



# البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في التخطيط لتحسين المدرسة والمتابعة والتقييم

دليل المتدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي  
دور مجلس الأمناء فى التخطيط  
لتحسين المدرسة  
والمتابعة والتقييم

دليل المتدرب

## الفهرس

٢	المقدمة .....
٤	الفصل الأول: مفاهيم التخطيط المدرسي .....
١٢	الفصل الثاني: مراحل وضع خطة تحسين المدرسة .....
٤٢	الفصل الثالث: متابعة وتقييم خطة تحسين المدرسة .....

## المقدمة

فى إطار إهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال تطبيق اللامركزية وتفعيل دور المشاركة المجتمعية، أصبح من الضروري الإهتمام ببناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى المدرسة. وحيث أن قسم التربية الاجتماعية بالوزارة هو الجهة المنوطة بتفعيل دور مجالس الأمناء، فقد تم إعداد وتصميم برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء الذى يحتوي على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية. كما تم وضع الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين قسم التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفنى لمجالس الأمناء متمثلة فى: الدليل الإجرائى للأخصائى الاجتماعى، ودليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائى.

ويأتى هذا البرنامج التدريبي فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء. وهو يتناول أحد الموضوعات الهامة المتعلقة بعمل المجلس ودوره تجاه تطوير العملية التعليمية بالمدرسة، حيث يتناول هذا البرنامج التدريبي موضوع التخطيط من أجل تطوير وتحسين المدرسة وكذلك كيفية متابعة وتقييم الخطط التى يتم وضعها على مستوى المدرسة. ومما لا شك فيه، أننا نعيش فى عصر يتسم بالتغيير والتطور، عصر التقدم العلمي والتكنولوجي. ولا يقف هذا التغيير عند حدود النواحي المالية، بل يتعداها الى البيئة الاجتماعية، من حيث تركيبها السكاني وكافة النواحي الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، وغيرها. ولا يمكن مواجهة هذا التغيير وما ينجم عنه من مشكلات وتحقيق النجاح للنشاطات المختلفة دون تخطيط سليم. فالتخطيط بمثابة المنهج العلمي المأمون لتحقيق الغايات والأهداف، وبدونه تصبح كافة الجهود بمثابة إجتهدات تخضع للفشل أكثر منها للنجاح، ولا تحقق فى النهاية النتائج التى تضمن الاستمرارية للنهوض بالمؤسسة التعليمية أو المجتمع.

فقد أصبح التخطيط الآن من مسلمات وأسس مواجهة المستقبل وإحداث التغيير بأسلوب ومنهج مرتبط بالتنبؤ العلمي والتدبير وإختيار أفضل البدائل. كما أن التخطيط ليس مسئولية الدول أو منظمات المجتمع المدني فحسب، ولكنه سلوك يتسم به الإنسان المتحضر الذى يحدد بدقة هدفه وكيفية تحقيق هذا الهدف والوسيلة المناسبة لذلك.

فالمدرسة الفعالة هى التى تبدأ عملها بالتخطيط، حيث لا تستطيع أية مدرسة أن تحقق نجاحاً بدونه. فهو خطوة علي الطريق لتحسين الأداء وتطويره والمساهمة فى بناء ووضع خطة بناءة يسهل تنفيذها للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى أعلى درجات التقدم فى الأداء التعليمي بما يتفق مع مستويات جودة التعليم. ويمكن القول أنه يوجد مداخل متعددة وطرق مختلفة يمكن للمدرسة أن تعتمد عليها فى عملها التخطيطي وذلك وفق الإحتياجات التى تختلف من مدرسة لأخرى، نظراً لإختلاف الظروف والأوضاع القائمة فى كل منها.

## الهدف العام للبرنامج:

تنمية قدرة المتدربين على مفاهيم ومهارات التخطيط، والمتابعة، والتقييم.

## الأهداف التفصيلية:

بنهاية التدريب، يكون لدى المشاركين القدرة على ما يلي:

- (١) فهم عملية التخطيط وأبعادها.
- (٢) القيام بإعداد خطة وفقاً للاحتياجات والأولويات.
- (٣) متابعة الخطة وتقويمها.

المشاركون: الأخصائيون الإجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والأباء والمعلمين

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام

# الفصل الأول

## مفاهيم التخطيط المدرسي

## الفصل الأول

### مفاهيم التخطيط المدرسي

#### مقدمة الفصل:

أصبح التخطيط سمة من سمات القيادة المدرسية الحديثة في الوقت الحالى، حيث تسعى المدارس في تخطيطها للتطوير. فأصبح لا غنى عنه لرفع مستوى الطلاب تعليمياً، وتحسين الهيكل الإداري للمدرسة، مع زيادة فاعلية ومشاركة المجتمع لتحسين العملية التعليمية بالمدرسة. أى أن المدرسة مهما توافرت لديها الإمكانيات المادية والبشرية، لا يتحقق تطورها إلا إذا تمكنت من التخطيط الجيد لهذه الإمكانيات. ويشترك في التخطيط العديد من المهنيين والمتخصصين، ومنهم الأخصائي الإجتماعي. ولكي يشارك الأخصائي الإجتماعي بفاعلية في عملية التخطيط المدرسي، يجب أن يكون ملماً إماماً جيداً بعملية التخطيط وأساليبها.

#### تعريف التخطيط:

توجد تعريفات متعددة للتخطيط، ولكنها تتفق في جوهرها كالتالى:

- هو عملية تحديد واقع المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف "أين كنا، وأين نحن الآن، وأين نريد أن نصل"، وتحديد "الإحتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للفاء" بتلك الإحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر الأولويات والآليات.
- هو وسيلة علمية منظمة ومستمرة يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة، وتقدير إحتياجات المجتمع في ضوء هذه الموارد، ثم تحديد طريقة استغلالها.
- هو عملية وضع الأهداف وتحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتتضمن هذه العملية ممارسة عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بغرض إتخاذ القرارات (الإختيار بين البدائل).

#### التخطيط المدرسي:

التخطيط للعمل المدرسي هو ضرورة لنجاح العمل ووسيلة لتحقيق أهداف المدرسة. ويُقصد بالتخطيط المدرسي وضع السياسة العامة للمدرسة، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة. ويُعنى التخطيط المدرسي بالإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية، هي:

١) ما واقع المدرسة: التلاميذ والمعلمون، والإمكانيات المادية من مبنى وتجهيزات؟

٢) ما الذى يراد تحقيقه؟ الأهداف التي تسعى المدرسة الى تحقيقها؟

٣) كيف يمكن تحقيق ذلك في ضوء الواقع؟ رسم الطرق التي تؤدي الى تحقيق هذه الأهداف في ضوء الواقع داخل المدرسة، والبيئة، والمجتمع.

### يرتبط التخطيط بما يلي:

- ١- تحقيق أهداف مرجوة من التعليم، فلكل نظام تعليمي أهدافه الموضوعية في قوانينه ولوائحه. ولكن نص الأهداف التعليمية شيء وتحقيق النظام التعليمي لها شيء آخر. و ينقل التخطيط التربوي مثل هذه الأهداف من حالتها النظرية إلى واقع عملي ملموس ومخرجات تعليمية فعالة.
- ٢- إختيار الوسائل الأنجح والأكفاً للوصول إلى تحقيق الأهداف. فإن كان المعلم، والمبنى المدرسي، والخدمات التعليمية، والإدارة المدرسية كلها وسائل، فتحقيق الأهداف يرتبط بمدى كفاءة هذه العناصر. فكلما كانت هذه المدخلات جيدة، كانت حصيلتها مخرجات جيدة، والعكس صحيح.
- ٣- حساب التقديرات المالية اللازمة للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها. وتعتبر هذه التقديرات هي نقطة البدء في صنع الوسيلة وضمان وجودها. وهنا نذكر أن جودة الوسائل لا تقاس بنتائجها فحسب، وإنما بهذا الناتج قياساً إلى كلفتها. فالوسيلة الأكفاً والأكثر فاعلية هي التي إذا قورنت بغيرها، كان ناتجها أكبر مع نفس الكلفة أو كانت كلفتها أقل مع نفس الناتج.
- ٤- عنصر الوقت. فالوقت ينظر إليه كأحد الموارد المتاحة التي يجب إستثمارها. فالتخطيط هو الإستخدام الأمثل للوقت.
- ٥- عملية التنفيذ والمتابعة. فإعداد مجموعة من القرارات بشأن التعليم لا يستقيم دون تنفيذ ومتابعة هذه القرارات في الواقع، وما يترتب على هذا من كشف لمزيد من الحقائق والأخطاء التي تكون بمثابة تغذية مرتدة للخطة فيتم إعادة النظر فيها أو تعديلها.

