكار الجديدة سواء في المدرسة أو من المدارس الأخرى أو أي مصدر.
✓ الانشغال بالحفلات المدرسية.	✓ تشجيع المعلمين وتحفيزهم.
✓ الانشغال بالبهجة والبروز الإعلامي.	✓ متابعة الطلبة الفائقين والمتعثرين.
✓ قضاء وقت طويل في مناقشات غير فاعلة.	✓ التفكير والبحث عن إجراءات ونظم جديدة فاعلة ودقيقة
✓ اتصالات ومراسلات من الممكن تفويضها.	✓ تضبط الأداء وتبسط الإجراءات.
✓ الدخول في تفاصيل كل جزئية بالعمل.	✓ متابعة خطة اكتشاف الموهوبين.

عوائق التخطيط الإستراتيجي:

١. عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
٢. عدم وضوح المسؤوليات في مختلف أقسام المدرسة.
٣. انشغال الإدارة المدرسية بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المدرسة على المدى الطويل.
٤. تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
٥. الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية.
٦. نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
٧. عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
٨. عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط.

الجيل الذي يخطط يكون
جيلاً إيجابياً طموحاً لأن الذي
يخطط يطمح دائماً إلى تحقيق
منجزات أكبر بعكس الذي لا
يخطط فلا يدري كيف يسير
وأين يسير وقد يكون جزءاً من
خطة الآخرين.

**سمات التخطيط الاستراتيجي:**

- تحديد المتغيرات ومراعاة هذه المتغيرات.
- وضوح الرؤية والأولويات.
- استشراف المستقبل.

متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط**الإستراتيجي تتضمن:**

- الهياكل التنظيمية.
- دقة المعلومات كما وكيفا.
- واقعية الإمكانيات والاحتياجات.
- وضوح الأهداف وقابليتها للتحقيق.
- الاستمرارية في التخطيط والتنفيذ والتقويم.
- مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
- ممارسات إدارية فعالة.
- ثقافة مؤسسية إيجابية.

تنويه:

التخطيط الاستراتيجي ليس ترفاً إدارياً في المجال التربوي إنما هو في حقيقة الأمر ضرورة من الضرورات المهمة جداً لقادة المدارس حتى يستطيعوا أن يخططوا بشكل دقيق وواضح وبشكل متوافق مع متطلبات العصر واحتياجات الدولة لضمان تخريج جيل فاعل.

التخطيط الاستراتيجي في جوائز التميز ونظام الجودة الشاملة:

بات واضحاً أن معظم مسابقات وجوائز الأداء التعليمي المتميز من متطلباتها الرئيسة وجود الخطة الاستراتيجية للمدرسة، حيث أورد دليل جوائز التميز للمدرسة اليمينية أن يكون لها خطة استراتيجية فاعلة. كما أن من متطلبات نظام الجودة الشاملة في المدارس وجود خطة استراتيجية، بحيث يتم من خلالها تطبيق نظام الجودة الشاملة وتحسين الأداء، فلا يمكن تطبيق الجودة دون وجود خطة واضحة المعالم قابلة للتنفيذ.

وقد أورد الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي عدد من المعايير والمؤشرات المرتبطة بالتخطيط حيث كان أول معيارين في المجال الأول (القيادة المدرسية والموارد البشرية) من أدوات التقييم الخاصة ببرنامج التطوير المدرسي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي، وتتكون من (١١) مؤشر أداء، وهو ما نسعى لتحقيقه من خلال هذا الدليل. والجدول الآتي يوضح تلك المعايير والمؤشرات:

يبين معايير الجودة للمجال الأول: القيادة المدرسية والموارد البشرية الواردة في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي

ملاحظات	لا ينطبق	المستويات المعيارية				المؤشرات	م	المعايير	م
		١	٢	٣	٤				
						للمدرسة رؤية واضحة ومحددة ومعلنّة	١-١-١	تخطط الإدارة المدرسية للتطوير	١-١
						للمدرسة رسالت واضحة ومحددة ومعلنّة	٢-١-١		
						للمدرسة أهداف واضحة وشاملة ومعلنّة.	٣-١-١		
						توجد لدى المدرسة آلية واضحة لمراجعة رسالت وأهداف المدرسة بصورة منتظمة.	٤-١-١		
						يوجد لدى المدرسة فريق يقوم بالتخطيط بطرق علمية.	٥-١-١		
						تستند الإدارة المدرسية إلى رسالتها وأهدافها في عملية التخطيط.	٦-١-١		
						تشارك كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إعداد الخطة.	٧-١-١		
						تشارك أطراف العملية التعليمية في تنفيذ الخطة.	١-٢-١	تنفذ الإدارة المدرسية خططها التطويرية بالشراكة مع أطراف العملية التعليمية	٢-١
						تلتزم أطراف العملية التعليمية بتنفيذ أنشطة الخطة بحسب مواعيدها الزمنية.	٢-٢-١		
						تنظم الإدارة المدرسية اجتماعات دورية ثابتة مع أطراف العملية التعليمية، لمتابعة تنفيذ الخطة.	٣-٢-١		
						يوجد لدى المدرسة آليات واضحة لتقييم تنفيذ الخطة.	٤-٢-١		

مفهوم (خطة تطوير المدرسة) كما وردة في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي:

هي وثيقة معلنة تصف الخطة التي تبنتها المدرسة؛ لكي تعمل في ضوء رؤية واضحة لمستقبلها، كما تحدد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها ومعلومات أساسية عن المدرسة ذاتها، وعموماً فإن الخطة التطويرية تتضمن الأهداف العامة التي تلتزم المدرسة بالعمل على تحقيقها خلال سنتين، بالإضافة إلى الأهداف الخاصة المحددة لعام دراسي كامل، إضافة إلى الخطط الإجرائية التفصيلية وعملية مراقبة التنفيذ.

ومن خلال هذا المفهوم يمكن توضيح المقصود بالخطة الإستراتيجية للتطوير المدرسي وأهدافها ومجالاتها، فهي تعتبر بمثابة وثيقة مكتوبة، تصف وتحدد التغييرات التي ستقوم بها المدرسة للارتقاء بمستوى الممارسات التعليمية السائدة فيها؛ للوصول بها إلى مستوى المعايير المرجعية المعتمدة في مجالاتها المختلفة، بهدف تحقيق جودة تعليم التلاميذ، ومن ثم تحسين مستوى تعلمهم، ويمكن النظر إليها - كذلك - على أنها خارطة الطريق التي توضح لأفراد المجتمع المدرسي، المدير والمعلمين ومجلس الآباء والتلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من المعنيين الآخرين، الإجراءات التي يجب عليهم القيام بها؛ لتحقيق جودة الأداء المدرسي، والوصول إلى التطوير المنشود في ضوء مرجعية معايير مجالات التطوير المدرسي. والخطة أداة جيدة لإدارة العمل في التطوير المدرسي؛ تستهدف مساعدة أفراد مجتمع المدرسة؛ لتحقيق نوع من الإجماع فيما بينهم حول:

- ❖ الموجهات المرجعية لرؤية ورسالة المدرسة وقيمها الحاكمة.
- ❖ أولويات التطوير في مجالات العمل المدرسي المختلفة، والتي يجب أن تنصب عليها جهود التطوير في الوقت الراهن.
- ❖ الأهداف المنشود تحقيقها في كل مجال من مجالات العمل المدرسي، في ضوء الأولويات التي تم الاتفاق عليها.
- ❖ مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه في كل هدف من تلك الأهداف.
- ❖ الأهداف الإجرائية المرحلية المنبثقة عن كل هدف استراتيجي.
- ❖ الإجراءات والأنشطة التي يمكن إتباعها لتحقيق كل هدف إجرائي.
- ❖ أدلة ومؤشرات النجاح في تحقيق الأهداف الإجرائية المحددة.
- ❖ توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات في تنفيذ الأنشطة والإجراءات.
- ❖ الوقت اللازم والتوقيت المناسب لتنفيذ كل نشاط.
- ❖ الإمكانيات اللازمة ومصادر الحصول عليها.

مراحل التخطيط الإستراتيجي للمدرسة:

المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط (التخطيط للتخطيط).

١. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأعضاء.
٢. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
٣. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
٤. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية: تحديد الرؤية وتشخيص الواقع:

١. تحديد رؤية ورسالة المدرسة، واستعراض القيم الحاكمة.
١. دراسة ظروف العمل المحيطة بالمدرسة (البيئة الداخلية والخارجية).
٢. التحليل الإستراتيجي .SWOT تقييم أداء المدرسة من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة الثالثة: تحديد نموذج العمل الاستراتيجي:

١. تحديد مجالات العمل داخل المدرسة.
 ٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
 ٣. وضع مؤشرات الأداء المطلوب تحقيقها.
- المرحلة الرابعة: كتابة الخطط الإجرائية (التنفيذية):

١. تحديد الأهداف التفصيلية.
٢. تحديد الوسائل والزمن والتكاليف.
٣. تحديد المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييمها:

١. تنفيذ الخطة.
٢. التقييم المستمر للخطة.
٣. التحسين والتطوير المستمر للخطة.

تذكر:

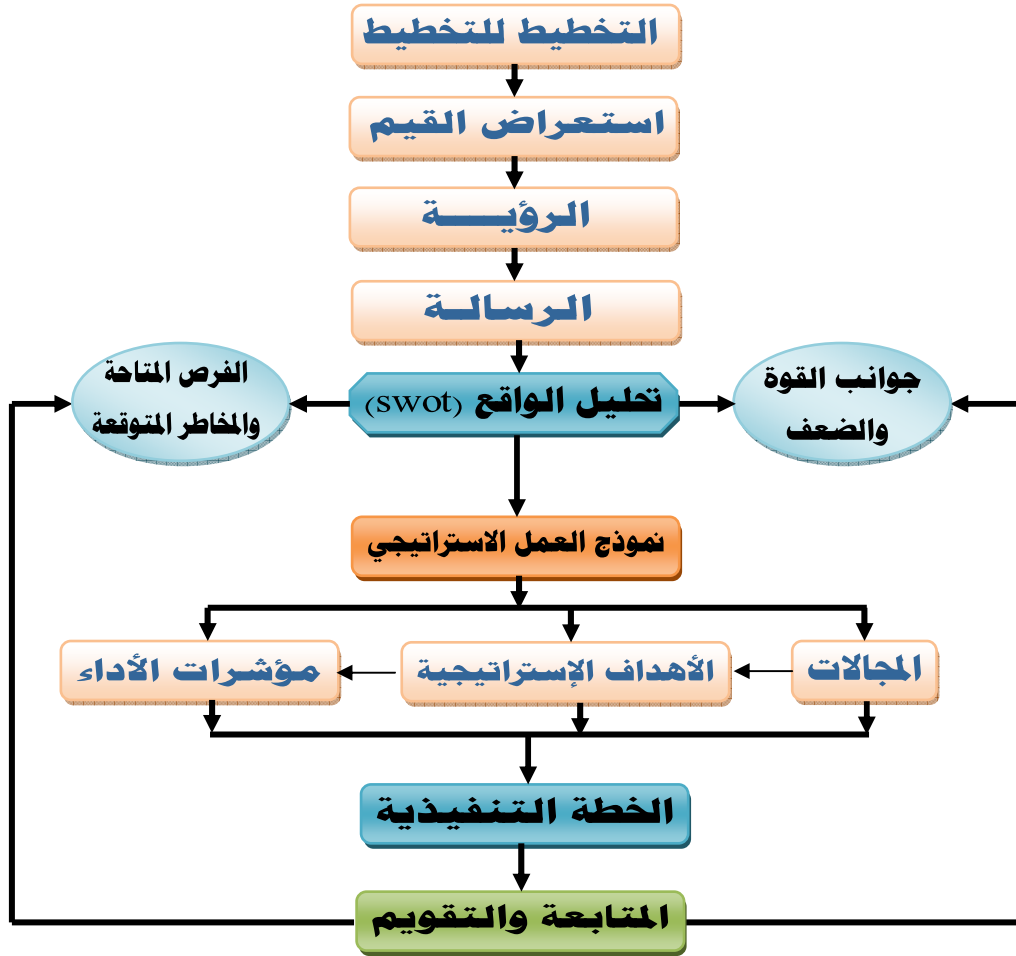
التخطيط الاستراتيجي يزود القائمين على إدارة المدرسة والعاملين فيها بإطار واضح للعمل وآليات ووسائل وإجراءات وأنشطة ووجه مستقرة في عقول إدارة المدرسة والعاملين بها. ولذلك ستكون هناك قدرة على تحرير وتفجير طاقات العاملين في ظل رؤية واضحة المعالم، واعتقاد مشترك بإمكانية تحقيق هذه الرؤية.

خطوات التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

توجد العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجية، ومن أشهرها نموذج (فايفر) وهو نموذج يتناسب مع المنظمات المتوسطة والصغيرة وخاصة المنظمات الحكومية. وفي هذا الدليل تم تعديل النموذج بحيث يتناسب في محتواه والتسلسل المنطقي للتخطيط والتطبيق العملي السلس والواضح مع بيئة المدارس الحكومية اليمنية.

واستخدام هذا النموذج في التخطيط سوف يمد المدرسة باتجاه جديد تتحرك تجاهه ويمد العاملين بطاقة كبيرة للعمل، ويختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى في طريقة التطبيق فالخطوات متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكن الخلل في التطبيق بكل يسر وسهولة بالإضافة إلى القدرة على سرعة التعديل بالخطة في حالة الحاجة للتغيير أيضاً.

نموذج التخطيط الاستراتيجي المستخدم في هذا الدليل:



تنويه: النموذج من إعداد المؤلف بعد تعديله من نموذج (فايفر) وبعد الاطلاع على بعض النماذج الأخرى، حتى يتناسب مع بيئة المدارس الحكومية اليمنية.