### أهمية التخطيط:

- ١- التخطيط يساعد على تحقيق أهداف التعليم بكفاءة عالية: المدرسة مؤسسة اجتماعية ذات أهداف ورسالة محددة. ومما لا شك فيه أن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دفعة واحدة وفي عام واحد. لذلك، فإنتهاج القيادة المدرسية لأسلوب التخطيط وتطبيق مبادئه سيساعدها على تحقيق هذه الأهداف بصورة مستمرة. كما سيكشف التخطيط المدرسي بما يتضمن من أساليب متابعة وتقويم عن الأهداف والغايات التي تم تحقيقها بكفاءة عالية وتلك التي لم يتم تحقيقها.



٢- التخطيط يوفر الوقت: فالوقت عنصر حرج في أي عمل. حيث أن وضع الخطة وتنفيذ الأنشطة يتطلب وقتاً. ورغم أن هناك من يرون أن التخطيط يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن وما تحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل للبيانات، ثم وضع الخطط. إلا أن ما قد تستغرقه عملية التخطيط يعوضه ما يحققه العمل المبني على التخطيط من نجاحات، إذا قورن بالتنفيذ المبني على العشوائية.

٣- التخطيط يساعد على إستغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل: فالمدرسة تضم قوى عاملة متنوعة. إذ تتعدد مؤهلات المعلمين وتتعدد كفاءاتهم. كما أن لهذه المدرسة مخصصات مالية سنوية ومبنى مدرسي وتجهيزات. ويختلف ذلك كله من مدرسة إلى مدرسة أخرى. لذلك، فالتخطيط للعمل في هذه المدرسة يساعد على إستغلال هذه الإمكانيات أفضل استغلال، وذلك بالحد من الفقد، وتنمية الموارد، ورفع كفاءتها. والتخطيط يساعد على استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل، وذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الإرتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء، والحد من النفقات، وتنمية الموارد، ورفع كفاءتها. وهو يساعد على الإستخدام الأمثل للموارد المتنوعة المادية، والبشرية، والتكنولوجية.

### مبادئ التخطيط:

١- التنسيق: يعمل التنسيق على تكامل الأعمال وتحقيق الأهداف دون فاقد في الجهد الإنساني أو الموارد. ويتم التنسيق بتحديد المسؤوليات. وبالتنسيق يتم تبادل الخبرات والمعلومات وتلقى الجهود التي تحقق الأهداف، مما يضمن عدم التكرار، أو التضارب، أو الأزواج في رسم الخطة وتنفيذها كل على حدة في المجتمع المدرسي.

٢- الواقعية: ويُقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الإعتبار من حيث طبيعة الإحتياجات والإمكانات الفعلية ويراعي ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده. والواقعية ذات أبعاد متعددة: فهناك البعد الثقافي الذي يتضمن ثقافة المجتمع عامة، والبيئة التي توجد بها المدرسة متضمنة عادات وتقاليدها وقيمتها، والبعد الإقتصادي والإجتماعي، ويقصد به المستوى التعليمي لأولياء الأمور ومستواهم الإقتصادي. كما يشمل هذا البعد أيضاً إمكانات المجتمع والبيئة لتوفير التمويل اللازم للمدرسة وأنشطتها.

٣- المرونة: إذ يجب ألا يكون التخطيط جامداً، بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة وما قد يجد من عوامل وظروف قد تُعَرِّض الخطة للإنهيار. لذلك يجب أن يراعي ما يُحتمل حدوثه من مشكلات وظروف، وازعاً في الإعتبار كيفية مواجهتها. ويجب أن يكون هناك بدائل مطروحة يؤخذ بأكثرها ملائمة للظروف عند تنفيذ الخطة.

٤- الشمول: يجب أن يشمل التخطيط بالمدرسة جميع عناصر المؤسسة التعليمية من معلم، ومنتعلم، وموارد مادية وبشرية، وأنشطة إتصال المدرسة بالمجتمع. كما يجب أن يشمل التخطيط أيضاً الجانب التعليمي، والإقتصادي، والبشري، والنواحي الإجتماعية، وجميع مشكلات المدرسة.

٥- المشاركة: ويُقصد بذلك ألا ينفرد فرد واحد أو إدارة واحدة بالتخطيط بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف المعنية في عملية التخطيط، حتى يشعر الجميع بملكية الخطة مما يدعم تنفيذها.

٦- التوقيت: التخطيط الناجح يوفر الوقت، خاصة في أثناء عملية تنفيذ الخطة. والتخطيط دون توقيت محدد لا يمكن إعتباره تخطيطاً ناجحاً. فيجب جدولة تنفيذ الخطة زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال وزمن الإنتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة.

٧- ترتيب الأولويات: لا تستطيع الخطة تناول كل الإحتياجات والتطلعات التي لدى المؤسسة. كما أن هناك حدود للإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن أن تتوافر خلال زمن الخطة. لذلك يجب تحديد الأولويات وترتيبها.

٨- التقدمية: هي التقدم والنمو نحو تحقيق الأهداف. ويكون التقدم بأن نبدأ كل خطة جديدة من حيث تنتهي الخطة السابقة، حيث تدعمها وتترابط في تحقيق الأهداف بعيدة المدى. ويكون التقدم بحيث لا تقف الخطة عند حد معين دون بلوغ الهدف أو تحقيق التقدم المنشود.

## أنواع الخطط:

حظي التخطيط باهتمام متزايد، كما سبق ذكره. لذلك شاع وانتشر استخدامه مستخدماً صوراً، وأنماطاً، وأنواعاً تتوافق مع نظم المجتمعات وظروفها، وكذا مع طبيعة المنظمات والمؤسسات وطبيعة الأنشطة المتباينة فيها.

### أولاً: من حيث الزمن:

- ١- الخطة قصيرة المدى: هي خطة موضوعة لمدة لا تزيد عن سنتين. وفي معظم الحالات تكون مدتها سنة واحدة. وهي حلقة وصل بين الخطة المتوسطة والموازنة السنوية للدولة. ويعتمد تحديد عمر الخطة علي الهدف الموضوع لها. وهي تُعتبر فرصة طيبة للإعداد لخطة طويلة المدى.
- ٢- الخطة متوسطة المدى: هي خطة تتراوح بين ثلاثة وخمسة سنوات. وهي تتألف من عدة خطط قصيرة المدى إلى جانب كونها جزءاً من الخطة طويلة المدى. وتتضمن الخطة المتوسطة، أحياناً، خطة قصيرة تمثل حلقات مترابطة فيها.
- ٣- الخطة طويلة المدى: هي خطة تتراوح مدتها من ٥ سنوات فأكثر. وهي تحتاج إلى الكثير من المعلومات، والدراسات، والتنبؤات. ونظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة المدى، فقد تحتاج هذه الخطة إلى مزيد من المعلومات. ويتضمن هذا التخطيط (الخطة الخمسينية) مراحل تنفيذية لتحقيق أهداف التطوير.

### ثانياً: من حيث المستوى:

١. التخطيط على مستوى المؤسسة: وهو الركيزة الأولى للتخطيط المنظمي، والإقليمي، والقومي. فمثلاً في مجال التعليم، هو تحديد ما تحتاجه المنظمة من كوادر متعلمة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة.
٢. التخطيط على مستوى القطاع: يتمثل تخطيط القطاع في الاستخدام الأمثل للموارد النادرة بين منظمات القطاع، كما يتيح سهولة الرقابة والاستفادة من الكفاءات النادرة.
٣. التخطيط الإقليمي: وهو أن تقسم البلد إلى أقاليم تتميز فيما بينها من حيث الموارد الطبيعية، واللغة، والعادات ويكون لكل إقليم خطته الملائمة ولكنها تبقى جميعاً في حدود دولة واحدة.
٤. التخطيط القومي: وهو المصب النهائي لكافة المستويات المختلفة من التخطيط. وهو سمة التخطيط المركزي. حيث تتولى الأجهزة في الدولة مهمة التخطيط

القومي. وهو يقوم على أساس أن الدولة وحدة سياسية، وإقتصادية، واجتماعية واحدة.

### ثالثاً: من حيث مدى التأثير:

١. الخطة الاستراتيجية: هي خريطة طريق تقود المدرسة من الواقع الذي هي عليه الآن إلى المستقبل المرغوب فيه الذي يتم من خلاله وضع هذه الخطة لدراسة وتحليل الواقع الحالي للمؤسسة بدقة شديدة لمعرفة نقاط الضعف في كيان المؤسسة، وكذلك نقاط القوة، والفرص المتاحة في الأفق، وكذلك التهديدات المحتملة. وفي ضوء هذا، يتم وضع أهداف تناسب القدرات الموجودة والفرص المتاحة. وبعد ذلك، يتم وضع أنشطة لتحقيق هذه الأهداف. وما يميز هذا النوع من الخطة، هو أنه طويل المدى أي يغطي فترة زمنية ما بين ٣ - ٥ سنوات.

٢. الخطة التكتيكية: وهي سلسلة منتظمة من الخطوات المصممة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. وتتضمن الخطة التكتيكية عدداً من الأهداف الفرعية التي تقود للأهداف الإستراتيجية. وبينما تركز الخطة الإستراتيجية على الموارد، والبيئة، ورسالة المنظمة مصاغة بشكل عمومي، فالتكتيك يعالج القيود التي تفرضها الموارد، مع التركيز على استخدام الموارد البشرية وحركة المنظمة. ويجرى تحديد الخطة التكتيكية على مختلف المستويات الإدارية، وفي أنشطة المنشأة وتقسيماتها.

٣. الخطة التنفيذية: الخطة التنفيذية هي خطة سنوية تصف أنشطة وإستراتيجيات قصيرة المدى. وخلال وضع مثل هذه الخطة، يتم وضع أنشطة لتحقيق هدفاً معيناً قصير المدى، وفي العادة يتم تنفيذه خلال عام أو أقل مع وضع مدي زمني محدد وقصير.

## خلاصة الفصل:

إن أي منظمة بلا تخطيط، كسفينة بلا ربان. والتخطيط يحدد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إليها، والوسائل التي تستخدمها لتحقيق هذه الأهداف. وترجع أهمية التخطيط إلى أنه يوازن بين الموارد والإحتياجات، ويعمل على حل المشكلات القائمة، ويقضي على المعوقات، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة بجانب دقة التنبؤ والتحليل. ويرجع استخدامنا لأنواع التخطيط المختلفة، إلى طبيعة العمل، والإمكانيات، والإحتياجات الخاصة بكل مؤسسة. وسنتناول في الفصل التالي، مراحل عملية التخطيط المدرسي وصولاً إلى وضع خطة تحسين المدرسة التي سنتناول مراحل وضعها في الفصل التالي.

## الفصل الثانى

### مراحل وضع خطة تحسين المدرسة

## الفصل الثاني

### مراحل وضع خطة تحسين المدرسة

#### مقدمة الفصل:

التخطيط بطبيعته عملية متصلة مستمرة من الصعوبة الفصل بين أجزائها لتضع لها تركيباً متبعياً. بمعنى أن تنتهي الأولى وتبدأ الثانية، وهكذا حتى تنتهي الخطة. ولكن ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في وقت واحد ودفعة واحدة، لذلك إستوجب رصد الخطوات الرئيسية للقيام بمهام التخطيط لبيان طبيعة كل منها، وأبعادها، وتحديد مكانها في سلسلة العملية التخطيطية بغرض الدراسة والتحليل.

#### خطة تحسين المدرسة:

خطة تحسين الأداء المدرسي هي الوثيقة التي تعنى بوصف جميع الأنشطة والتدخلات التي ستقوم بها المدرسة على مدار العام الدراسي، وذلك في ضوء نتائج تطبيق أدوات التقويم الذاتي للمدرسة المصممة وفق المعايير القومية للتعليم.

#### أهمية خطة تحسين المدرسة:

- هي أداة جيدة لمساعدة أفراد المجتمع المدرسي في تحديد أولويات التطوير في العمل المدرسي وتحديد الأهداف المنشود تطبيقها في كل مجال.
- هي أحد الأدوات اللازمة لتحقيق الإصلاح المتمركز على المدرسة.
- هي تساعد المدرسة على إتخاذ خطوات منظمة، ومدروسة، ومحددة بزمن لتنفيذ التطوير المدرسي المأمول.

#### رؤية المدرسة ورسالتها:

قبل البدء في مراحل وضع خطة تحسين المدرسة، يجب وجود رؤية ورسالة واضحة للمدرسة حتى يتم وضع أهداف الخطة في ضوءها. ولذلك، يجب التعرف على ما هو المقصود برؤية المدرسة ورسالتها وخصائص كل منهما.

**الرؤية:** هي الحلم الأكبر الذي تتمنى المؤسسة التعليمية أن تصل إليه. وقد يستغرق تحقيق هذا الحلم مدة زمنية طويلة. ولأن رؤية المدرسة هي الحلم الذي تسعى لتحقيقه والوصول إليه، لذا فمرحلة وضع رؤية للمؤسسة التعليمية هي أحد أهم خطوات السعي للجودة.

## خصائص الرؤية الجيدة:

- طموحة ... حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة ... بحيث يستطيع الفرد أن يراها ويتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- تصف مستقبلاً أفضل ... فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون أن المستقبل الذي تصوّره لهم يقدم لهم شيئاً يريدونه لا شيئاً بيديهم الآن.
- يتم إختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة أو سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل. كما يجب أن تعكس هذه الكلمات قيم المنظمة التي تريد إرساءها.
- توضع بمشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية على مستوى المدرسة.
- يكون مداها من ٥ إلى ١٠ سنوات نحو المستقبل.
- تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- تصف مرحلة أو حالة محددة
- تعبر عن أهداف يمكن تحقيقها وتمثل تعبيراً حقيقياً.

**الرسالة:** وهي تعبر عن كيفية تحقيق هذه الرؤية ويجب أن تكون واضحة ومحددة. ولكي يتم تصميم الرسالة بشكل جيد سواء كانت رسالة لمدرسة أو أى مؤسسة، يجب أن نضع فى إعتبارنا أن تغطي الرسالة العناصر التالية:

- ١ - نشاط المؤسسة.
- ٢ - الفئة المستفيدة من المؤسسة.
- ٣ - المنطقة التي تعمل بها المؤسسة.
- ٤ - أهداف المؤسسة.
- ٥ - الخدمات التي تؤديها المؤسسة.
- ٦ - نظرة المؤسسة لنفسها وإدراكها لإمكانياتها.
- ٧ - الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور.
- ٨ - فلسفة المؤسسة وهي القيم والمعتقدات التي تقود أعضائها.



## خصائص الرسالة الجيدة:

- الرسالة مستمرة وتأتي كفعل، مثل: تأمين، أو إسعاد، أو تقوية، أو تعليم، أو مساعدة، أو رفع، أو تحقيق... إلخ.
- الرسالة في المضارع وليست في الماضي، أو في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان.
- الرسالة مختصرة، وواضحة، ومفهومة، ولكنها تشمل عدة معاني.
- الرسالة تعكس ما يميز هذه المؤسسة.
- الرسالة تكون مرنة وتعكس القيم والمعتقدات المرتبطة بالمؤسسة.
- الرسالة تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها.
- أن تصاغ الرسالة بطريقة تحفز الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لذا، فالمؤسسة التعليمية التي ليس لها رؤية ورسالة تتمنى تحقيقهما، لن يكون لها أي فرصة للتقدم والنمو. كما إن عملية وضع رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها ليست قاصرة على طرف واحد فقط، ولكن يجب أن يتم إعداد رؤية أي مؤسسة ورسالتها خلال مشاركة العديد من الأطراف داخل المؤسسة التعليمية والمستفيدين، وهم: أولياء الأمور، والطلاب، والمعلمون، الإدارة المدرسية. حيث تعتمد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها على هؤلاء الأطراف مجتمعين. وإذا فقدت الرؤية أو الرسالة أحد هذه الأطراف فيكون هناك خلل واضح، قد يؤثر على نجاح هذه المؤسسة.