أولاً: التخطيط للتخطيط:

تتضمن المرحلة القبلية للتخطيط الاستراتيجي التطبيقي الإجابة على عدد من الأسئلة المهمة واتخاذ

عدد من القرارات لضمان النجاح قبل البدء بالتحرك في أي اتجاه:

للتذكير:
من لا يخطط يكون
قد خطط للفشل.
إذا لم تعش لتحقيق
أهدافك فأنت
تعيش لتحقيق
أهداف الآخرين.

- ✓ هل إدارة المدرسة على قناعة بهذه العملية؟
- ✓ من هم أعضاء فريق التخطيط؟
- ✓ كيف تتناسب الميزانية المالية للعام الحالي مع الخطة؟
- ✓ كم ستستغرق عملية التخطيط؟
- ✓ كم مدة الخطة الاستراتيجية التي سوف يتم التخطيط لها؟
- ✓ ما المعلومات المطلوبة لنجاح عملية التخطيط؟
- ✓ من الذي يجب أن يجمع البيانات؟
- ✓ كم عدد الفريق؟

فعملية التخطيط يجب أن تشمل على إجابات لهذه الأسئلة واتخاذ الخطوات اللازمة لتفعيل هذه

الإجابات، ولا ريب أن تدوين ما سبق كتابته ومراجعته من خير الوسائل لإتقان العمل.

فريق التطوير المدرسي بالمدرسة (فريق إعداد الخطة الاستراتيجية):

إعداد الخطط الاستراتيجية للمدرسة في الغالب تكون من مهام فريق التطوير المدرسي بالمدرسة بناءً على ما ورد في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي، إلا أنه يجب الاستعانة بأعضاء من العاملين داخل المدرسة من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التخطيط للمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية وحتى وإن لم يكونوا ضمن فريق التطوير، إضافة إلى إشراك جميع العاملين في المدرسة في التخطيط.

ويشكل فريق التطوير المدرسي بالمدرسة (فريق إعداد الخطة الاستراتيجية) من:

- (١) مدير المدرسة رئيساً
- (٢) وكيل المدرسة نائباً
- (٣) مختص الجودة بالمدرسة مقررًا
- (٤) رئيس مجلس الآباء والأمهات عضواً
- (٥) المسئول المالي عضواً
- (٦) المراجع الداخلي المالي عضواً
- (٧) ممثلين من المعلمين أعضاء
- (٨) ممثل عن مجلس الآباء والأمهات عضواً
- (٩) رئيس المجالس الطلابية عضواً
- (١٠) معلمين أو إداريين من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال التخطيط مشاركين

تنويه: يمكن الاستعانة بمتخصصين وخبراء من خارج المدرسة لتقديم الاستشارة

والمساعدة في إعداد الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: تحديد منظومة القيم للمدرسة:

قيم مدرسة الإبداع التربوية:

- القيادة: غرس السلوك القيادي لضمان استدامة الفكر الناجح.
- المسؤولية: التأكد من تحقيق الشفافية والمسؤولية في كل القرارات.
- الاحترافية: دعم القوانين والسياسات واللوائح مع احترام حقوق كافة أصحاب العلاقة.
- الجودة: تبني مفاهيم الجودة ومعاييرها وترسخ سياساتها وقوانينها للارتقاء بجودة الخدمات وضمان رضا العملاء.
- التعاون: بناء علاقات فاعلة مع أصحاب العلاقة والتأكد من كسب ولاء الجمهور على أساس التعاون.
- الإبداع: تهيئة الابتكار وترسيخه والتشجيع على تقديم الأفكار ومكافأة الإبداع.
- تطوير الموارد البشرية: تطوير وترسيخ الاستثمار في تدريب الموارد البشرية من أجل تحقيق ثقافة عمل إبداعية.

- ❖ القيم هي المبادئ التي يؤمن بها المتعلمون للمدرسة كضابط يحكم علاقة العمل داخلها ويحدد علاقتها بالشركاء كما ستسهم في تحديد الرؤية والرسالة للمدرسة.
- ❖ أي أنها تمثل التوجهات للمدرسة مثل (الصدق - الإبداع - الطموح - الإتقان - التميز) وتمثل الثقافة السائدة في المدرسة (الإنجاز - العلاقات - اللوائح - النظام).
- ❖ فالقيم هي كل ما تعتبره إدارة المدرسة والعاملون أهما ذات قيمة عالية ومهمة للمدرسة وهي الأكسجين الذي من خلاله تعيش بها المدرسة للاستمرار بأداء العمل بشكل متقن ومميز ولذلك يجب أن نحرص على أن تكون نقية وواضحة.
- ❖ والقيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن ولا يمكن إنجازه في المدرسة.

قيم مدارس التربية النموذجية:

- الجودة طريقنا للتميز.
- العمل بروح الفريق.
- التحسين المستمر.
- المرونة والتجديد.
- مكافأة الأداء المتميز.
- الشفافية والمساءلة.
- الكفاءة والفاعلية.

القيم الحاكمة للتطوير المدرسي:

- العدل وتكافؤ الفرص.
- الشفافية والنزاهة.
- الجودة والتطوير المستمر.
- المشاركة والمساءلة.
- الإبداع والابتكار.
- العمل الجماعي وروح الفريق.
- الولاء والانتماء.

ثالثاً: تحديد الرؤية:**رؤية التطوير المدرسي:**

السعي إلى تطوير المدرسة
تطويراً متكاملاً؛ لتكون قادرة
بفاعلية وكفاءة على تقديم
أفضل الممارسات التربوية
والتعليمية وفقاً لمعايير
الجودة والاعتماد المدرسي.

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المدرسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. وفيها يتم تحديد التوجه المستقبلي للمدرسة، فهي تتطلب الحديث إلى أعضاء المدرسة لفهم التغيرات المستقبلية والتوافق مع البيئة الجديدة (الانتقال من بيئات التعلم التقليدية إلى بيئات التعلم الجديدة). ويتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المدرسة بوضع رؤية لما تراه لنفسها في المستقبل. والرؤية تمثل واقعاً بعيد المدى لا

نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نسعى للوصول إليه.

والرؤية تجيب على الأسئلة التالية:

أ- من نحن؟

ب- إلى أين نحن ذاهبون؟

الشروط التي يجب أن تتوافر في الرؤية:

١. أن تكون مختصره يسهل حفظها.
٢. تحديد مجال العمل.
٣. تحديد الشريحة المستهدفة.
٤. طموحة تشير إلى التميز.

ت- ما هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مدرستي في المستقبل؟

ويتم اختيار الرؤية والموافقة عليها من جميع الأطراف المساهمة في المدرسة، وهي عبارة عن جملة أو عدة كلمات، تصف بالدقة والتحديد والوضوح والاختصار سبب وجود المدرسة أو الهدف من إنشائها وما هي المهام التي سوف تنجزها، وما الذي يميز المدرسة عن غيرها وينبغي أن تكون مباشرة وقصيرة وسهلة التذكر.

رؤية الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي:

أن يتوفر لليمن مع نهاية عام ٢٠١٥م نظام للتعليم الأساسي يوفر لكل طفل يماني في العمر (٦-١٤) فرصة التعليم الأساسي بجودة عالية ونوعية ملائمة لاحتياجات التنمية بما يمكن من بناء جيل يماني كفاء مزود بالمعارف والمهارات والأخلاق الحياتية التي تمكن الفرد من التعلم والنمو الذاتي والاجتماعي وتجعل منه عنصراً منتجاً وفعالاً في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، والاجتماعية المستدامة.

طرق لصياغة الرؤية:

لا توجد طريقة علمية متفق عليها بين علماء الإدارة بإجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن من باب التقريب والتسهيل هناك وسيلتين: الطريقة الأولى: التقليد والتعديل. والطريقة الثانية: العصف الذهني. ويمكن الدمج بين الطريقتين عند صياغة الرؤية. ويمكن توضيح استخدام الطريقتين على النحو الآتي:

الطريقة الأولى: التقليد والتعديل:

يتم فيها البحث والإطلاع على رؤى مدارس أخرى متى ما أحسست أن رؤية من تلك الرؤى أعجبتك تقتبسها وتحاول أن تغيرها وتعديلها حسب ظروف مدرستك والقناعات والأحلام التي تريد أن تحققها في المستقبل. بمدرستك إلى أن تصل لرؤية تناسب الجميع فتعتمدها وتنطلق الإدارة من خلال تلك الرؤية.

الطريقة الثانية: العصف الذهني:

١. يحدد فريق التطوير المدرسي كم المدة التي ستخطط لها (٢، ٣، ٤، ٥) سنوات.
٢. يطلب رئيس الفريق من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمدرسة.
٣. يجتمع الفريق ويقارن أفراده ما كتبوا ويحصرها نقاط الاتفاق والاختلاف.
٤. يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في العمل.
٥. يعمل الفريق على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المدرسة (وهذه الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب).
٦. يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي المدرسة علاقات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

الدمج بين الطريقتين: يستطيع فريق التطوير الدمج بين الطريقتين في صياغة الرؤية للمدرسة.

وهنا نضرب مثلاً لتوضيح ذلك:

مدرسة الإبداع الأساسية للبنين قررت أن تضع لها رؤية فدمجت الطريقتين مع بعض لصياغة الرؤية، فقامت بالبحث عن رؤى تربوية من خلال البحث في رؤى المدارس والشركات التعليمية فوجدت رؤية شركة التعليم والتدريب الإلكتروني ورؤيتها: أن التعليم عملية ممتعة ويجب على جميع الأطراف الاستمتاع بها، ونتطلع أيضاً إلى بيئة تعليمية سهلة متطورة يتفاعل فيها الطلاب مع المعلمين مع المناهج التعليمية للحصول على بيئة تعليمية فعالة ناجحة.

اقتبست مدرسة الإبداع هذه الرؤية مع إدخال بعض التعديلات والتغيرات بما يناسبها مع احتياجاتها الحالية، ومتطلباتها المستقبلية.

وتم صياغة الرؤية لمدرسة الإبداع على النحو الآتي:

إيجاد بيئة تعليمية وتربوية ممتعة من خلال المناهج والأنشطة التعليمية بطريقة مميزة وجاذبة تحب المتعلم بالعلم.

لكن هذه الرؤية تفتقد إلى أحد شروط الرؤية الجيدة وهي أنها طويلة، فيجب اختصارها فتم اختصارها والتأكد من هذه الرؤية الجديدة مستوفيه كل الشروط:

**مدرستنا ممتعة تحب المتعلم بالعلم
(مختصرة - طموحة - الجمهور - المجال)**

نشاط:

أي من النماذج الآتية تنطبق عليها مواصفات الرؤية الجيدة:

م	الرؤية	الملاحظات
١	ريادة علمية في التدريب التقني والمهني.	
٢	الرائدون عالمياً في إخراج حفاظ قرآن كريم متميزون.	
٣	تخريج طلاب قادرين على التفاعل مع متطلبات العصر من خلال بيئة تربوية فاعلة.	
٤	التطلع إلى تعليم ذي جودة عالية وبيئة تربوية مشوقة ومشاركة مجتمعية فاعلة وجيل مبدع ملتزم بدينه محب لوطنه يتغير دائماً للأفضل.	
٥	طالبات متميزات لديهن القدرة على التفكير العلمي مع مشاركة مجتمعية فاعلة.	

والآن قم بصياغة رؤية لمدرستك:

.....

.....

.....

رابعاً: رسالة المدرسة:

رسالة التطوير المدرسي:

أن تلتزم المدرسة بالارتقاء بمستوى الأداء التربوي والتعليمي، وبما يؤدي إلى مخرجات تمتلك المعرفة الكافية والمهارة العالية والقيم الأصيلة؛ ليكونوا قادرين على تلبية متطلباتهم الحياتية وتوجهات التنمية الشاملة ومواكبة التطورات العصرية الحديثة.

تتضمن الرسالة الطرق المحددة التي يمكن إتباعها لتحقيق رؤية المدرسة. وتبرز أهمية الرسالة في أنها توصل للآخرين ما تريد أن تحققه.

و الرسالة وثيقة مشتركة للأشخاص في المدرسة تصف وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم الحقيقية، وعادة ما تكون قصيرة، وسهلة التذكر ويلتزم بها كل فرد في المدرسة.

والرسالة أكثر واقعية من الرؤية فهي تساعدنا في تعرف الطرق والوسائل التي ستفودنا إلى تحقيق الرؤية وعادة ما يتم الخلط بين الرؤية والتي هي (جملة

صغيرة تعبر عن غاية كبرى بعيدة المدى في ألفاظها شولية وتحتوي الكثير من المعاني) ووثيقة الرسالة والتي هي جملة تفسيرية لسبب وجود المدرسة أو الإدارة أو الفرد وتوضح الجهود التي تجعلها مؤسسة متفردة ومتميزة عن مثيلاتها وتؤكد الالتزام المشترك لأعضائها بتحقيق ما تم الالتزام به لمصلحة المستهدفين، وتستخدم لصناعة القرارات.

تنويه:

- ❖ يجب أن تكون العلاقة بين الرسائل والرؤية واضحة، وأن يكون المفهومين في الأساس واضحين.
- ❖ يجب أن تشتق الرؤية والرسالة من مصادر المستويات العليا، يعني أن الجميع يعملون في مسار متكامل يحقق الرسالة الكلية، وتصبح الخطط والنشاطات والمراجعات والتحسينات المخططته جهوداً فعالة لتحقيق الرسالة، تمهيداً للوصول إلى الرؤية المرغوبة.
- ❖ لا يمكن أن نصوغ رسالة سليمة ومشتقة من رسالة المستويات العليا، وفي الوقت ذاته نصوغ خطأً ونشاطات ليست ذات صلة بالنص الذي يعبر عن رسالة المدرسة، وعندها لا نصل إلى الرسالة ولا إلى الرؤية.

رسالة الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي:

تلتزم وزارة التربية والتعليم بتكريس كل جهودها نحو توفير التعليم الأساسي بفرص متساوية، وجودة عالية، ونوعية ملائمة لاحتياجات التنمية لكل طفل يماني في العمر (6- ١٤) بحلول عام ٢٠١٥م.

شروط صياغة الرسالة:

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
 - أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
 - تركيز على محاور إستراتيجية محددة.
 - تعبر عن تميز المدرسة عن غيرها.
 - أن تشتمل على عناصر الرسالة جميعها:
- (ماذا، من، كيف، لماذا؟)

عناصر الرسالة:

تصف الرسالة فاعلية المدرسة من حيث:

(ماذا، من، كيف، لماذا؟)

(١) ماذا؟

تحديد نوع الخدمة التي تقدمها المدرسة بتميز، ما هي المدرسة؟ (من نحن؟).

(٢) من؟

تحديد الفئة المستهدفة من المدرسة (تخدم من؟).

(٣) كيف؟

تحديد أسلوب التطوير والتميز والإبداع في العمل (ما هي وسائلنا؟).

(٤) لماذا؟

تحديد الأسباب من وجود المدرسة، ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟ (ماذا نريد؟).

مثال:

قررت مدرسة الإبداع الأساسية أن تشكل رسالة للمدرسة فقامت بالإجابة على الأسئلة الأربع بالخطوات التالية:

التنمية الشاملة	ماذا؟ (الخدمة والمجالات)	١
للمتعلم	من؟ (الفئة المستهدفة)	٢
من خلال تبسيط المفاهيم والمعلومات	كيف؟ (أسلوب العمل)	٣
لإيجاد جيل يحب العلم ويساهم في بناء مجتمع حضاري	لماذا؟ (تحديد الأسباب)	٤

وبهذا أصبحت الرسالة لمدرسة الإبداع على النحو الآتي:

التنمية الشاملة للمتعلم من خلال تبسيط المفاهيم والمعلومات لإيجاد جيل يحب العلم ويساهم في بناء مجتمع حضاري.

والآن قم بصياغة رسالة مدرستك:

.....

نماذج لرؤية ورسالة بعض المدارس:

ثانوية جميل رواس للبنين – لبنان:	
الرؤية:	الرسالة:
تنشئة جيل مبدع واع فكرياً، يتميز اخلاقياً وعلمياً، نافعاً لوطنه ومتفاعلاً مع مجتمعه.	١. إعداد طلابنا ليكونوا مواطنين صالحين وفاعلين في مجتمعهم. ٢. تعزيز قدرات طلابنا والوصول بهم إلى أرقى المستويات التعليمية وتهيئتهم لدخول المرحلة الجامعية بثقة. ٣. تنمية مواهب طلابنا وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتحفيزهم نحو المشاركة في المسابقات.

مدرسة الرؤية للتعليم الأساسي والثانوي – الإمارات:	
الرؤية:	الرسالة:
قيم راسخة .. تحصيل عال .. جودة في الأداء .. شراكة فعالة.	نحن في مدرسة الرؤية للتعليم الثانوي نسعى إلى توفير بيئة تعليمية جاذبه ومحفزة للتعلم ونحرص على تعميق قيمة التميز والجودة في العمل الإداري كما نؤكد على إعداد معلم ذو كفاءة عالية ونتطلع لإعداد الطالب القائد المبدع المبتكر القادر على التعامل مع متغيرات العصر وتوظيف تقنياته مؤكداً على غرس قيمنا (الجودة، الإنجاز، التميز) ساعين إلى تحقيق شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

مدرسة حمزة الثانوية – الأردن:	
الرؤية:	الرسالة:
بناء جيل مؤمن بالله محب لوطنه، مشارك في بنائه، منفتح على العالم مواكباً لأحدث التطورات العالمية، بمعنى إعداد طالب منتم بوعي، مفكر، منتج.	١. توفير بيئة مدرسية خلاقية، آمنة. ٢. تمكين الطلبة من اكتساب أدوات المعرفة. ٣. التواصل الإيجابي مع المجتمع المحلي بما يضمن تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة. ٤. جيل مستقل قادر على اتخاذ القرار. ٥. جيل يؤمن بالبحث العلمي.

مدارس دار السلام الأهلية – السعودية:

الرؤية:	الرسالة:
أن تسعى المدارس إلى تحقيق التميز والجودة في بناء طلابها بناءً شاملاً ومتكاملاً، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة للنجاح في القرن الجديد، مع المحافظة على القيم الدينية وجعلهم مواطنين صالحين ليساهموا في بناء وتقدم مجتمعاتهم.	تحقيق التميز والإتقان والجودة من خلال استثمار طاقات المعلمين والمتعلمين والإمكانيات المتاحة كثروة استراتيجية، وتعزيز القدرة على البحث والتعلم الذاتي، وضمان مساهمة جميع الكوادر في بناء منظومة تربوية حديثة تنطلق من وعي بالثوابت الدينية والمتغيرات العصرية، وذلك لتحقيق مخرجات تربوية ممتازة نافعة لأمتها مساهم في تقدمها ورفيها، باعتبار ذلك الطريق الآمن لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات.

مدرسة المواهب النموذجية للبنات - أبو ظبي:

الرؤية:	الرسالة:
تعليم تربوي إلكتروني مبدع، جودة في التخطيط، تميز في التنفيذ، نصقل المواهب، نعد مواطنة صالحة، متفاعلة مع تحديات العصر.	تسعى مدرستنا إلى جذب الطالبات للتعلم وذلك بتقديم خدمات تعليمية وتربوية ذات جودة عالية بأساليب تقنية حديثة تساعد الطالبات على صقل مواهبهن وتنمية مهارات التفكير الحر والمبدع.

الشعار اللفظي للمدرسة:

جملة مكتوبة تأتي مع الشعار المرئي تعكس قوة المدرسة ليحفظها الناس.

خطوات كتابة الشعار اللفظي:

1. توفير شعار مرئي للمدرسة.
2. كتابة جملة جميلة تعكس عمل المدرسة.
3. يجب أن تكون بسيطة يفهمها الناس عندما يشاهدونها بسرعة.
4. قصيرة لا تتعدى ثلاث كلمات.
5. المصادقية: فالشعار اللفظي يعكس أهم مميزات المدرسة وينطلق من رؤيتها ورسالتها، ويباهي بالخدمة التي يقدمها ويفضل الابتعاد عن كلمة الأفضل أو الأول



تطوير وتميز

خامساً: دراسة واقع المدرسة (تحليل سوات SWOT):

نعني بدراسة الواقع: فحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات من حيث نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة للبحث عن العناصر الأكثر نجاحاً والأكثر ضعفاً. ففي هذه المرحلة يتم تعرف طبيعة البيئة التي تعمل فيها المدرسة، ويستخدم في هذه المرحلة نموذج تحليل سوات (SWOT). وهو عبارة عن أداة لتحليل (نقاط القوة والضعف) لما يتعلق بالبيئة الداخلية للمدرسة (والفرص والتهديدات) التي تتعرض لها المدرسة من البيئة الخارجية. وتعتبر طريقة تحليل سوات من أهم الطرق المستخدمة في عمليات التحليل للمواقف والقضايا



والمشاريع التربوية وتتكون الكلمة من الأحرف الأولى للكلمات الأربعة التالية باللغة الإنجليزية: Strengths) وتعني مناطق القوة، (Weaknesses) وتعني مناطق الضعف، (Opportunities) وتعني الفرص، (Threats) وتعني التهديدات. وكما تلاحظ في الشكل المقابل، هناك علاقة مباشرة بين (نقاط

القوة والفرص) كما أن هناك علاقة مباشرة بين (نقاط الضعف والتهديدات)، كما توجد علاقة بين جميع تلك العوامل بشكل تكاملي؛ فمن خلال نقاط القوة تستطيع استثمار (الفرص) لمعالجة (نقاط الضعف) والقضاء أو التخفيف من أثر (التهديدات).

ومثلها تماماً قد تؤثر (التهديدات) على (نقاط القوة) وتؤدي إلى تحولها (نقاط ضعف)؛ لذا تمثل هذه الأداة وسيلة للتخطيط السليم المعتمد على التأمل العميق، والتحليل الدقيق للواقع الذي تعيشه المدرسة من أجل بلوغ الغاية التي تريدها بنجاح.

أولاً: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (نقاط القوة والضعف):

تعرف عادة البيئة الداخلية للمدرسة بأنها جميع العوامل الخاضعة لسيطرة المدرسة، ويشتمل التحليل الداخلي على فحص شامل وغير متحيز لواقع المدرسة ويتناول تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف. ويقصد بنواحي القوة تلك القدرات الذاتية للمدرسة، التي تميزها عن غيرها، سواء كانت موارد أو إمكانات (مادية أو بشرية أو نظم عمل)، ويمكن استخدامها بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، بحيث يمثل هذا التوظيف إنجازاً واضحاً في أدائها؛ ولهذا السبب يجب على المدرسة أن تعمل على تنمية نواحي القوة وتعزيزها.

كما يقصد بنواحي الضعف في المدرسة تلك القيود وأوجه القصور والضعف الذاتية، سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات (المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة) والتي يمكن أن تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

أمثلة لنقاط القوة والضعف في المدرسة

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • مبنى غير ملائم للعملية التعليمية. • ضعف التجهيزات والمرافق. • الكثافة العالية للطلاب في الفصول. • تدني مستوى التحصيل الدراسي عند الطلاب في بعض المواد. • ارتفاع معدلات العنف لدى الطلاب. • ارتفاع معدلات الغياب بين الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> • علاقة إنسانية إيجابية. • مبنى متكامل التجهيزات والمرافق. • ارتفاع في مستوى التحصيل العلمي عند الطلاب. • تدريب نوعي للمعلمين. • تدني معدلات المشكلات السلوكية لدى الطلاب. • ارتفاع معدل الانتظام بين المعلمين.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات):

عادة ما تعرف البيئة الخارجية بأنها جميع العوامل والظروف غير الخاضعة لسيطرة المدرسة؛ ويهتم التحليل الخارجي بتحديد الآثار المتوقعة على المدرسة نتيجة للأحداث والظروف المحلية، ويهدف التحليل الخارجي إلى التعرف على التهديدات والمخاطر والحد من آثارها، كذلك تعيين الفرص التي يمكن الاستفادة منها.

ويقصد بالفرص تلك المواقف أو الاتجاهات أو الإمكانيات أو التغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية التي قد تؤدي إلى تعزيز قدرات أداء المدرسة، وذلك إذا ما أحسن استغلالها وتوظيفها.

كما يقصد بالتهديدات تلك المواقف أو الاتجاهات أو أي تغيرات بالبيئة الخارجية تمثل خطراً قائماً أو محتملاً، ويمكن أن تؤثر على أداء المدرسة، أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها، وذلك إذا لم تنجح في تجنبها أو تحييدها.

أمثلة على الفرص والتحديات في المدرسة

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • التأثير السلبي على طلاب المدارس من وسائل الإعلام والاتصال الحديث. • ضعف المشاركة الإيجابية من المجتمع المحيط بالمدرسة. • زيادة معدل الخلخلة السكانية في المجتمع المحيط بالمدرسة. • التهديدات السلوكية من البيئة المحيطة بالمدرسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توفر الدعم المادي من المجتمع المحلي. • وجود فئات فاعلة ومتخصصة في المجتمع المحلي. • توفر مصادر الثقافة في بيئة المجتمع المحيط بالمدرسة. • توفر مرافق الأنشطة والترويج في البيئة المحيطة بالمدرسة.

مصفوفة العناصر الاستراتيجية حسب نموذج (SWOT):

إن دراسة تحليل الواقع باستخدام أسلوب (SWOT) وهو النموذج الذي تم اختياره للتطبيق هنا يتطلب تغطية جانبين (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) لينتج لنا القضايا الاستراتيجية إضافة إلى أنه يرشد المدرسة إلى إرساء خططها على مناطق القوة والأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة لها. ويمكن استنتاج مصفوفة العناصر الاستراتيجية حسب نموذج (SWOT) على النحو الآتي:

- ١) تفرغ نقاط القوة في المكان المحدد لها في الجدول.
- ٢) تفرغ نقاط الضعف في المكان المحدد لها في الجدول.
- ٣) تفرغ الفرص المراد استثمارها في المكان المحدد لها في الجدول.
- ٤) تفرغ نقاط التهديدات (التحديات) في المكان المخصص لها في الجدول.
- ٥) إذا ما أراد الفريق تحليل الواقع وتحديد الفجوات بشكل دقيق وتفصيلي أكثر فيجب أن يتم تحويل نتائج دراسة الواقع SWOT إلى أهداف لمعرفة هل بالإمكان تحقيق تلك الأهداف، وعلى ضوءها يمكن تحديد النسبة مؤشر أداء للغاية المراد تحديدها بشكل دقيق.

والجدول الآتي يبين مصفوفة العناصر الاستراتيجية حسب نموذج (SWOT) وتحويلها إلى أهداف

الترتيب	درجة الأهمية %	القرار	درجة صعوبة الهدف			الأهداف	دراسة الواقع SWOT
			بسيطة	طموحة	كبيرة		
						أهداف لتعزيز نقاط القوة	نقاط القوة (تعزيز)
						أهداف للتغلب على نقاط الضعف	نقاط الضعف (معالجة)
						أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة	الفرص (استثمار)
						أهداف لتقليل من التهديدات	التهديدات (تصدي)

من خلال الجدول السابق يتضح مدى قدرتنا على تحقيق ذلك الهدف أم لا من خلال التأمل في الأهداف، فهل يمكننا أن نحققها أم لا؟ وسيكون أماننا عدة خيارات يجب اتخاذ قرارا فيها وهي:

القرار	الخيارات	درجة الصعوبة
أقلل	كبيرة جداً ومن الصعوبة البالغة إنجازها	كبيرة
اعتمده	طموحة ويمكن إنجازها بصعوبة	طموحة
ارفع	بسيطة جداً وممكن تحقيقه بسهولة	بسيطة

وبعد اتخاذ القرار في النقاط المطروحة نحدد درجة أهميتها بالنسبة للمدرسة بحيث أضع لكل نقطة نسبة مئوية % ومن ثم ترتب هذه النقاط بحسب درجة أهميتها التي اتفق عليها فريق التطوير، وعلى أساسها يتم تحديد مجالات العمل الرئيسة داخل المدرسة والقضايا الاستراتيجية للمدرسة والذي يسعى فريق التطوير إلى تبنيها في الخطة الاستراتيجية.