## نماذج للرؤية

### رؤية شركة مايكروسوفت

كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة.

#### نموذج (٢)

طالبات متميزات لديهن القدرة على التفكير العلمي والتعلم المستمر مدى الحياة مع مشاركة مجتمعية فعالة.

#### نموذج (١)

نتطلع إلى تعليم ذي جودة عالية، وبيئة تربوية مشوقة، ومشاركة مجتمعية فاعلة، وجيل مبدع ملتزم بدينه محب لوطنه يتغير دائماً نحو الأفضل.

## نماذج للرسالة

تسعى المدرسة لتنمية الوعي الثقافي لدى المجتمع المحلي لدعم العملية التعليمية؛ وكذلك تنمية المهارات التكنولوجية لدى المعلمين والتلاميذ؛ وأيضاً التنمية الشاملة للتلميذ في جميع النواحي: النفسية، والإجتماعية، والتعليمية؛ والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين؛ ودعم المتفوقين علمياً؛ وتحقيق التميز العلمي في جميع المجالات؛ ورعاية الموهوبين والإهتمام بهم؛ وعمل برامج خاصة لتنمية مواهبهم؛ وأخيراً دمج ذوي الإحتياجات الخاصة.

### نموذج (٢)

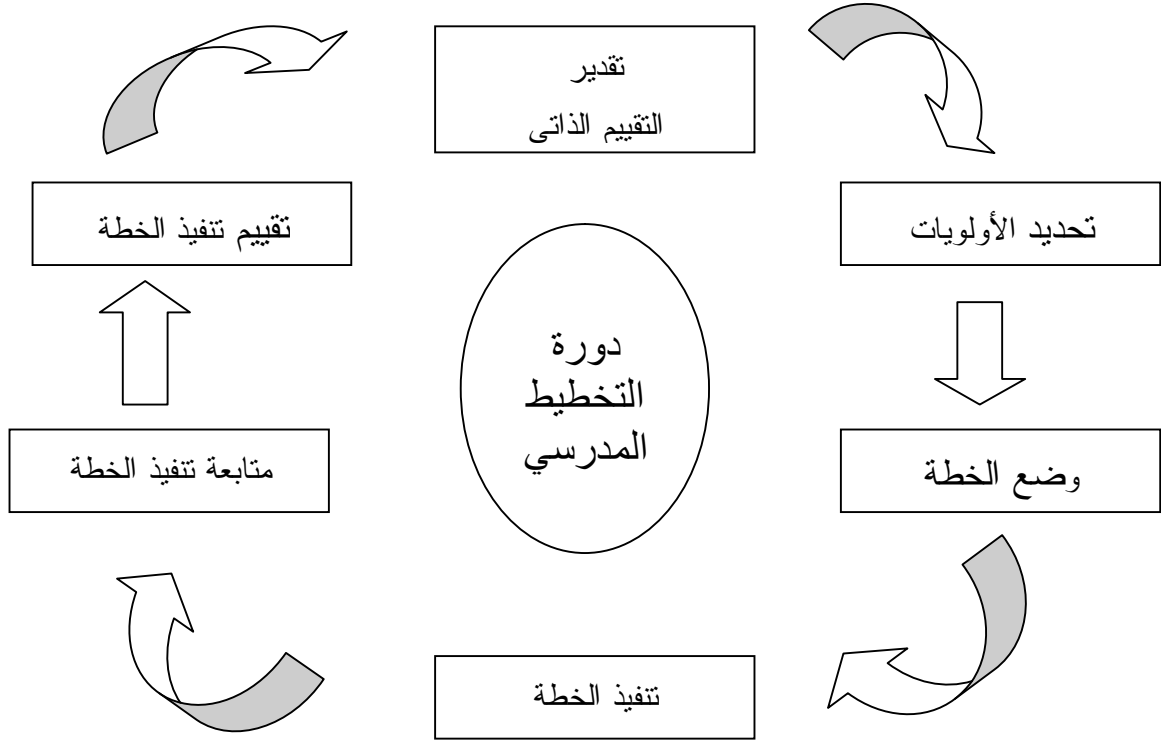
نسعى إلى تحويل مدرستنا إلى بيئة تواصل مع المجتمع لتنمية ومواكبة التطور والتغير المستمر للعصر المعرفي والتكنولوجي الذي يشهده العالم من حولنا واعداد أجيال واعدة قادرة على حل مشكلاتها ومواجهة العالم بفخر وإعتزاز.

### نموذج (١)

تسعى المدرسة لتزويد التلاميذ بوسائل المعرفة المختلفة وغرس المبادئ الخلقية، والدينية، والوطنية لخلق مجتمع متحضر وبناء وطن كريم.

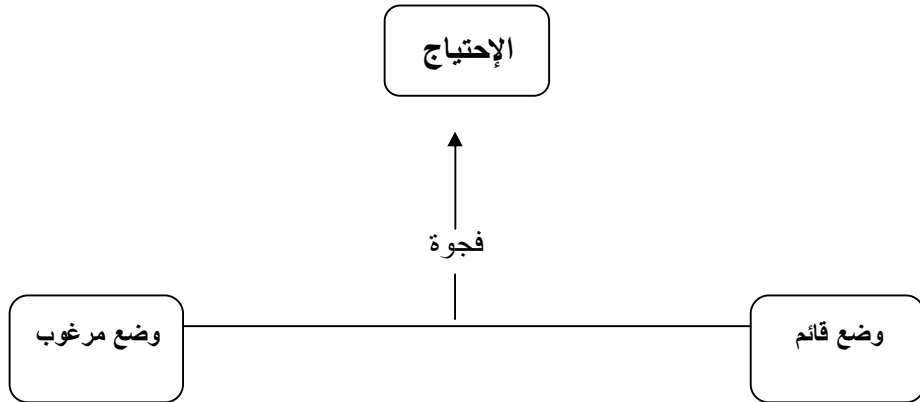
## دورة التخطيط المدرسي:

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات/المراحل التي تتبّع للقيام بعملية التخطيط المدرسي كما يوضحها الرسم التالي:



### المرحلة الأولى: تقدير (التقييم الذاتي)

تقدير الإحتياجات هو أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمدرسة، مثل: العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وكذلك ظروف البيئة الداخلية. ويعرّف الإحتياج على أنه الفرق بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه.



ويشير الشكل السابق إلى أن الإحتياج يمثل الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب. ويُعتبر تقدير لوضع خطة مدرسية من أهم خطوات التخطيط المدرسي، وذلك لأن الخطط تحتاج إلى معلومات دقيقة وواقعية تعكس الإحتياجات الحقيقية وليس مجرد إفتراضات من قِبَل الخبراء والعاملين. وتُعرَّف عملية تحديد الإحتياج للمدرسة بأنها نظام فعال للإستفسار والحصول على بعض البيانات اللازمة للمساعدة فى إتخاذ القرار بشأن تغيير وضع المدرسة للأفضل. وتُعتبر عملية التقييم الذاتي طريقة منظمة يشارك فيها كافة الأطراف المعنية بالمدرسة للتعرف على الإحتياجات بالنسبة لكافة المجالات على مستوى المدرسة.

**تقدير الإحتياجات:** تبدأ أى عملية تخطيط بدراسة الإحتياجات المختلفة. ويرتبط التقدير بتحليل المشاكل إرتباطاً متكاملًا، ومن الصعب الفصل بسهولة بين تحليل المشاكل وتقدير الإحتياجات.