سادساً: مجالات العمل الرئيسية:

ونعني بها مجالات العمل الرئيسة المراد التركيز عليها في الخطة الاستراتيجية، والمجال هو مكون رئيس من مكونات عمل المدرسة، مثل: (القيادة، والإدارة، والتعليم والتعلم، والموارد البشرية، وغير ذلك)، وفي إطار برنامج التطوير المدرسي تم تصنيف المجالات الكبرى لعمل المدرسة إلى أحد عشر مجالاً.

مجالات التطوير المدرسي:

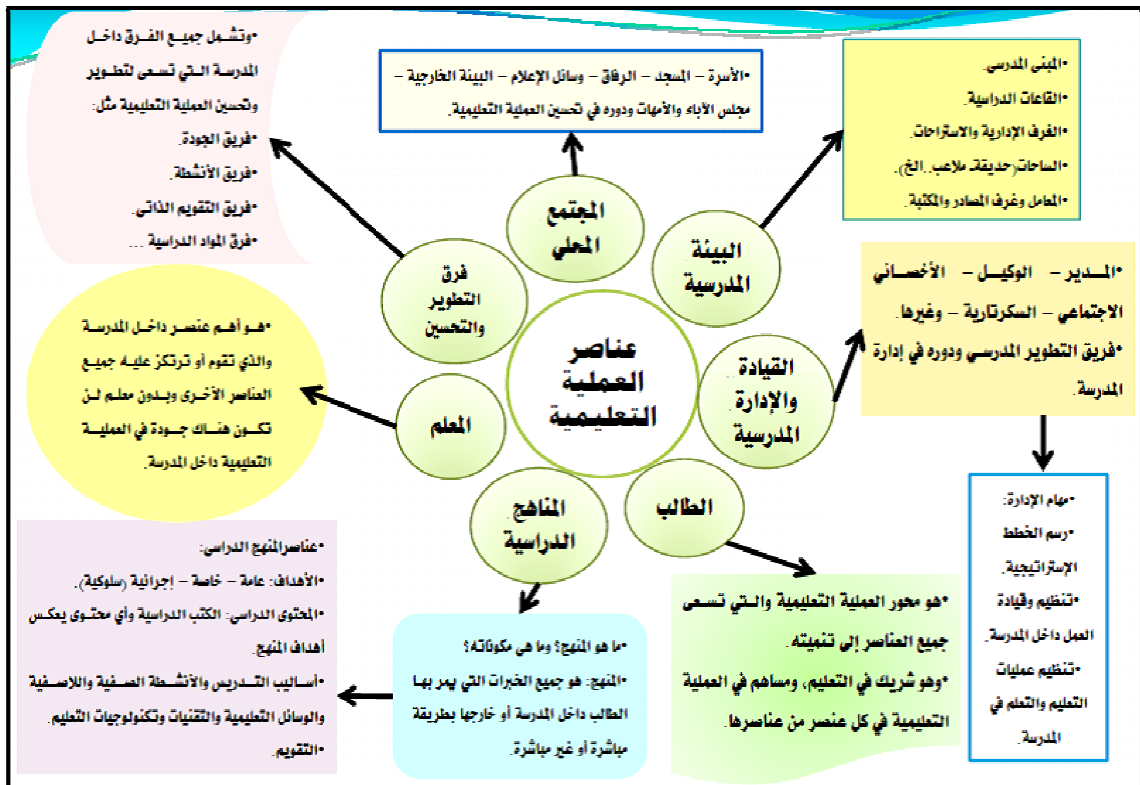
١. القيادة والإدارة المدرسية.
٢. الموارد البشرية (إدارة وتنمية الموارد البشرية).
٣. عمليات التعليم والتعلم .
٤. مصادر وتقنيات التعليم والتعلم.
٥. تقويم عملية التعليم والتعلم .
٦. الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة.
٧. القيم الخلقية والوطنية.
٨. حقوق الطفل وتكافؤ الفرص.
٩. البيئة المدرسية (الموارد المادية).
١٠. الشراكة الأبوية والمجتمعية.
١١. الجودة والتحسين المستمر.

ويتم تحديد المجالات بعد تحليل واقع المدرسة وتحديد درجة الأهمية للقضايا الاستراتيجية بحيث تركز الخطة الاستراتيجية على المجالات الأهم والتي تخدم العمل داخل المدرسة مباشرة وبحسب إمكانيات المدرسة، وتحقيقاً للجودة وخدمتاً للطلاب والمجتمع.

ويجب أن تركز المجالات على عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة والموضحة في الشكل الآتي:

مثال للمجالات الرئيسة في إحدى المدارس:

١. مجال مدير المدرسة.
٢. مجال المعلم.
٣. مجال الطالب.
٤. مجال مصادر التعلم.
٥. مجال المرشد الطلابي.
٦. مجال الوسائل التعليمية.
٧. مجال البيئة المدرسية.



سابعاً: الغايات (الأهداف الإستراتيجية):

أهداف التطوير المدرسي:

- ١- توفير بيئة مدرسية وتعليمية جاذبة وآمنة وصحية، داعمة للتعلم والمنافسة الإيجابية بين الطلاب.
- ٢- تحسين ممارسات التعليم والتعلم، والارتقاء بمستوى التعليم والتعلم وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي.
- ٣- تعزيز تكافؤ الفرص وتنمية القيم الدينية والخلقية والوطنية والتربوية لدى الطلاب.
- ٤- التوظيف الفعال لمصادر وتقنيات التعليم والتعلم في تحسين الممارسات التربوية والتعليمية والإدارية.
- ٥- تنمية موارد المدرسة البشرية؛ لتأدية مهامها التربوية والتعليمية بكفاءة وفعالية.
- ٦- تفعيل وتوسيع المشاركات الأبوية والمجتمعية في دعم التطوير المستمر للمدرسة.
- ٧- تعزيز قدرات المدرسة على إدارة وتنمية مواردها المالية.
- ٨- رفع قدرات المدرسة والمجتمع المحلي في إعداد وتنفيذ ومتابعته وتقويم خطط المدرسة التطويرية.
- ٩- تقويم أداء المدرسة وترتيبها وتصنيفها وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي.

تنطلق الأهداف من القضايا الاستراتيجية ورؤية المدرسة ورسالتها وتحدد بحسب كل مجال من مجالات العمل التي تم تحديدها وتضمن لنا تطوير وتحسين ذلك المجال.

والأهداف الاستراتيجية هي تلك النتيجة التي ترغب المدرسة في تحقيقها، خلال زمن الخطة، وتتم صياغتها دون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع في تحقيقها.

وتعد مرحلة تحديد الأهداف خطوة من ضمن خطوات التخطيط الاستراتيجي التي تأتي بعد تحديد الرؤية والرسالة والمجالات، وينظر إليها على أنها المرحلة الأساس في بناء الخطة، فهي روح الخطة وهي الطريقة الموصلة إلى تحقيق الرؤية وتحويلها من آمال وتطلعات إلى حقائق وإنجازات وأعمال محسوسة.

الهدف الإستراتيجي للإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي:

إحداث نقلة نوعية في أداء وجودة ونوعية التعليم الأساسي ليوثر بحلول عام ٢٠١٥م فرص التعليم الأساسي بجودة ونوعية عالية بالتساوي لكل طفل يماني في عمر (٦-١٤) وذلك عن طريق إحداث نقلة نوعية في جميع مستويات الأداء الاستراتيجي للنظام، وإصلاح وتحسين المحاور الأساسية لعملية التعليم الأساسي.

تنويه:
يمكن الإطلاع على معايير الجودة ومؤشرات الأداء الواردة في الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي والاستفادة منها في إعداد الأهداف ومؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية بحيث تسعى الخطة إلى تحقيق المعايير واستخدامها في تقويم تنفيذ الخطة.

خصائص الأهداف الإستراتيجية:

- 1) محددة ومصاغته بجمل واضحة.
- 2) يمكن تقييمها وملاحظتها.
- 3) واقعية ويمكن تحقيقها.
- 4) مترابطة مع بعضها البعض.
- 5) تدعم رؤية ورسالة المدرسة.
- 6) تطور قدرات العاملين.
- 7) تصاغ بحسب مجالات العمل المحددة.

ترتبط الأهداف الإستراتيجية بالمجالات الرئيسة للمدرسة، حيث يتم تحديد هدف كبير في كل مجال من مجالات العمل في المدرسة بحيث يمكن تحقيق هذا الهدف على مدى الخطة الاستراتيجية للمدرسة (2-5 سنوات مثلاً).

أمثلة لأهداف استراتيجية بحسب المجالات:

المجالات	الأهداف الإستراتيجية
القيادة وإدارة المدرسية	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب العمل الجماعي وتلتزم بالعمل المؤسسي.
الموارد البشرية	تتم المدرسة بالتنمية المهنية للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.
الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة	تعمل المدرسة على إكساب الطلبة المهارات الحياتية، والمهارات الصحية السليمة، وتعزز القيم الدينية والخلقية والوطنية لدى الطلاب.
البيئة المدرسية	تحسين المظهر الجمالي لمبنى المدرسة وتوفير التجهيزات والمتطلبات اللازمة لعملية التعليم والتعلم.
عمليات التعليم والتعلم	السعي لاستخدام استراتيجيات التدريس التي تركز على المتعلم (استراتيجيات التعلم النشط).
التقويم والتطوير	تنوع المدرسة من أساليب التقويم، وتوظف نتائج التقويم في تحسين التعليم والتعلم.
المشاركة المجتمعية	تسعى المدرسة لإيجاد شراكة مجتمعية فاعلة.
حقوق الطفل وتكافؤ الفرص	تمارس المدرسة الأنشطة التي تعزز حقوق الطفل، وتتبع مبدأ تكافؤ الفرص.
الجودة والتحسين المستمر	تدير المدرسة عمليات الجودة وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.

ثامناً: مؤشرات الأداء:

مفهوم مؤشرات الأداء:
إنها معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء المدرسة في مجالات محددة ومعرفت، وهي أداة تزود المدرسة بقياس مدى النجاح الذي تم تحقيقه في أهدافها وغاياتها.

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للخطة الاستراتيجية للمدرسة، إذ يمثل الأداة التي يحكم في ضوءها على نجاح وفشل المدرسة في الوصول إلى أهدافها. وتجب مؤشرات الأداء عن مدى تحقق أهداف الخطة الاستراتيجية للمدرسة، كما أنها تقدم دعماً للمدرسة في معرفة البرامج والأنشطة التي تحقق الأهداف ومستوى التقدم نحو تحقيق تلك الغايات، وما هي البرامج والأنشطة التي تحتاج إلى تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها، وما هو مستوى المحاسبة المطلوبة في كل نشاط.

فوائد مؤشرات الأداء:

- ❖ تساعد المدرسة في التعرف على مدى تحقق أهدافها المرسومة.
- ❖ تسهل القيام بأعمال المحاسبية.
- ❖ تساعد في التركيز على المستهدفات المرغوبة.
- ❖ تساعد في إعداد التقارير النهائية لأداء الخطة.
- ❖ تحدد الوقت الذي ينبغي فيه تدخل المسؤولين في العمل وتصحيح مساره.
- ❖ تساعد على تجويد بناء الأهداف التفصيلية، وتجويد تنفيذها.

ضوابط اختيار مؤشرات الأداء:

- ✓ أن تكون المؤشرات المراد وضعها لقياس الأداء ذات علاقة بما يراد قياسه، أي مدى علاقتها بالأهداف، وهذا يفيد في دقة المؤشر وخلوه من الانحراف، وهل يقيس بالفعل ما أريد له قياسه.
- ✓ وضوح مؤشر الأداء وصراحته في قياس الهدف، وهذا يفيد في وجود عدالة في المقارنة والبعد عن سوء الفهم أو الحيرة والارتباك في تعريفه.
- ✓ سهولة فهم المؤشر واستخدامه، إذ لا ينبغي استخدام مصطلحات إدارية معقدة أو مفاهيم مجردة.
- ✓ الحصول على البيانات التي تقود للمؤشر في التوقيت المناسب، حيث إن تأخير أي بيانات عن وقتها قد يجعل الفائدة من المؤشر محدودة.
- ✓ الانتفاع مقابل الكلفة: بمعنى عدم وجود كلفة عالية في جمع البيانات في ظل نفع قليل.

أمثلة لمؤشرات الأداء بحسب المجالات:

المجالات	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء	مستويات التقدير				
			٠	١	٢	٣	٤
القيادة والإدارة المدرسية	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب العمل الجماعي وتلتزم بالعمل المؤسسي.	تشرك الإدارة المدرسية أطراف العملية التعليمية عند اتخاذ القرار.					
		يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته إلى العاملين معه.					
		تقوم الإدارة المدرسية بتوعية العاملين بالتعاميم واللوائح والأنظمة.					
الموارد البشرية	تتم المدرسة بالتنمية المهنية للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.	تعد الإدارة المدرسية وفريق الجودة خطة للتنمية المهنية للعاملين.					
		توفر إدارة المدرسة فرص التنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين.					
		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة وفقاً للأساليب العلمية.					
		يتم تنفيذ برامج وأنشطة التنمية المهنية للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.					
الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة	تعمل المدرسة على إكساب الطلبة المهارات الحياتية، والمهارات الصحية السليمة، وتعزز القيم الدينية والخلقية والوطنية لدى الطلاب.	تنظم الإدارة المدرسية البرامج التدريبية بحيث لا تتعارض مع مواعيد العمل.					
		تقوم المدرسة بمحصر المهارات الحياتية لكل مرحلة وصف دراسي.					
		تنفذ المدرسة برامج تدريبية للمهارات الحياتية.					
		تفعل المدرسة البرامج والأنشطة الخاصة برفع مستوى صحة وسلامة الطلبة.					
البيئة المدرسية	تحسين المظهر الجمالي لمبنى المدرسة وتوفير التجهيزات والمتطلبات اللازمة لعملية التعليم والتعلم.	تنوع المدرسة من الأنشطة، المعززة للقيم الدينية والخلقية.					
		تنفذ المدرسة أنشطة متنوعة لتنمية وتعزيز قيم المواطنة.					
		تستخدم المدرسة رسومات داعمة للتعلم على الجدران الداخلية والخارجية لمبنى وسور المدرسة.					
عمليات التعليم والتعلم	السعي لاستخدام استراتيجيات التدريس التي تركز على المعلم (استراتيجيات التعلم النشط).	يوجد تشجير مناسب وملائم لفناء المدرسة.					
		توفير مكتبة مدرسية مناسبة للمراحل الدراسية.					
التقويم والتطوير	تنوع المدرسة من أساليب التقويم، وتوظف نتائج التقويم في تحسين التعليم والتعلم.	ينفذ المعلم طرائق وأساليب متنوعة (التعليم التعاوني، الحوار والمناقشة، استراتيجيات المشروعات، تمثيل الأدوار، ... الخ).					
		يركز المعلم على الاستراتيجيات التي تجعل المتعلمين طرفاً فاعلاً في الموقف التعليمي.					
		تستخدم المدرسة أدوات متنوعة لتقويم الطلبة: (تحريرية - شفوية - أدائية - كتابة التقارير - مشاريع).					
		تستخدم المدرسة ملف الإنجاز لتقويم تعلم الطلبة.					
		تنفذ المدرسة برامج تطوير أداء المعلم، في ضوء نتائج التقويم.					
		تنفذ المدرسة برامج علاجية للطلاب منخفضي التحصيل الدراسي.					

مستويات التقدير	مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المجالات	
				٠
	تقدم المدرسة خدمات تطوعية للمجتمع.	تسمى المدرسة	المشاركة المجتمعية	
	تقيم المدرسة فعاليات مشتركة للآباء مع أبنائهم.	لإيجاد شراكة		
	يشارك مجلس الآباء المدرسة في العملية التعليمية والتربوية.	مجتمعية فاعلة.		
	تشارك المدرسة الأطفال في التخطيط وممارسات التعليم والتعلم.	تمارس المدرسة	حقوق الطفل وتكافؤ الفرص	
	توجه المدرسة الأنشطة التعليمية لتنمية جميع جوانب شخصية الطفل.	الأنشطة التي تعزز		
	تقدم المدرسة خدماتها لجميع الأطفال دون تمييز.	حقوق الطفل،		
	يوجد لدى المدرسة آلية لرصد السلوكيات السلبية والإيجابية.	وتتبع مبدأ تكافؤ الفرص.		
	يوجد بالمدرسة فريق يدير عمليات الجودة.	تدير المدرسة	إدارة الجودة والتحسين المستمر	
	ينشر فريق الجودة ثقافة الجودة بالمدرسة.	عمليات الجودة		
	يشارك فريق الجودة في إعداد وتنفيذ أنشطة خطة المدرسة الاستراتيجية.	وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.		
	يجمع فريق الجودة البيانات، ويحللها وفقاً لآلية محددة وواضحة.			

مستويات التقدير:

تعد مستويات التقدير وسيلة لتدعيم تحسين الأداء وتأكيد أهمية بناء قدرات المدرسة والعاملين فيها في مختلف المجالات وفقاً لمعايير الجودة. وهي قواعد لقياس وتقدير الأداء لكل ممارسة، وتتكون من خمسة مستويات (٠، ١، ٢، ٣، ٤) ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

مستويات التقدير				
٠	١	٢	٣	٤
غير منطبق	غير مرضي	نامي	كفاء	مميز
يحتاج إلى تفعيل	يحتاج إلى تحسين كبير	يحتاج إلى تحسين وتطوير	المستوى المطلوب تحقيقه	أعلى من المستوى المتوقع
يشير إلى عدم وجود ما يشير إلى القيام بالأداء المطلوب وهو بحاجة إلى مراجعة الأداء وتصحيح الأخطاء	يشير إلى أداء محدود، غير مرضي وبحاجة على جهد أكبر، للوصول إلى المستوى الثالث المطلوب تحقيقه	يعبر عن أداء أقل كفاءة من المطلوب تحقيقه، وبحاجة إلى تدريب وبذل مجهود أكثر للوصول إلى المستوى الثالث	هو المستوى الدال على الوصول إلى المستوى المطلوب تحقيقه	هو دليل التميز والإتقان والتفوق.

تاسعاً: كتابة الخطة التنفيذية (الإجرائية):

مفهوم:
تعرف الخطة التنفيذية
– على مستوى المدرسة –
بأنها إطار عمل يتضمن
مجموعة من الأنشطة
والبرامج المطلوب
تنفيذها من قبل
المدرسة في نطاق
الأهداف المرسومة خلال
فترة زمنية محددة.

بعد تحديد الأهداف والمجال الذي يخدمه كل هدف من هذه الأهداف يتم تحديد الإجراءات التي تحقق هذه الأهداف، ويجب أن يراعى أن تكون الإجراءات متفقة مع الأنظمة العامة للتعليم ولا تتعارض مع مهام ومسئوليات المنفذين لهذه الإجراءات، ويراعى عند كتابة الخطة الإجرائية زمن التنفيذ ومناسبته لحجم المهمة وموقعه من العام الدراسي والأزمة المؤثرة الثابتة به كإجازات وزمن الاختبارات والأنشطة والمناسبات العامة المهمة المتوقعة وطبيعة بيئة المدرسة، ويوضح كذلك في الخطة الإجرائية المصدر الممول المتوقع والتكلفة المتوقعة لتنفيذ كل إجراء من الإجراءات ثم تعين طريقة مناسبة لمتابعة وتقويم مدى تحقيق الأهداف.

عناصر الخطة التنفيذية:

١. الأهداف.
٢. الأنشطة والبرامج.
٣. المسؤول عن التنفيذ.
٤. الفترة الزمنية للتنفيذ.
٥. التكاليف المالية.
٦. مؤشرات الأداء.
٧. مستوى التنفيذ.

والخطة التنفيذية يكتبها الأقسام داخل المدرسة، بحيث يتم إعلان الرؤية والرسالة وتحليل الواقع لجميع العاملين في المدرسة والمعنيين بإعداد الخطة التنفيذية، وتوضع الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء في جداول خاصة، ويتم توزيع الجداول على كل الأقسام ويطلب منهم كتابة الأفكار والاقتراحات في الجداول.

بعدها يقوم فريق التطوير بالآتي:

١. جمع نماذج الخطط العملية من الأقسام.
٢. دراسة الاقتراحات والأفكار المكتوبة في الجداول.
٣. التنسيق بين الأفكار والاقتراحات (إذا لزم الأمر التغيير يتم التغيير).
٤. اختيار أفضل الأفكار والممارسات ووضعها في خطة العمل (الخطة التنفيذية).

ويتضمن التخطيط الإجرائي التفكير بالعمليات والإجراءات والنشاطات التي تهدف من خلالها تحقيق الأهداف المحددة. وهناك نماذج مختلفة للخطة التنفيذية في شكلها وطريقة تصميمها، إلا أنها تتضمن توضيحاً للأهداف والبرامج والأنشطة التي ستحقق تلك الأهداف، والمسؤول عن تنفيذ تلك الأنشطة

ومتى يستم تنفيذها مع تحديد تكاليف التنفيذ ووضع مؤشرات الأداء لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها من خلال مستوى التنفيذ.

وفيما يأتي نموذج مقترح لخطة تنفيذية يمكن اعتماده عند إعداد الخطة

					القسم				المجال			
مستويات التنفيذ					مؤشرات الأداء	التكلفة (بالريال)	زمن التنفيذ		المسؤول عن التنفيذ	الأنشطة والبرامج	الأهداف التفصيلية	الهدف الاستراتيجي
٠	١	٢	٣	٤			إلى	من				

وفيما يأتي توضيح لعناصر الخطة التنفيذية:

(١) الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية:

يوضع الهدف الاستراتيجي في بداية الخطة ليسترشد به في صياغة الأهداف التفصيلية، وهي الأهداف التي تم تحديدها سابقاً وفقاً لشروطها ومعاييرها أنفة الذكر.

الأهداف التفصيلية:

هي الأهداف المشتقة من الهدف الإستراتيجي وغالباً ما تكون مفصلة ودقيقة ومحددة بزمن معين وهي في مجملها تحقق الهدف الاستراتيجي الذي تنتمي له. ويشترط عند صياغة الأهداف التفصيلية الآتي:

الدقة: يجب أن يصاغ الهدف بكلمات واضحة ومعبرة بعيدة عن العمومية ولا تحتمل أكثر من معنى حيث يكون الهدف واضحاً لمن أعده ولن سيقوم بتنفيذه.

القابلية للقياس: ينبغي أن تشمل صياغة الهدف التفصيلي على تحديد واضح لما سيتم إنجازه، ويحتوي الهدف التفصيلي - في الغالب - على تحديد النسبة المراد تحقيقها ليتمكن قياس ذلك التقدم المطلوب.

إمكانية التحقيق: ينبغي أن يتصف الهدف التفصيلي عند صياغته بالطموح القابل للتطبيق، بمعنى أن يتناسب مع الموارد والإمكانات (الحالية، والمتاحة) للمدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المدى الزمني الذي يسمح بتحقيق الهدف.

العلاقة المباشرة: لا بد أن يكون الهدف التفصيلي ذو علاقة واضحة ومباشرة بالهدف الاستراتيجي الذي اشتق منه، فمجموع الأهداف التفصيلية لا بد أن تعمل على تحقيق الغاية التي يسعى الهدف الاستراتيجي في الخطة للوصول لها.

(٢) البرامج والأنشطة:

يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من الأعمال المترابطة (الخطوات والأنشطة) التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، والمحددة زمنياً ومادياً بغرض تحقيق أهداف مقصودة.

مميزات البرامج والأنشطة:	مواصفات البرامج والأنشطة:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ يركز على الأهداف. ❖ يركز على أدوات وعمليات الضبط التي بدونها قد لا ينتهي البرنامج مطلقاً. ❖ يركز على عملية التغيير لإيجاد الشيء الأفضل. ❖ يركز على الأداء ويضع معايير عالية للعمل والجودة. ❖ يركز على التخصصات والمعارف حيث يستخدم الكفاءات ويعتمد على الكفايات لتحقيق الأهداف. ❖ يستفيد من الفرص والإمكانات المتاحة وفقاً لأحدث المعايير. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ يبيّن فريق التطوير المدرسي في الخطة برامج تحقق الأهداف التفصيلية مراعين المواصفات التالية: ❖ لها بداية ونهاية محددتان. ❖ ذات نتائج محددة خارج نطاق الأعمال الروتينية والممارسات اليومية الاعتيادية. ❖ لها استقلالية خاصة بها ولها موارد خاصة تتمثل في: ميزانية - عناصر بشرية - تجهيزات. ❖ لها أهداف محددة خاصة بها.

أمثلة لبعض البرامج والأنشطة:

- ❖ برنامج تدريبي (التعلم النشط) للمعلمين.
- ❖ مسابقة (الإلقاء المميز) للطلاب.
- ❖ ورشة عمل (مهارات التقويم المستمر) للمعلمين.
- ❖ معرض ثقافي تعليمي (معاً نعمل) يشترك فيه الجميع (يكون في نهاية السنة الدراسية مثلاً).
- ❖ مسابقة بحثية (عن انخفاض الدافعية لدى الطلبة ... أسباب وحلول) للمعلمين.
- ❖ إقامة دروس التقوية لزيادة التحصيل في مادة ().
- ❖ إقامة مسابقة في حفظ القرآن الكريم.
- ❖ برنامج تدريبي حول (مهارات إدارة الصف).

تنويه:

بعد تحديد البرنامج أو النشاط الذي سيتم تنفيذه لتحقيق الأهداف يجب أن يعد له خطة مستقلة بالبرنامج يحدد فيها كل عناصر الخطة العملية، ويصبح مجموع البرامج والأنشطة التي ستنفذ تحقيقاً للأهداف التفصيلية للخطة التنفيذية من ثم تحقيق الهدف الإستراتيجي سعياً لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

(٣) المسؤول عن التنفيذ:

يجب تحديد المسؤول عن تنفيذ البرنامج والنشاط المحدد بحسب التخصص والمسؤولية، فقد يكون فرد من المعنيين داخل المدرسة أو خارجها، أو فريق عمل كفريق الجودة، أسرة مادة الاجتماعيات...، أو مسؤول إداري، مدير مدرسة، الوكيل، الأخصائي الاجتماعي، وذلك لتسهيل العمل والمتابعة والمساندة.

(٤) فترة التنفيذ (تحديد المدة الزمنية):

يجب أن تحتوي الخطة التنفيذية على تحديد مدة زمنية يتوقع خلالها تحقيق الهدف التفصيلي ولكن أيضاً يجب أن يكون تحديد المدة الزمنية متفقاً مع طبيعة الهدف.

(٥) التكاليف المالية:

يجب تحديد التكاليف المالية لكل نشاط وبرنامج حتى يتمكن فريق التطوير المدرسي من البحث عن مصادر لتمويلها وتوفيرها، ويجب وضعها بعناية ودراسة دون ارتجالية وبدون مبالغة، بحيث تحقق الهدف المطلوب بالضبط.

(٦) مؤشرات الأداء:

لقد تم التحدث عن مفهومها وأهميتها سابقاً وقد تحدثنا عنها على أنها مؤشرات أداء للغايات والأهداف الاستراتيجية الكبرى للخطة الاستراتيجية، وهنا يجب وضع مؤشرات الأداء للخطة التنفيذية ولكل هدف من الأهداف التفصيلية، فينبغي ارتباط المؤشرات بالأهداف التفصيلية للخطة، إذ أن من أهم خصائص الأهداف التفصيلية أن تكون قابلة للقياس، وتقوم مؤشرات الأداء بهذه المهمة، حيث يتم وضع مؤشرات أداء لكل هدف تفصيلي وسواءً كانت هذه الأهداف كمية أو نوعية. وتجب مؤشرات الأداء عن تساؤل هام وهو: ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تحقق هدف تفصيلي ما؟

فلو كان لدينا هدف تفصيلي يتحدث عن تحسين أداء الطلاب في مادة الرياضيات للصف الثامن الأساسي مثلاً، فإن التساؤل الذي يمكن أن نطرحه للحصول على مؤشرات الأداء هو: ما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها معرفة التحسن الذي طرأ على أداء الطلاب خلال تنفيذ الخطة؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بزيادة معدلات النجاح في مادة الرياضيات مثلاً، أو بزيادة الساعات المستثمرة في تعلم مادة الرياضيات لدى الطلاب... وغيرها.