### **خطوات تقدير الإحتياجات:**

- توفير قاعدة بيانات عن الخدمات، والخطط القائمة، ومدى قدرتها على تلبية إحتياجات المدرسة.
- تحديد المناطق التى تفتقر إلى نوعيات محددة من الخدمات داخل المدرسة.
- تحديد القطاعات التى سيتم تقدير إحتياجات المدرسة فيها.
- تحديد المعلومات المطلوبة.
- تحديد مصادر المعلومات.
- تحديد أدوات جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- تحديد أولوية الإحتياجات.
- وضع التوصيات.

### **التقييم الذاتى كوسيلة لتقدير الإحتياجات بالمدرسة**

#### **مفهوم التقييم الذاتى:**

يُقصد بالتقييم الذاتى للمؤسسة التعليمية مجموعة الخطوات الإجرائية التى يقوم بها أفراد المجتمع المدرسي لتقييم مؤسستهم بأنفسهم إستناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المدرسي فى الوضع الحالى، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد.

## أهداف التقييم الذاتي:

يهدف التقييم الذاتي إلى التعرف على ما يلي:

- درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المدرسة وبين المعايير في مجالاتها المختلفة.
  - جوانب القوة والضعف في الأداء المدرسي في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والإعتماد.
  - تحديد نقطة الإنطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الجودة .
- ويجب أن تُلخّص هذه الدراسة إلى إعداد تقرير شامل عن الوضع الحالي للمؤسسة يوضح:
- نقاط القوة
  - نقاط الضعف
  - مقترحات للتطوير

## خطوات التقييم الذاتي للمدرسة:

- 1- تشكيل وتدريب فريق الجودة على مستوى المدرسة.
- 2- عمل خطة دراسة التقييم الذاتي.
- 3- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة باستخدام أساليب مختلفة.
- 4- معالجة وتحليل المعلومات وإستخلاص الدلالات.
- 5- إعداد التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي.

## القائمين بدراسة التقييم الذاتي (فريق الجودة):

عادة ما يتكون هذا الفريق من:

1. مدير المدرسة
2. أحد الوكلاء
3. المعلمون الأوائل لجميع المواد
4. ممثلون لمجلس الأمناء والآباء والمعلمين
5. ممثلون للمتعلمين (يفضل في المرحلة الابتدائية أن يكونوا من بين المتعلمين في الصفوف النهائية)
6. ممثلون عن المجتمع المحلي
7. الأخصائي الاجتماعي

## دور فريق الجودة:

- نشر الوعي بثقافة الجودة داخل المدرسة وخارجها.
- تنفيذ خطوات عملية التقييم الذاتي.
- تحليل النتائج وتحديد الأولويات.
- كتابة التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي
- وضع مسودة خطة تحسين المدرسة لعرضها ومناقشتها مع مجلس الأمناء.

## مكونات التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي:

يراعى عند كتابة تقرير دراسة التقييم الذاتي للمدرسة، أن يشمل النقاط التالية:

- ١ - المنهجية المستخدمة في التقييم الذاتي. (بحد أقصى ٥ صفحات)
- ٢ - تقويم الأداء. (بحد أقصى ١٥ صفحة)
- ٣ - السياق المؤسسي. (بحد أقصى ٥ صفحات)
- ٤ - نظرة شاملة للفعالية التربوية. (بحد أقصى ٥ صفحات)

## نموذج تقرير دراسة التقييم الذاتي

أ - المنهجية:

### فريق الجودة

المهمة	الوظيفة	للمؤسسة الحق في إختيار الأفراد في كل من فئات المشاركين	الحد الأدنى لعدد كل فئة	الفئة
رئيس الفريق				مدير المؤسسة / الناظر
			١	وكيل المؤسسة
			٤	المعلمين
			١	الأخصائي الاجتماعي الأخصائي النفسي
			١	مسئول وحدة الجودة
			٢	الإداريين
			٢	مجلس الأمناء
			٣	أولياء الأمور
				المتعلمين
			٣	خبراء مجتمع أو الجمعيات أهلية رجال أعمال / الجامعات / مراكز بحثية.... الخ

ب - خطة دراسة التقييم الذاتي:

الخطوات	أسماء الفريق	المهام	زمن التنفيذ	إستراتيجية التنفيذ	المصادر المستخدمة	مسئولية المتابعة
تشكيل فريق الجودة						
تجميع البيانات						
تحليل البيانات						
كتابة التقرير المبدئي						
مراجعة التقرير						
كتابة التقرير النهائي						

ج - أدوات جمع البيانات:

نوع الأداة	اسم الأداة (يُذكر هنا الأسماء التفصيلية للأدوات المستخدمة لكل نوع أداة)	المجالات والمعايير التي استُخدمت فيها
الإختبارات التحصيلية		
الإستبيانات		
المقابلات الفردية		
المناقشات الجماعية		
تحليل النتائج		
تحليل الوثائق		
(طرق أخرى ترى المؤسسة أنها مناسبة لجمع البيانات).		



## ٢ - تقييم الأداء:

### أولاً: مجال القدرة المؤسسية:

المجالات	المعايير	مستوى الأداء (وفقاً لمدرجات القياس)	عوامل النجاح	المعوقات	الخطط المستقبلية
١- الرؤية والرسالة:	وجود وثيقة لرؤية المؤسسة				
	وجود وثيقة لرسالة المؤسسة				
٢- القيادة والحوكمة:	تنمية الكوادر وتأهيلها				
	دعم عمليتي التعليم والتعلم				
	وجود نظام للحوكمة الرشيدة				
	نظام مالي وإداري متطور				
٣- الموارد المادية البشرية:	توافر الموارد البشرية وتمييزها				
	توافر الموارد المادية وتمييزها				
	توفر مبنى مدرسي ملائم				
٤- المشاركة المجتمعية:	وجود وثيقة داعمة للمشاركة المجتمعية				
	مساندة المؤسسة للعمل التطوعي				
	شراكة الأسرة والمجتمع المحلي مع المؤسسة				
٥- توكيد الجودة والمساعة:	التقييم والتحسين المستمر				
	فعالية وحدة التدريب والجودة				

## ثانياً: الفعالية التعليمية:

المجالات	المعايير	مستوى الأداء (وفقاً لمدركات القياس)	عوامل النجاح	المعوقات	الخطط المستقبلية
٦- المتعلم :	البنية المعرفية				
	المهارات الأساسية				
	الجوانب الوجدانية				
٧- المعلم :	التخطيط والاستراتيجيات				
	الممارسات المهنية				
	أخلاقيات المهنة				
	طرق وأساليب التقويم				
٨- المنهج:	الممارسات المفعلة للمنهج				
	الأنشطة صفية ولاصفية فعالة				
	الممارسات المفعلة للمنهج				
٩- المناخ:	بيئة دعمة للتعليم والتعلم				
	بنية العلاقات المؤسسية والقيم الأخلاقية				

### ٣- السياق المؤسسي:

تصبح دراسة التقييم الذاتي متماسكة وقوية عندما يتم تفسير نتائج الأداء في ضوء السياق الذي تعمل فيه المؤسسة. ويشمل هذا الجزء السياق الفيزيقي والخصائص الاجتماعية للمؤسسة التي أسهمت في تحقيق أهدافها وفق معايير الاعتماد.

ويجب تحديد أيًا من العناصر التالية كان لها تأثيراً كبيراً (سلباً/إيجاباً) على النتائج:

- الموقع الجغرافي للمؤسسة (ريف/حضر/ساحلي/صحراوي، مكان آمن/غير آمن، الطريق المؤدى إلى المؤسسة، ... الخ).
- حجم المدرسة (التحديات، صغيرة جداً/أو كبيرة جداً)
- اليوم الدراسي (يوم كامل/فترتين/فترة ممتدة).
- الخصائص الاجتماعية للمتعلمين (البنين/البنات/المستوى الاجتماعي/المستوى الإقتصادي).
- المعلمين (المعينين/المنتدبين/العقود...).