(٧) مستويات التنفيذ:

في نهاية الخطة يمكن الحكم على أداء المدرسة من خلال النظر إلى مجموع مؤشرات الأداء ومقارنة المستهدف بالمتحقق، ويمكن تصنيف أداء المدرسة وفقاً للتصنيفات الأنفة الذكر في مستويات التقدير.

عاشراً: اعتماد الخطة وتنفيذها:**مقومات التنفيذ الفعال للخطة:**

١. وجود اقتناع عميق لدى العاملين في المدرسة بأهمية الخطة لهم وللمدرسة.
٢. وجود درجة عالية من الرضا عن الخطة لدى العاملين.
٣. وضوح المسؤوليات والأدوار، مع التحديد الزمني الدقيق لما يجب تنفيذه.
٤. وعي العاملين على تنفيذ الخطة أن العمل لا ينتهي بمجرد القيام بمزاولة المهام فقط وإنما يخضع للمتابعة والتقويم وبالتالي المحاسبية.
٥. تحديد مقاييس الأداء واليات المتابعة والتقويم ومعاييرها.
٦. المراجعة والتصحيح أولاً بأول.
٧. إيجاد نظام للحوافز والمكافآت مرتبط بمدى إتقان مهارات التخطيط في المدرسة.

تنويه:

- من المهم أن يشمل الإعلام بالخطة - إلى جانب أفراد المجتمع المدرسي - كلاً من :
١. الإدارة التعليمية. ٢. المجلس المحلي.
 ٣. أعضاء مجلس الآباء. ٤. أولياء الأمور.
 ٥. المؤثرين من أفراد المجتمع المحلي.
 ٦. غيرهم من المعنيين.

تنويه:

يحتاج دمج الأنشطة والتخطيط لتحسين المدرسة في الممارسات الطبيعية للمدرسة إلى جهود متواصلة؛ لترسيخ ثقافة التطوير في المدرسة.

بعد انتهاء فريق التطوير من إعداد الخطة وأصبحت جاهزة للتنفيذ يتم اعتمادها وتنفيذها وفي هذا الصدد فإن ثمة مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب السير فيها لضمان فعالية التنفيذ ودقته، وهي على النحو التالي:

الإعلام بالخطة: وذلك من خلال:

- عقد اجتماع موسع لمعلمي المدرسة والإداريين وممثلين للتلاميذ، وغيرهم ممن تقع عليهم مسؤوليات تنفيذ الخطة، ويتم في هذا الاجتماع:
- طرح الخطة الشاملة لتطوير المدرسة للمناقشة من قبل جميع الأفراد، والإصغاء الجيد لأرائهم وملاحظاتهم، وإدخال أية تعديلات منطقية، تحظى بقبول الأغلبية.
 - تحديد المشاركين في عملية التنفيذ وتوزيع الأدوار، والاطمئنان إلى أن كل فرد قد فهم واستوعب دوره المحدد في تنفيذ الخطة.
 - خلق نوع من الالتزام بتنفيذ الخطة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

إقرار الخطة:

وذلك بعرضها على مجلس الآباء والأمهات ومجلس المدرسة لاتخاذ القرار المناسب ببدء التنفيذ، بعد مناقشة مدى مناسبتها لتلبية حاجات المدرسة وأولوياتها من التطوير، وكذا مدى واقعيته لإمكانات المدرسة ومواردها البشرية والمادية.

تأمين الموارد اللازمة للتنفيذ:

سواء أكانت متطلبات مادية أو بشرية، وقد يكون من المهم في هذا الصدد التأكيد على أن السبب الرئيس وراء فشل الكثير من خطط التطوير وعدم استمراريتها، هو اصطدامها في مرحلة التنفيذ بقلة الإمكانيات اللازمة أو عدم توافرها بالكم والكيف المناسبين، وذلك نظراً لغياب الرؤية الواضحة بأهمية هذا الأمر لدى القائمين على عمليات التطوير، وهو أمر لم يعد مقبولاً تركه للصدفة أو للظروف.

وضع الخطة موضع التنفيذ:

يتم وضع الخطة موضع التنفيذ الفعلي، وتبدأ معها عملية تنفيذ وإدارة الأنشطة المقترحة في إطارها لتحقيق الأهداف المنشودة، مع ضرورة ملاحظة ما يلي:

- ✓ أن تكون بداية التنفيذ في صورة احتفالية. وضرورة بدء التنفيذ في الموعد المحدد، وأن يكون هناك التزام بالتوقيتات المحددة.
- ✓ تحديد مواعيد دورية لاجتماعات القيادات والعاملين في التنفيذ، لمراجعة الأدوار، والاطمئنان إلى أن العمل يسير وفقاً للأنشطة المخططة.
- ✓ المتابعة المستمرة للأداء في تنفيذ الخطة، وإعلام أفراد المجتمع المدرسي بأكمله بإحراز التقدم وإدخال التعديلات التي تلزم أولاً بأول.
- ✓ إدارة وقت التنفيذ بفاعلية: وهو ما يتطلب إعادة جدولة الخطة في صورة مهام عمل مطلوب إنجازها يومياً ثم أسبوعياً ثم شهرياً ثم فصلياً و سنوياً (إذا لزم الأمر)، وبحسب كل نشاط.
- ✓ يجب أن تستمر متابعة الخطة حتى تكتمل الأنشطة المحددة، وتصبح جزءاً من ثقافة المدرسة.
- ✓ الالتزام بعمليات التقويم المستمرة والمساعدة؛ لضمان فعالية تنفيذ الخطة.
- ✓ الاحتفاء بالنجاحات التي تتحقق مهما كانت صغيرة، والاعتراف الدائم بالحاجة إلى مضاعفة الجهود، والاقتناع بأن أفضل الخطط تقابلها عوائق ومشكلات غير متوقعة.

تنويه:

- يجب على مدير المدرسة، بالتعاون مع فريق قيادة التطوير فيها؛ القيام بما يلي:
- ❖ حصر وتحديد الإمكانيات المتاحة والممكنة للمدرسة، ومن ثم وضع خطة مناسبة لتحقيق الاستثمار الأمثل والتوظيف الفعال لهذه الموارد والإمكانيات في تنفيذ الخطة.
- ❖ حصر الموارد والإمكانيات التي يمكن للمدرسة الحصول عليها من مجتمعها المحلي، ومن ثم تأمينها قبل البدء في عمليات التنفيذ.
- ❖ توثيق علاقة المدرسة بأولياء الأمور ورجال الأعمال والميسورين من أفراد المجتمع المحلي، وتحفيزهم لتقديم العون المادي للمدرسة.

المتابعة والتقييم والمراجعة المستمرة:

للتذكير:

- ❖ يجب أن تتم مراجعة الخطة الاستراتيجية للمدرسة وتحديثها بمعدل سنوي.
- ❖ ضع نصب عينيك أن الهدف الأساسي من التطوير المدرسي، هو تحسين فرص تعليم وتعلم التلاميذ، وهو ما يفرض عليك السعي الدائم لأن تجعل إستراتيجيات تحسين التعليم في مدرستك جزءاً من ثقافتها، والغاية الأساسية لأي تطوير.
- ❖ لاحظ أنه قد تصبح التغييرات داخلية، وقد لا يكون التحسن الحاد والاختلاف بين الأشياء ظاهراً، لذا تيقن ألا تفوتك أي من هذه الأشياء.
- ❖ احتفل بنجاحاتك، وقم بوضع أهداف جديدة.

يجب أن يكون التقييم بعد كل خطوة من الخطوات السابقة حيث يفترض أن تتم عمليات مراجعة وتقييم تعتمد على مخرجات كل خطوة ومقارنتها بما سبق وما هو آت من خطوات لعملية التخطيط الإستراتيجي بعد وضع الخطة الإجرائية.

ولاشك في أن متابعة الأداء في تنفيذ الخطة العملية على جانب كبير من الأهمية؛ لأنها تمثل وسيلة أساسية لضمان تركيز الانتباه، ومن ثم الجهود بصفة مستمرة على تحقيق أهداف التطوير المنشودة في مجال العمل المدرسي المعني. والمتابعة، من هذه الزاوية،

ينظر إليها على أنها بمثابة محطات لصيانة عملية التطوير، حيث تتوقف فيها عملية التنفيذ، مؤقتاً لرصد التقدم صوب الأهداف المنشودة، وتقدير حجم الإنجاز الذي تحقق في ضوء مؤشرات النجاح المحددة، ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة حيثما يتطلب الأمر. وعلى أي حال، فإن ثمة مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب السير فيها؛ لضمان فعالية متابعة التنفيذ ودقتها، وهي على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تشكيل فريق المتابعة وتقييم الأداء؛ للقيام بالمهام الآتية:

✓ إعداد وتجهيز أدوات وآليات المتابعة وجداولها (جدول توزيع المهام والمسئوليات - الجدول

الزمنية - الجدول المالية - جداول تنفيذ الأنشطة).

✓ إعداد وتجهيز أدوات وآليات التقييم المرحلي للأداء.

✓ قياس التقدم في تحقيق الأهداف أولاً بأول، وجمع الأدلة والشواهد على النجاحات المحققة.

✓ جمع وتصنيف المعلومات ومعالجتها وتحليلها.

✓ تحليل التغذية الراجعة، وتصحيح المسارات حيثما تطلب الأمر.

تنويه:

يتكون فريق المتابعة والتقييم عادة من نفس أعضاء فريق التطوير في المدرسة، ويمكن أن ينظم إليهم بعض الموجهين ممن يتابعون الأداء في المدرسة.

الخطوة الثانية: اتخاذ القرارات المناسبة؛ وذلك بشأن:

- ✓ الطريقة التي تعمل بها الإجراءات والأنشطة المقترحة لتنفيذ الخطة، ومن ثم تصحيح مسارات العمل حيثما يلزم أولاً بأول أيضاً.
- ✓ مدى تطابق الأدلة والشواهد التي يتم رصدها عند لحظة معينة أثناء تنفيذ الخطة، مع مؤشرات النجاح، المتوقع الوصول إليها عند هذه اللحظة، كما تم وصفها عند بناء الخطة.
- ✓ مدى الحاجة إلى إدخال أية تعديلات مطلوبة؛ لتلافي أوجه القصور في عملية بناء وتنفيذ الخطة، والتي قد تبدى في مرحلة التنفيذ.
- ✓ مواجهة أية ظروف طارئة أو أية صعوبات قد تظهر أثناء عمليات التنفيذ.
- ✓ الانتقال لدورة جديدة من تطوير المدرسة.

ملاحظات عامة:

- ❖ عند كتابة الخطة يجب وضع عنوان لها في غلاف يظهر فيه اسم المدرسة وشعارها والأعوام المحددة للخطة. إضافة إلى بعض العناصر التي توضع في بدايتها الخطة، أهمها:
 ١. مقدمة مختصرة.
 ٢. أسماء فريق إعداد الخطة والمشاركين والمستشارين.
 ٣. المصادر التي اعتمد عليها في إعداد الخطة مثل: الإطار المرجعي للتطوير المدرسي، اللائحة المدرسية... وغيرها.
 ٤. تقديم وصف للمدرسة؛ ويتضمن بيانات أولية ووصفاً موجزاً عن:
 - ✓ موقع المدرسة.
 - ✓ المرافق المدرسية (عدد الغرف الدراسية، المختبر، المكتبة، الملاعب،).
 - ✓ أعداد الطلاب وتصنيفهم.
 - ✓ أسماء المعلمين والإداريين، وبياناتهم المختلفة.
 - ✓ المجالس المختلفة في المدرسة (مجلس المدرسة، مجلس الآباء والأمهات، المجلس الطلابي، ...).
- ❖ العناصر التي يجب أن تعلن وتنتشر على مستوى جميع المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارج المدرسة هي: (الرؤية - الرسائل - القيم - مجالات العمل - الأهداف الاستراتيجية).
- ❖ الخطة التنفيذية (الإجرائية) تعمم على جميع المعنيين بتنفيذها وتقييمها وليس بالضرورة نشرها على المستوى العام.
- ❖ الأخذ بالاعتبار أن الخطة الاستراتيجية تتمة عبر دورة متكاملة بحيث يتم تقييمها بشكل دوري وإعادة بنائها بعد التقييم.
- ❖ بعد الانتهاء من إعداد الخطة واعتمادها من فريق التطوير بالمدرسة يجب عرضها على القيادات العليا في مكتب التربية والتعليم بالمديرية والمحافظة لاعتمادها.

المراجع:

١. الأشول، عبد الرزاق يحيى، وإسماعيل، عبد الله علي (٢٠١٣). مشروع الإطار المرجعي لبرنامج التطوير المدرسي، المراجعة السنوية المشتركة الثامنة لتنفيذ الإستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم العام (الملتقى التربوي)، ٢٧ - ٢٨ مايو ٢٠١٣م، وزارة التربية والتعليم، الجمهورية اليمنية.
٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). الدليل التدريبي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، دليل المدرب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
٣. العسكري، عبد العزيز بن عبد الرحمن، وآخرون (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، وزارة التربية والتعليم، السعودية.
٤. السويدان، طارق محمد، والعدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤). كيف تكتب خطة استراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
٥. مدبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة (١٦)، العدد (١٨)، ص ص ١٩٨-٢٣٦.
٦. الدعيس، عبد الكريم سعيد عبدة قاسم (٢٠١٠). أمودج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
٧. المدرس، عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٦). إدارة الجودة في التعليم، مجلة التربية - العدد (١٨)، ص ص ١٠٦-١١٧.
٨. العدواني، خالد مطهر، ومفرح، عادل محسن، ودجران، يحيى سعد، والشامي، بلال محمد، والحدرمي، محمد عبده (٢٠١٤). الدليل التثقيفي في الجودة والاعتماد والتطوير المدرسي، إدارة الجودة والاعتماد، مكتب التربية والتعليم، محافظة الحويت، اليمن.

الملاحق

نموذج مقترح لخطة استراتيجية لمدرسة

مدرسة إبداع التربوية

(الخطة الاستراتيجية)

للأعوام الدراسية (٢٠١٥ - ٢٠١٨)

إعداد فريق التطوير المدرسي بالمدرسة

الاسم	العمل	الصفة
	مدير المدرسة	رئيساً
	وكيل المدرسة	نائباً
	مختص الجودة بالمدرسة	مقرراً
	رئيس مجلس الآباء والأمهات	عضواً
	المسئول المالي	عضواً
	المراجع الداخلي المالي	عضواً
	ممثل من المعلمين	عضواً
	ممثل من المعلمين	عضواً
	ممثل عن مجلس الآباء والأمهات	عضواً
	رئيس المجالس الطلابية	عضواً
	خبير من داخل المدرسة	مشارك
	خبير من داخل المدرسة	مشارك

تقديم الاستشارة والإشراف الخارجي

الاسم	العمل
	مدير إدارة الجودة بالمحافظة
	رئيس فريق الجودة بالمديرية

المقدمة:

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها مدرسة إبداع التربوية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المدرسة استجابة للتغيرات البيئية.

وقد تبنت مدرسة إبداع التربوية هذا العام مشروعاً يهدف إلى مساعدة المدرسة على تحمل مسؤولياتها المباشرة في تحسين وتطوير نفسها لكي تصبح أكثر استقلالية في إعداد خططها وبرامجها التطويرية من أجل تلبية حاجاتها الحقيقية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة سواء داخل المدرسة أو في مؤسسات المجتمع المحلي.

ويتكون هذا المشروع من خمسة مجالات رئيسية. يتناول المجال الأول التخطيط الاستراتيجي لتطوير المدرسة، ويتناول المجال الثاني تنمية العاملين من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم المهنية، ويتناول المجال الثالث تحسين عمليات التعليم والتعلم، ويتناول المجال الرابع تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي، بينما يختص المجال الخامس بضمان الجودة والتحسين المستمر.

وفي ضوء برنامج التطوير المدرسي بدأت المدارس باعتماد التخطيط الاستراتيجي منهجاً لها وذلك من خلال تشكيل فريق للتطوير يقوده مدير المدرسة ويقع على عاتقه إعداد وتنفيذ وتقييم خطة المدرسة التطويرية.

مصادر بناء الخطة:

- ❖ الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم .
- ❖ الإطار المرجعي للتطوير المدرسي.
- ❖ اللائحة المدرسية. .
- ❖ التوجهات التربوية والإدارية الحديثة لوزارة التربية والتعليم.
- ❖ التعاميم والنشرات التوجيهية الصادرة عن مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.

وصف عام للمدرسة

أولاً: البيانات العامة للمدرسة:													
نوع الدارسين		المرحلة الدراسية		فترات العمل		المبنى المدرسي		معمل علوم		معمل حاسوب		مصادر تعلم	
ذكور	إناث	أساسي	ثانوي	صباحي	مساءلي	مستقل	مشارك	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد	يوجد	لا يوجد

ثانياً: بيانات العاملين في المدرسة:													
عدد العاملين بحسب العمل والنوع						أسماء العاملين في الإدارة بالمدرسة							
العمل		الإداريين		المدرسين		أخرى		المجموع		الوكيل		أسماء العاملين في الإدارة بالمدرسة	
النوع	العدد	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	الوكيل	العدد	العدد	العدد
										الوكيل الثاني			
										الأخصائي الاجتماعي			
										سكرتير المدرسة			
عدد العاملين بحسب المؤهل						عدد المدرسين بحسب التخصص (للمدرسين فقط)							
ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ما بعد البكالوريوس	قرآن	إسلامية	عربي	إنجليزي	علوم	رياضيات	اجتماعيات	أخرى	المجموع	المجموع

ثالثاً: إحصائية بعدد الطلبة في المدرسة:																
الصف	رياض	تمهيدي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المجموع	المجموع
ذكور																
إناث																
المجموع																

رابعاً: بيانات المبنى المدرسي:								
الغرف الدراسية	الغرف الإدارية	الغرف	غرف الأنشطة والمعامل والمصادر	غرف المخازن	غرف للسكن	دورة مياه	مقصف المدرسة	غرف أخرى (تذكر)

خامساً: بيانات فريق التطوير المدرسي بالمدرسة

مدير المدرسة:				
الإيميل	رقم التلفون	تاريخ التعيين في المدرسة	المؤهل	الاسم

رئيس مجلس الآباء أو الأمهات:						
رقم التلفون	طريقة اختياره			تاريخ تشكيل المجلس في المدرسة	المؤهل	الاسم
	تعيين	تركيبة	انتخاب			

وكيل المدرسة:				
الإيميل	رقم التلفون	تاريخ التعيين في المدرسة	المؤهل	الاسم

مختص الجودة بالمدرسة:						
رقم التلفون	تاريخ مباشرة العمل بالمدرسة	عدد الحصص	المواد التي يدرسها	التخصص	المؤهل	الاسم

المسؤول المالي بالمدرسة:				
رقم التلفون	تاريخ مباشرة العمل في المدرسة	التخصص	المؤهل	الاسم

المراجع الداخلي للمدرسة:							
رقم التلفون	عنوانه	اسم أحد أبناء المتحقين بالمدرسة		الوظيفة الحالية	التخصص	المؤهل	الاسم
		الاسم	الصف				

الممثلين من المعلمين في فريق التطوير:						
رقم التلفون	عدد الحصص	الفصول التي يدرسها	المادة التي يدرسها	التخصص	المؤهل	الاسم

ممثل عن مجلس الآباء أو الأمهات في فريق التطوير:			
رقم التلفون	التخصص	المؤهل	الاسم

رئيس المجالس الطلابية بالمدرسة:						
رقم التلفون	تاريخ اختياره	طريقة اختياره			الصف	الاسم
		تعيين	تركيبة	انتخاب		

سادساً: أسماء الهيئة الإدارية لمجلس الآباء والأمهات بالمدرسة

م	الاسم	الصفة	العمل الحالي	ملاحظات
١		رئيساً		
٢		نائباً	مدير المدرسة	
٣		عضواً	وكيل المدرسة	
٤		أمين السر	الأخصائي الاجتماعي	
٥		عضواً		معلمين منتخبين من مجلس المدرسة
٦		عضواً		
٧		عضواً		
٨				ممثلين عن أولياء الأمور تم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				
١٤				
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				ممثلين عن أفراد المجتمع المحلي المهتمين بالتعليم
١٩				
٢٠				
٢١				
٢٢				
٢٣				

اللجان الفرعية لمجلس الآباء والأمهات بالمدرسة

م	لجنة الصيانة وتحسين البيئة المدرسية		لجنة التخطيط والمتابعة والتقييم		لجنة العلاقات العامة	
	الاسم	الصفة	الاسم	الصفة	الاسم	الصفة
١		رئيساً		رئيساً		رئيساً
٢		مقرراً		مقرراً		مقرراً
٣		عضواً		عضواً		عضواً
٤		عضواً		عضواً		عضواً

رؤيتنا:

التميز والجودة في بناء طلاب المدرسة، وتنشئتهم معرفياً وفكرياً وأخلاقياً حتى يكونوا مبدعين ونافعين لوطنهم ومجتمعهم.

رسالتنا:

تقديم خدمة تعليمية وتربوية ذات جودة عالية من خلال استثمار المعلمين والمتعلمين والمجتمع المحلي لتنمية مواهب الطلاب وتشجيعهم على الابتكار والإبداع وتعزيز قدراتهم للوصول إلى أرقى المستويات التعليمية وإعدادهم ليكونوا مواطنين صالحين ونافعين في مجتمعهم.

شعارنا:

التطوير والتميز.

قيمنا:

- (١) الجودة طريقنا للتميز.
- (٢) العمل بروح الفريق.
- (٣) التحسين المستمر.
- (٤) المرونة والتجديد.
- (٥) مكافأة الأداء المتميز.
- (٦) الشفافية والمساءلة.
- (٧) الكفاءة والفاعلية.

دراسة واقع المدرسة من خلال نموذج (SWot)

وتحديد العناصر الاستراتيجية وتحويلها إلى أهداف

الترتيب	درجة الأهمية %	القرار	درجة صعوبة الهدف			الأهداف	دراسة الواقع SWOT
			بسيطة	متوسطة	كبيرة		
أهداف لتعزيز نقاط القوة							نقاط القوة (تعزير)
١٠	٤٠ %	ارفع				توظيف مبنى المدرسة بمرافقها وتجهيزاتها في إقامة الأنشطة الثقافية والرياضية... وغيرها.	١. يوجد للمدرسة مبنى متكامل التجهيزات والمرافق.
٤	٨٠ %	أعتمد				الاستفادة من المعلمين المدربين تدريب نوعي في تدريب المعلمين داخل المدرسة على مهارات التدريس.	٢. يوجد معلمين داخل المدرسة لديهم تدريبي نوعي في مهارات التدريس.
١٢	٣٠ %	أقلل				الاستفادة من المعلمين في تحسين النظام داخل المدرسة وتطوير التعليم فيها.	٣. ارتفاع معدل الانتظام بين المعلمين.
٦	٦٥ %	أعتمد				تكليف المعلمين الذين يمتلكون بعض المهارات الحياتية بعمل برنامج وأنشطة لتعليمها للطلبة.	٤. يوجد معلمين يمتلكون بعض المهارات الحياتية المختلفة مثل: (الكهربائي - النجار - الرسام - الصحي).
أهداف للتغلب على نقاط الضعف							نقاط الضعف (معالجة)
٥	٧٥ %	أقلل				تقسيم الطلبة إلى شعب لتقليل الكثافة داخل الفصل.	١. الكثافة العالية للطلاب في الفصول.
١	٩٥ %	ارفع				إقامة برامج علاجية في تنمية مهارات القراءة والكتابة لدى الطلاب.	٢. هناك ضعف لدى الطلبة في جميع المستويات في مهارات القراءة والكتابة.
١٣	٢٥ %	أقلل				إجراء دراسة تريبوية عن أسباب انتشار العنف والغياب والتسرب بين الطلبة وطرق علاجها.	٣. ارتفاع معدلات العنف والغياب والتسرب بين الطلبة.
٤	٨٠ %	أعتمد				إعداد برنامج تدريبي لتنمية مهارات المعلمين في التقويم الحقيقي.	٤. كثير من المعلمين لا يمتلكون مهارات التقويم الحقيقي للطلبة.
٨	٥٠ %	ارفع				تعزيز قيم الولاء الوطني وحب الوطن لدى الطلبة بإقامة الأنشطة والتوعية بأهمية المدرسة والمحافظة على ممتلكاتها ونظافتها.	٥. قيام بعض الطلبة بتكسير ممتلكات الدراسة والعبث بها والتعمد في إهمال النظافة وتخريب الأدوات داخل المدرسة.
٢	٩٠ %	أعتمد				توفر اللوائح والأنظمة والأدلة المنظمة للعمل داخل المدرسة وتوعية العاملين بها.	٦. عدم وجود اللوائح والأنظمة والأدلة المنظمة للعمل داخل المدرسة.

الترتيب	درجة الأهمية %	القرار	درجة صعوبة الهدف			الأهداف	دراسة الواقع SWOT	
			كبيرة	متوسطة	بسيطة			
					الفرص (استثمار)		أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة	
٢	٨٥ %	أعتمد				الاستفادة من العناصر المتخصصة في المجتمع المحلي لتدريب العاملين في المدرسة.	١. وجود عناصر فاعلة ومتخصصة في مجال التربية بالمجتمع المحلي.	
١٢	٢٠ %	أقل				عمل زيارة أسبوعية للطلبة إلى مكتبة الأطفال بالمركز الثقافي والاستفادة منها في تنمية مهارات القراءة لدى الطلبة.	٢. توجد مكتبة الأطفال في المركز الثقافي تحتوي على كتب متنوعة خاصة بالأطفال.	
١٤	٢٠ %	ارفع				استثمار الحديقة القريبة من المدرسة للترويج عن الطلبة وإقامة الأنشطة المختلفة.	٣. تتوفر حديقة في البيئة المحيطة بالمدرسة يمكن إقامة الأنشطة والترويج للطلبة فيها.	
١١	٣٥ %	أعتمد				إقامة رحلات قصيرة للبيئة الطبيعية حول المدرسة ودراستها الكائنات الحية فيها والنظام البيئي.	٤. البيئة المحلية التي تقع فيها المدرسة متنوعة بالكائنات الحية (الحيوانية والنباتية) يمكن الاستفادة منها كمدرسة مفتوحة لتعليم العلوم.	
٧	٦٠ %	أعتمد				استثمار الموارد المادية المقدمة من مشروع التطوير المدرسي في تحسين البيئة المدرسية وإقامة الأنشطة المختلفة.	٥. توفير الدعم المادي من المجتمع المحلي ومن مشروع التطوير المدرسي.	
					التحديات (تصدي)		أهداف للتقليل من التحديات	
٥	٧٥ %	أعتمد				إقامة برامج علاجية وتوعوية بأضرار والآثار السلبية لوسائل الإعلام والاتصال الحديث.	١. التأثير السلبي على الطلبة من وسائل الإعلام والاتصال الحديث.	
٩	٤٥ %	أقل				إقامة حلقات نقاش مع الموجهين حول التغييرات والتطوير الذي تتبناه المدرسة في العملية التعليمية والتربوية وكسب تأييدهم.	٢. رفض التوجيه التربوي للتغيير والتطوير في العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة.	
١٢	٣٠ %	أقل				إقامة ندوات توعوية في أماكن التجمعات لأفراد المجتمع حول التطوير وأهمية مشاركة المجتمع فيه.	٣. قلت الوعي لدى أفراد المجتمع المحلي بأهمية تطوير النظام داخل المدرسة.	
٩	٤٥ %	ارفع				مخاطبة الجهات المعنية بمنع المتدخلين في المجتمع من التدخل في شؤون المدرسة وإدارتها.	٤. التدخل من قبل المتدخلين من المجتمع في شؤون المدرسة وإدارتها.	