- الدعم المجتمعي للأنشطة والبرامج التربوية (أولياء الأمور /مجلس الأمناء/ أفراد وهيئات المجتمع المحلي).
- عمليات التعليم والتعلم (تعزيز مهارات القراءة والكتابة/الرياضيات /المهارات الأساسية/تفعيل المنهج مع التنفيذ الفعال لإستراتيجيات التعليم /التعلم الملائمة للمرحلة العمرية للمتعلم /التدخل العلاجي للمتعلمين ذوى صعوبات التعلم).
- طرق تحليل البيانات /المؤشرات الخاصة بتحصيل المتعلمين (الصفوف / البنين /البنات).
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم تعلم المتعلمين.
- رعاية المتعلمين (المادية /الاجتماعية /النفسية).
- رعاية المعلمين (المادية /الاجتماعية /النفسية).
- رضا المعنيين (أولياء الأمور /مجلس الأمناء /المعلمين /الأخصائيين/ المتعلمين) حول بيئة التعليم والتعلم داخل المؤسسة.
- البرامج الخاصة التي تقدّم في المدارس (برامج إثرائية /أكاديمية /فنية /برامج علاجية /برامج صيفية /برامج تتم بعد انتهاء اليوم الدراسي).
- خصائص المجتمع المحلي (خاصة المجتمعات ذات الطبيعة الخاصة :البدوية/ الريفية /الساحلية) ذات التأثير على عملية التعلم (مثل العمالة).
- المشاركة الإيجابية للمتعلمين.
- القيادة المؤسسية (النظم المحاسبية - مساهمتها في تفعيل المنهج - إستراتيجيات التدريس - العلاقة بين أداء العاملين والتنمية المهنية بمخرجات التعلم - مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات فيما يخص تعلم الطلاب)
- دور ممثلي المجتمع المدرسي (توزيع المسؤوليات وتحديدها - توفير الدعم المادي لإجراء الدراسة - نشر ثقافة التقويم الذاتي - دعم وتوظيف التكنولوجيا في جمع وتحليل البيانات - أخرى تُذكر...).
- دور ممثلي مجلس الأمناء والمجتمع المحلي(المشاركة في التخطيط للدراسة - المشاركة في التنفيذ - دعم الإمكانيات البشرية - دعم مادي /مالي - دعم علمي - أخرى تُذكر...).

#### ٤ - نظرة شاملة لفعالية المؤسسة:

توضع كل نتائج التقييم السابقة معاً لتغطي ثلاثة جوانب رئيسية، هي:

- الفعالية التعليمية والتربوية ونواحي القوة والضعف.
- فعالية نظام الجودة.
- المتطلبات المستقبلية.

#### أ - الفعالية التعليمية والتربوية ونواحي القوة والضعف:

- مستوى التحصيل بصفة عامة (مرتفع / منخفض [في ضوء معايير الاعتماد])، النمو النفسي والوجداني للمتعلمين (مرتفع / منخفض) في ضوء معايير الإعتقاد.
- فعالية الإدارة المؤسسية في عمليات التحسين.
- الفرص المتاحة لتدعيم تعلم الطلاب.
- العلاقة بين المعلم والمتعلم التي تحقق بيئة تعلم فعالة.
- تفعيل التكنولوجيا في عملية التعلم.

#### ب - فعالية نظام الجودة.

- تعدد نظم المتابعة والتقييم.
- نظم التوثيق (الورقية / الالكترونية).
- نظم المراجعة الداخلية.

#### ج - المتطلبات المستقبلية في المجالات التالية:

- التحصي
- التدري
- بيئة التعلم
- المتابعة والتقييم وتحليل نتائج الأداء
- التنمية المهنية للقيادات الفنية والقيادة الوسطى

## المرحلة الثانية: تحديد الأولويات

### أولاً. تحديد الأولويات

مفهوم الأولويات وتعريفها: يُعتبر تحديد الأولويات من أهم مراحل التخطيط حيث تبدأ أي عملية تخطيط بدراسة الإحتياجات المختلفة وتقديرها وفقاً للموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها. ويجب تحديد أولويات المشكلات/الإحتياجات التي ستتناولها الخطة.

### معايير تحديد الأولويات:

- مدى تأثير تلبية الإحتياج علي تلبية إحتياجات أخرى.
- مدى تأثير الإحتياج علي تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- حجم المتأثرين بالإحتياج.
- إتجاه الإحتياج إلي الزيادة، أم النقصان، أم الثبات.
- مدى توافر موارد مادية وبشرية للتغلب علي الإحتياج.
- أهمية الإحتياج للتلاميذ، وأولياء الأمور، والفئات الأخرى.

### ثانياً. تحديد المشكلات/الإحتياجات وتحليلها:

بعد القيام بتحديد الأولويات، يجب تحديد المشكلات أو القجوات ودراستها جيداً كالتالي:

١. تعريف المشكلة: هي وضع سلبي غير مرغوب فيه وهي الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول (المرغوب).

٢. دراسة المشكلات: تمر دراسة أى مشكلة بثلاث مراحل، هي:

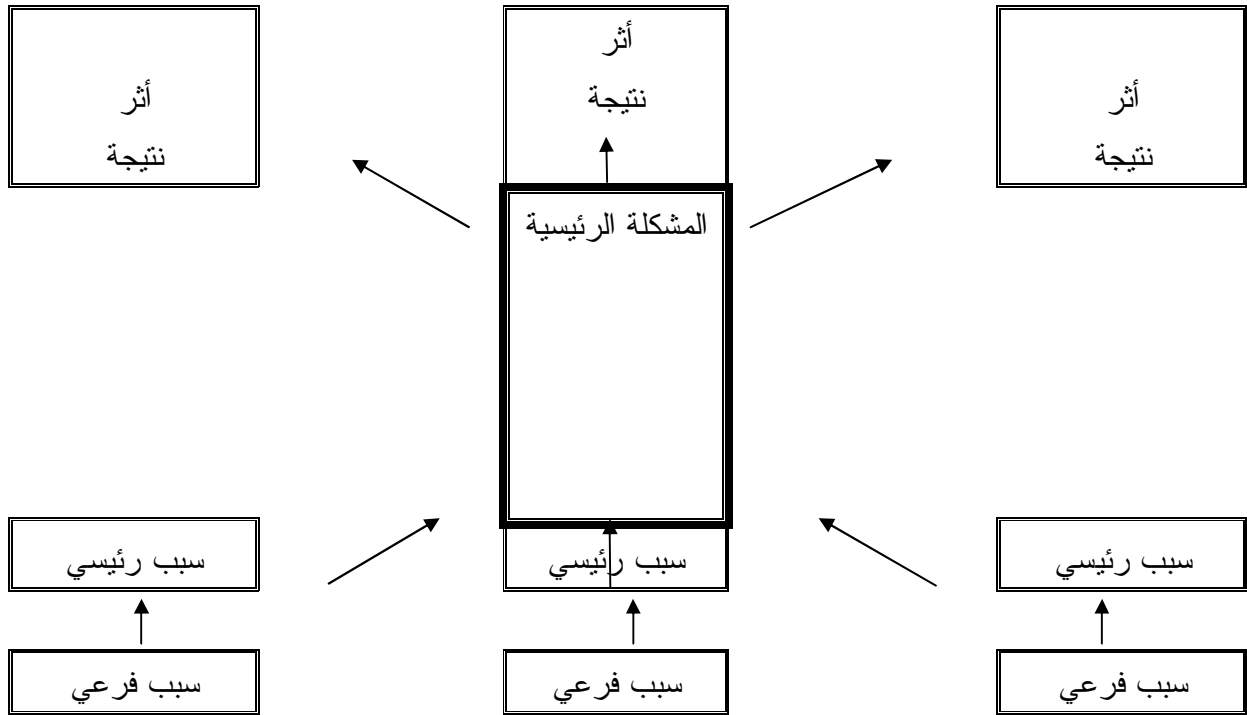
• وصف المشكلة: عبارة عن وصف المشكلة من حيث تاريخ المشكلة، وكيف نشأت، وموقع المشكلة سواء كانت في المدرسة ككل أو في جزء منها، وإتجاه المشكلة هل هو في تزايد أو تناقص، وما الأثر السلبي الذي تركته؟ وخطورتها، والمجهودات السابقة والحالية في حلها، والموارد المتاحة لها، واستعداد المجتمع للمساهمة في حلها.

• تحليل المشكلة: يمكن أن يتم تحليل المشكلة بطرق متعددة، حيث أن الهدف هو التعرف علي الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلي ظهور المشكلة وذلك يساعد علي

تحديد الأهداف.

شجرة المشكلة (كأحد طرق تحليل المشكلات): شجرة المشكلة هي أحد الأدوات التي تُستخدم في تحليل العلاقات بين العوامل المختلفة التي تشارك في خلق مشكلة معينة أو التأثير عليها، وكذلك التفريق بين أعراض المشكلة أو الآثار المترتبة عليها، والأسباب الجوهرية التي أدت إلي ظهور المشكلة.

### مثال لشجرة مشكلة



- صياغة المشكلة: صياغة المشكلة هي وصف دقيق للوضع غير المرغوب فيه، وحتى تكون صياغة المشكلة متكاملة ودقيقة لأن هذا يساعد في تناول باقي مراحل الخطة.

مثال: ٤٠% من أولياء الامور بمدرسة (ص) بمحافظة (س) يعزفون عن المشاركة في حضور إجتماع الجمعية العمومية لمجلس الأمناء والاباء والمعلمين.

## المرحلة الثالثة: وضع الخطة

بعد تحديد أولويات الإحتياجات وتحليلها، تبدأ عملية وضع خطة التطوير والتحسين. وتُعتبر خطة التطوير والتحسين الدليل الذي يوضح لأفراد المجتمع المدرسي الإجراءات التي يجب عليهم القيام بها لتحقيق جودة الأداء المدرسي المنشود. ولوضع خطة جيدة لابد من:

### أولاً. تحديد الأهداف:

يُعتبر تحديد الأهداف محوراً أساسياً في عملية التخطيط حيث أنها تشير إلى النقاط النهائية لما يجب عمله وهي تتعلق بالمستقبل الذي يُبذل في سبيله الجهد. وأهمية تحديد الأهداف في عملية التخطيط قائمة على أساس المدلول البسيط الذي هو "أنك إذا كنت تعرف أين تذهب قبل بداية رحلتك فإنك ستصل إلى هدفك المقصود".

وتُشتق أهداف خطة تحسين المدرسة في ضوء نتائج التقييم الذاتي وترتيب أولويات التطوير بما يؤدي إلى تطوير الأداء لمستوى المحك المطلوب وهو ما تركز عليه هذه الجلسة.

### وتُصنّف أهداف خطة تحسين المدرسة إلى:

أهداف عامة: وهي تعتبر الإطار العام لإتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وتحدد الوضع الذي ترغب في أن يكون عليه الموقف بعد إنتهاء الخطة وتركز على المخرجات المرغوب فيها .

أهداف فرعية/إجرائية: وهي نتائج محدّدة قابلة للقياس يمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة وهي تؤخذ مباشرة من الأهداف العامة .

## خصائص الهدف الاجرائى الجيد هي أن يكون:

<b>S</b>	<b>Specific</b>	محددًا
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	قابلًا للقياس
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	قابلًا للإتجاز
<b>R</b>	<b>Realistic</b>	واقعيًا
<b>T</b>	<b>Time-bound</b>	له بعد زمني

ويجب إتباع الخطوات الآتية من أجل صياغة الأهداف:

- تحويل كل الأوضاع السلبية "ذات الأولوية" إلى أوضاع إيجابية.
- إختيار الأوضاع الإيجابية المرغوبة لمعرفة ما إذا كانت واقعية يمكن تحقيقها ومقبولة فى الوقت الزمني المتاح.
- التأكد أن الأوضاع الإيجابية لها علاقة منطقية بالأوضاع السلبية المراد تغييرها.
- إذا كان من الصعوبة تحويل المشكلة إلى وضع إيجابى يكون هذا مؤشراً على أن تحليل المشكلة لم يتم بالشكل المطلوب ويجب إعادة النظر مرة أخرى فى عملية التحليل.

### ثانياً. وضع الأنشطة:

وهنا يتم تحويل الأهداف إلى استراتيجيات وهي التي يُقصد بها الأنشطة والإجراءات التي يجب أن يقوم بها أفراد المجتمع المؤسسي كلٍ بحسب موقعه لتحقيق أهداف الخطة. وتتطلب مهارات عالية من الفريق القائم بالتخطيط لوضع إستراتيجيات قابلة للتنفيذ فعلياً تتوافر بها الشروط الآتية:

- الإتساق مع أهداف الخطة.
- القابلية للتنفيذ في ضوء الموارد المتاحة.
- الفعالية في النهوض بمستوى الأداء إلى معايير الجودة.

تعريف النشاط: هو فعل معين أو مجموعة من الأفعال ومُدخَل معين أو مجموعة من المدخلات التي سيتم التعامل معها بهدف الحصول على ناتج نهائى يؤدي إلى تحقق الهدف.



## خطوات وضع الأنشطة:

1. حدد ما هي الأنشطة المطلوبة.
2. قم بصياغة الأنشطة في شكل ترتيب منطقي.
3. ما الذي يجب عمله اولاً من تلك الأنشطة.
4. حدد الأنشطة التي يمكن عملها في نفس الوقت.
5. حدد إطار زمني لتنفيذ كل نشاط.
6. قم بتحديد من هو الشخص المسئول عن تنفيذ كل نشاط.
7. حدد الأدوات، والمعدات، والخدمات، والتسهيلات المطلوبة من أجل إنجاز هذا النشاط.
8. قرر الموازنة التقديرية اللازمة لتنفيذ كل نشاط.

## يراعى في صياغة الأنشطة ما يلي:

1. الإرتباط بالأهداف الفرعية.
2. مراعاة النكامل في تنفيذ الأنشطة.
3. مراعاة الترتيب المنطقي للأنشطة.
4. مراعاة الزمن المحدد.
5. يُفضل أن تبدأ بفعل أو مصدر في حالة عدم معرفة المسئول عن النشاط.
6. توضيح العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
7. مراعاة الفئة المستهدفة.

## ثالثاً. وضع النتائج المتوقعة:

وهي معايير قياسية تُستخدم للحكم على مستوى الإنجاز في خطة المدرسة وتحقيقها للأهداف التي تم وضعها. فيجب أن تكون:

- تصف نواتج محددة.
- تتسق مع أهداف الخطة.
- يمكن تحقيقها في إطار التوقيت المحدد للهدف والموارد المتاحة.
- يمكن قياسها.

## أمثلة:

- ٣٠% من طلاب الصف الثالث يشتركون خلال الفصل الدراسي الواحد بمسابقة علمية واحدة (علي الأقل) علي مستوي الإدارة التعليمية.
- ٩٠% من مدرسي مادة اللغة العربية يستخدمون إختبارات قياس مهارات القراءة والكتابة مع طلابهم بالصفوف الرابع، والخامس، والسادس مرة واحدة شهرياً (علي الأقل).

### رابعاً. الموازنة التقديرية للخطة:

#### الهدف من إعداد الموازنة التقديرية:

- | التأكد أن المصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة سيتم الحصول عليها.
- | تحديد تكلفة تنفيذ الخطة.
- | التأكد من الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- | إعطاء أداة لإمكانية المتابعة والتقييم لمعرفة المصروفات الفعلية مقارنة بما هو مقدر.

#### خطوات تقدير الموازنة:

١. مراجعة خطة العمل وتحديد كل الأنشطة التي ستحتاج الى موارد.
٢. تقدير ما ستحتاجه كل من خطوات تنفيذ النشاط.

#### نقاط يجب مراعاتها:

- ١ - التأكد من المصادر المطلوبة لتنفيذ الخطة التي سيتم الحصول عليها.
- ٢ - التأكد من الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- ٣ - تحديد جملة تكاليف الخطة.
- ٤ - معرفة المصروفات الفعلية من خلال المتابعة والتقييم.
- ٥ - معرفة حدود الموارد المتاحة حتى لا يبالغ في تقدير الموازنة.
- ٦ - إحتواء الموازنة على أرقام واقعية ودقيقة.
- ٧ - تحديد الإطار الزمني للموازنة.
- ٨ - مراعاة نسبة التضخم، والطوارئ، وإحتياج السوق.
- ٩ - أن تكون عناصر الموازنة واضحة ومبينة في جداول.