مجالات العمل:

- ١) القيادة والإدارة المدرسية.
- ٢) تنمية الموارد البشرية.
- ٣) عمليات التعليم والتعلم.
- ٤) الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة.
- ٥) البيئة المدرسية.
- ٦) التقويم والتطوير.
- ٧) المشاركة المجتمعية.
- ٨) حقوق الطفل وتكافؤ الفرص.
- ٩) الجودة والتحسين المستمر.

الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء:

مستويات التقدير	مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	المجالات	
				٠
	تشرك الإدارة المدرسية أطراف العملية التعليمية عند اتخاذ القرار.	الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة في التعليم عن طريق التطوير والتنمية المستمرة.	القيادة والإدارة المدرسية	
	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته إلى العاملين معه.			
	تقوم الإدارة المدرسية بتوعية العاملين بالتعاميم واللوائح والأنظمة.			
	تعد الإدارة المدرسية وفريق الجودة خطة للتنمية المهنية للعاملين.			
	توفر إدارة المدرسة فرص التنمية المهنية المستمرة لجميع العاملين.			
	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة وفقاً للأساليب العلمية.	رفع الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.	تنمية الموارد البشرية	
	يتم تنفيذ برامج وأنشطة التنمية المهنية للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.			
	تنظم الإدارة المدرسية البرامج التدريبية بحيث لا تتعارض مع مواعيد العمل.			
	ينفذ المعلم طرائق وأساليب متنوعة (التعليم التعاوني، الحوار والمناقشة، استراتيجية المشروعات، تمثيل الأدوار، الخ...).	السعي لاستخدام استراتيجيات التدريس التي تركز على المعلم (استراتيجيات التعلم النشط).	عمليات التعليم والتعلم	
	يركز المعلم على الاستراتيجيات التي تجعل المتعلمين طرفاً فاعلاً في الموقف التعليمي.			

مستويات التقدير	مؤشرات الأداء	الأهداف الإستراتيجية	المجالات	٠	١	٢	٣	٤
	تقوم المدرسة بخصر المهارات الحياتية لكل مرحلة وصف دراسي. تنفذ المدرسة برامج تدريبية للمهارات الحياتية.	تعمل المدرسة على إكساب الطلبة المهارات الحياتية، والمهارات الصحية السليمة، وتعزز القيم الدينية والخلقية والوطنية لدى الطلاب.	الإرشاد المدرسي والإعداد للحياة					
	تفعل المدرسة البرامج والأنشطة الخاصة برفع مستوى صحة وسلامة الطلبة. تنوع المدرسة من الأنشطة، المعززة للقيم الدينية والخلقية.							
	تنفذ المدرسة أنشطة متنوعة لتنمية وتعزيز قيم المواطنة.							
	تستخدم المدرسة رسومات داعمة للتعليم على الجدران الداخلية والخارجية لمبنى وسور المدرسة. يوجد تشجير مناسب وملائم فناء المدرسة. توفير مكتبة مدرسية مناسبة للمراحل الدراسية.	تحسين المظهر الجمالي لمبنى المدرسة وتوفير التجهيزات والمتطلبات اللازمة لعملية التعليم والتعلم.		البيئة المدرسية				
	تستخدم المدرسة أدوات متنوعة لتقويم الطلبة: (تحريرية - شفوية - أدائية - كتابة التقارير - مشاريع. تستخدم المدرسة ملف الإنجاز لتقويم تعلم الطلبة. تنفذ المدرسة برامج تطوير أداء المعلم، في ضوء نتائج التقويم. تنفذ المدرسة برامج علاجية للطلاب منخفضي التحصيل الدراسي.	تنوع المدرسة من أساليب التقويم، وتوظف نتائج التقويم في تحسين التعليم والتعلم.	التقويم والتطوير					
	تقدم المدرسة خدمات تطوعية للمجتمع. تقيم المدرسة فعاليات مشتركة للآباء مع أبنائهم. يشارك مجلس الآباء المدرسة في العملية التعليمية والتربوية.	تسعى المدرسة لإيجاد شراكة مجتمعية فاعلة.			المشاركة المجتمعية			
	تشرك المدرسة الأطفال في التخطيط وممارسات التعليم والتعلم. توجه المدرسة الأنشطة التعليمية لتنمية جميع جوانب شخصية الطفل. تقدم المدرسة خدماتها لجميع الأطفال دون تمييز. يوجد لدى المدرسة آلية لرصد السلوكيات السلبية والإيجابية.	تمارس المدرسة الأنشطة التي تعزز حقوق الطفل، وتبني مبدأ تكافؤ الفرص.		حقوق الطفل وتكافؤ الفرص				
	يوجد بالمدرسة فريق يدير عمليات الجودة. ينشر فريق الجودة ثقافة الجودة بالمدرسة. يشارك فريق الجودة في إعداد وتنفيذ أنشطة خطة المدرسة الاستراتيجية. يجمع فريق الجودة البيانات، ويحللها وفقاً لآلية محددة وواضحة.	تدير المدرسة عمليات الجودة وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.				إدارة الجودة والتحسين المستمر		

الخطط التنفيذية:

مدير المدرسة					القسم	القيادة والإدارة المدرسية			المجال		
مستويات التنفيذ					التكلفة (بالريال)	زمن التنفيذ		المسؤول عن التنفيذ	الأنشطة والبرامج	الأهداف التفصيلية	الهدف الإستراتيجي
٠	١	٢	٣	٤		إلى	من				
					—			مدير المدرسة	إشراك جميع العاملين في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب العمل الجماعي.	الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة في التعليم والارتقاء بالعمل الإداري عن طريق التطوير والتنمية المستمرة.
					—			مدير المدرسة	عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة أوضاع المدرسة.		
					—			مدير المدرسة	توجد محاضر اجتماع واستمارات متابعة للعمل داخل المدرسة.		
					٤٠٠٠			وكيل المدرسة	إعداد السجلات والوثائق الخاصة بالعمل المؤسسي.	تلتزم الإدارة المدرسية بالعمل المؤسسي.	
					٢٥٠٠			السكرتير	إعداد لوحة إعلانات يعلن من خلالها التعاميم والتعليمات.	تقوم الإدارة المدرسية بتوعية العاملين بالتعاميم واللوائح والأنظمة.	
					—			مدير المدرسة	عقد ورش تعريفية باللوائح والأنظمة داخل المدرسة.		
					١٨٠٠			الأخصائي الاجتماعي	توفير اللوائح الخاصة بالعمل داخل المدرسة.		
					—			مختص الجودة	عمل برنامج تدريبي في إدارة الجودة الشاملة في التعليم.	رفع نسبة الجودة في الأداء الإداري إلى (٩٠٪).	
					—			مدير وكيل المدرسة	جمع البيانات والمعلومات عن المدرسة وتحليلها بطرق علمية.		
					١٢٠٠٠			مدرب حاسوب	تدريب الإداريين على مهارات الحاسوب في العمل الإداري.		

التدريب والجودة					القسم	تنمية الموارد البشرية			المجال		
مستويات التنفيذ					التكلفة (بالريال)	زمن التنفيذ		المسؤول عن التنفيذ	الأنشطة والبرامج	الأهداف التفصيلية	الهدف الإستراتيجي
						من	إلى				
٠	١	٢	٣	٤	مؤشرات الأداء						
					جميع العاملين لديهم قائمة باحتياجاتهم التدريبية.	—		مختص الجودة	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعاملين.	تحسين قدرات المعلمين والعاملين وتنمية مهاراتهم التدريبية.	رفع الكفاءة المهنية للمعلمين والعاملين بالمدرسة وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية
					يتم تقييم أداء العاملين بأسس علمية ودقيقة.	—		وكيل المدرسة	تقييم أداء جميع العاملين وفقاً لاستمارة معدة لذلك.		
					يقوم مدير المدرسة ومساعديه بزيارات صفية وفق آلية محددة.	—		مدير المدرسة	وضع خطة للتوجيه الفني والزيارات الصفية.		
					يشارك المعلمين في البرامج التدريبية خارج المدرسة.	—		مختص الجودة	تدريب العاملين في الإدارة على إعداد الخطط وتقييمها.		
					تستثمر المدرسة الإجازات وأوقات الفراغ في تدريب العاملين.	—					
					التحاق (٨٠%) من المعلمين بدورات تدريبية في مجال التقويم.	٢٠٠٠		مختص الجودة	برنامج تدريبي (مهارات التقويم المستمر).	إقامة برامج تدريبية داخل المدرسة لتنمية مهارات المعلمين في القياس والتقويم.	
					تحقق اختبارات المدرسة لمواصفات الاختبار الجيد بنسبة (٧٥%).	٢٠٠٠		مختص الجودة	برنامج تدريبي لإعداد الاختبارات التحصيلية وفق معايير الجودة.		
					ورش عمل (بناء الاختبارات وفق جدول المواصفات).	—		مختص الجودة	ورش عمل (بناء الاختبارات وفق جدول المواصفات).		
					نشرة تربوية عن أساليب تقويم الطلبة.	١٥٠٠		الأخصائي الاجتماعي	نشرة تربوية عن أساليب تقويم الطلبة.		
					تتوفر في المدرسة جميع الأدلة للمواد الدراسية والمهارات التدريسية المختلفة.	—		الأخصائي الاجتماعي	توفير الأدلة المختلفة للمعلمين المستجدين.	العناية بالمعلمين المستجدين.	
					التحاق جميع المعلمين المستجدين بالبرامج التدريبية.	١٠٠٠		مختص الجودة	إقامة برامج تدريبية للمهارات الأساسية في التدريس.		
					يحضر المعلمين المستجدين مع المعلمين القدامى في الفصول أثناء التدريس.	—		المعلمين القدامى	متابعة المعلمين القدامى للمعلمين المستجدين وتقديم النصح والإرشاد.		

الأخصائي الاجتماعي					القسم	الإرشاد النفسي والإعداد للحياة		المجال			
مؤشرات الأداء					التكلفة (بالريال)	زمن التنفيذ		الأنشطة والبرامج	الأهداف التفصيلية	الهدف الإستراتيجي	
						من	إلى				
٠	١	٢	٣	٤	مستويات التنفيذ						
					٣٠٠٠			م / الصحة المدرسية	إقامة دورة تدريبية للطلبة في الإسعافات الأولية.	تنمية المهارات الحياتية لدى الطلبة بما يتناسب مع مستوياتهم ورغباتهم.	تعمل المدرسة على إكساب الطلبة المهارات الحياتية، والمهارات الصحية السليمة، وتعزز القيم الدينية والخلاقية والوطنية لدى الطلاب.
					٣٠٠٠			مسئول الأنشطة	إقامة دورة تدريبية للطلبات في الخياطة والتطريز.		
					—			الأخصائي الاجتماعي	إقامة ندوات توعية عن بعض المهارات الحياتية مثل: (نظافة الأسنان – التعامل مع الكهرباء – طرق استخدام الأجهزة المنزلية – التوفير والادخار).		
					—			الأخصائي الاجتماعي	حصر الطلاب الضعاف في القراءة والكتابة وتحديد أسباب الضعف.		
					—			مدرس اللغة العربية	إقامة دروس التقوية لزيادة مهارات القراءة والكتابة.		
					—			موجه اللغة العربية	إقامة دورات تدريبية للمعلمين على الأسلوب الأفضل لتنمية مهارة القراءة والكتابة لدى الطلاب.		
					٢٥٠٠			الأخصائي الاجتماعي	إعداد مجلة دورية تهتم بالمفاهيم الوطنية وحب الوطن.		
					٤٥٠٠			الأخصائي الاجتماعي	إقامة معرض فوتوغرافي عن الثورة والوحدة اليمنية.		
					١٢٠٠٠			مسئول الأنشطة	عمل رحلة إلى أحد المراكز الثقافية أو المتاحف الوطنية.		
					١٠٠٠			المسئول الثقافي	إجراء مسابقة ثقافية عن المناطق اليمنية، وكل ما يرتبط بالثقافة الوطنية.		

تنويه:

- ✓ يتم إعداد بقية الخطة التنفيذية للمجالات الأخرى ولجميع الأقسام بنفس الطريقة التي أوردناها في النموذج.
- ✓ ما ورد في النموذج عبارة أن أمثلة وأفكار مقترحة، للاستفادة منها في طريقة كتابة التقرير النهائي للخطة.
- ✓ لكل مدرسة خصوصيتها واحتياجاتها لذا يجب أن تكتب الخطة بما يتناسب مع خصوصيتها وامكانياتها وقدراتها البشرية والمادية.
- ✓ يجب مراعاة البيئة التي توجد فيها المدرسة من عادات وتقاليد وقيم بحيث تحقق آمال أولياء الأمور والمجتمع ولا تتصادم معهم.
- ✓ في حالة المدارس المختلطة يجب مراعاة الفوارق بين الجنسين عند تقديم الأنشطة والبرامج.
- ✓ هناك نقطة مهمة جداً وهي التوثيق لكل ما يتم إعداده ويكون التوثيق ورقياً وإلكترونياً، وأرشفتها بطريقة منظمة، بحيث يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها وإجراء التعديلات المطلوبة أو عند عملية تطوير الخطة في المراحل القادمة.



انتهى الدليل بحمد الله تعالى



نرجو التكرم بإبداء الرأي حول الدليل وتقديم أي مقترحات قد تفيد في تطويره وتلافي الأخطاء التي فيه، على العنوان الآتي للمؤلف.

الجمهورية اليمنية – محافظة المحويت – مدينة المحويت
إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم
البريد الإلكتروني:

kadwany@gmail.com

kadwany@facebook.com

الموقع على شبكة الانترنت

WWW.knanhonlan\kadwany.com

تلفون: 777066889

700648831