## نموذج الموازنة التقديرية

ملاحظات	المساهمات		إجمالي التكلفة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	الوحدة	البند
	المجتمع	المدرسة					
	٢٥٠	٧٥٠	١٠٠٠ جنيه	١	١٠٠٠ جنيه	ورشة	تدريبات
							.....
							.....
							الإجمالي

## نموذج خطة تحسين المدرسة شاملة الموازنة

المسئول	النتائج المتوقعة	مصادر التمويل		الموازنة			الفترة الزمنية	الأنشطة	الأهداف الفرعية	الأهداف العامة
		مجتمع	مدرسة	عينية	نقدية	بشرية				
								نشاط ١	هدف	الهدف العام الأول
								نشاط ٢	فرعي ١	
								نشاط ١	هدف	
								نشاط ٢	فرعي ٢	

## دور مجلس الأمناء في مراحل التخطيط المدرسي:

في ضوء مراحل وضع خطة تحسين المدرسة، يجدر الحديث عن دور مجلس الأمناء من جهة تنفيذ كل مرحلة:

المرحلة	دور المجلس
التقييم الذاتي	<ul style="list-style-type: none"> <li>المساهمة في تشكيل فريق الجودة وتحديد أدواره.</li> <li>متابعة فريق الجودة في تخطيط وتنفيذ عملية التقييم الذاتي للمدرسة.</li> <li>المشاركة في تنفيذ التقييم الذاتي من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> <li>المشاركة في ملء الإستبيانات الخاصة بأولياء الأمور والمجلس.</li> </ul>
تحديد الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة فريق الجودة في تحديد الأولويات.</li> <li>المشاركة في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> </ul>
وضع الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في تنفيذ هذه الخطوة من خلال ممثليه بفريق الجودة.</li> <li>تقديم خطة بناء قدرات المجلس لتضمينها في خطة تحسين المدرسة.</li> <li>مراجعة خطة تحسين المدرسة وإعتمادها قبل التنفيذ.</li> <li>عقد لقاءات مع أولياء الأمور والمجتمع لعرض الخطة وتلقي إقتراحاتهم.</li> <li>التأكد أن الخطة تتم في إطار تنفيذ رؤية المدرسة ورسالتها.</li> <li>المشاركة في تحمل مسؤوليات التنفيذ.</li> </ul>
تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل لجان تنفيذية لبعض مهام الخطة.</li> <li>التأكد أن جميع القائمين على التنفيذ لديهم نسخة من الخطة الخاصة بهم.</li> <li>تذليل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> <li>المشاركة في تخصيص الموارد وتوزيعها.</li> <li>تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.</li> </ul>
متابعة تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل لجنة متابعة وتقييم.</li> <li>التأكد من إستلام تقرير شهري مكتوب من اللجنة عن تنفيذ الخطة.</li> <li>مناقشة مدى الإلتزام بتنفيذ الخطة.</li> <li>تذليل الصعوبات التي تواجه التنفيذ.</li> </ul>
تقييم تنفيذ الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل مع لجنة المتابعة والتقييم للقيام بمراجعة نهائية لتنفيذ الخطة لتحديد الدروس المستفادة والنتائج التي تم تحقيقها قبل البدء في إعداد خطة العام الجديد.</li> </ul>

## تقييم وثيقة خطة تحسين المدرسة:

بعد أن يقوم فريق الجودة بوضع مسودة خطة تحسين المدرسة، يتم تقديمها لمجلس الأمناء لمراجعتها ومناقشتها ومن ثم اعتماد الخطة. وهناك معايير إسترشادية لمناقشة وثيقة الخطة ومراجعتها:

### أولاً. مرحلة التقييم الذاتي وتحديد الأولويات:

- هل الأدوات التي تم إستخدامها مبنية على المعايير القومية؟
- ما هي مصادر البيانات التي تم الإعتماد عليها (سجلات المدرسة - تقييم الطلاب للعام السابق - الخ)؟
- ما الأطراف التي اشتركت في التقييم الذاتي (أولياء أمور - مجلس الأمناء - ... الخ)؟
- ما هي أهم نتائج التقييم الذاتي؟
- كيف تم تحديد الأولويات؟

### ثانياً. خطة تحسين المدرسة:

- ما مدى شمولية خطة تحسين المدرسة للخطط الأخرى بالمدرسة مثل خطة بناء القدرات، وخطة الأنشطة، ... الخ؟
- ما مدى إتفاق أهداف الخطة مع الأولويات التي تم تحديدها في التقييم الذاتي؟
- ما مدى وضوح الأهداف (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق - واقعية - مرتبطة بزمن)؟
- هل تُحقق الأنشطة الهدف الخاص بها؟
- هل هناك تحديد وتوزيع للأدوار بالخطة؟
- هل ترتبط النتائج المتوقعة بالأهداف؟
- هل توزيع الزمن/الوقت مناسب؟
- هل تم تحديد الموارد المطلوبة النقدية وغير النقدية (البشرية - العينية)؟
- هل يوجد بالخطة موازنة منطقية؟
- هل تتضمن الخطة مؤشرات لقياس تحقيق الأهداف؟
- هل توجد خطة للمتابعة؟

## نموذج لأداة مراجعة وثيقة الخطة

١ - بيانات أساسية يجب وجودها ليتم مراجعة الخطة: يتم السؤال هنا عن الوجود فقط وليس الجودة.

تعليقات	أدلة وشواهد	لا	نعم	العنصر	
الجزء الأول: بيانات صفحة الغلاف					١-١
				اسم المحافظة	١-١-١
				الإدارة التعليمية	١-١-٢
				المرحلة (ابتدائي - إعدادي - - تعليم أساسي - ثانوي عام - ثانوي فني).	١-١-٣
				اسم المدرسة	١-١-٤
				العام الدراسي	١-١-٥
الجزء الثاني: التنسيق العام					١-٢
				ترقيم الصفحات	١-٢-١
				تنظيم واضح	١-٢-٢
				خط واضح	١-٢-٣
				إعتماد الخطة (صفحة الغلاف موجوداً عليها توقيعات مدير المدرسة ورئيس مجلس الأمناء ومرفقاً بها محضر إجتماع مجلس الأمناء الخاص بإعتماد الخطة.	١-٢-٤

الجزء الثالث: بيانات المدرسة					١-٣
				خلفية /نبذة عن المدرسة (الموقع الجغرافي - بيانات إحصائية - ... الخ)	١-٣-١
الجزء الرابع: محتويات خطة تحسين المدرسة					١-٤
				الرؤية	١-٤-١
				الرسالة	١-٤-٢
				نتائج التقييم الذاتي	١-٤-٣
				الخطة الإجرائية لتحسين المدرسة	١-٤-٤

## ٢ \_ محتويات خطة تحسين المدرسة

تعليقات	أدلة وشواهد	لا	نعم	العنصر	
				الرؤية	٢-١
				تتص على ما تتطلع إليه المدرسة.	٢-١-١
				تؤكد على تحسين نواتج التعلم.	٢-١-٢
				الرسالة:	٢-٢
				تتص على ما تسعى المدرسة لتحقيقه.	٢-٢-١
				تعكس الرؤية.	٢-٢-٢
				التقييم الذاتي:	٢-٣
				تستخدم المدرسة أدوات تقييم ذاتي مبنية على المعايير القومية.	٢-٣-١
				يتضمن التقييم الذاتي مصادر متنوعة للبيانات (سجلات المدرسة* - تقييم الطلاب للعام السابق- الخ).	٢-٣-٢
				اشترك العديد من الأطراف المعنية في التقييم الذاتي (أولياء أمور - مجلس الأمناء - ... الخ).	٢-٣-٣
				تم تحديد أولويات الإحتياجات بناء على التقييم الذاتي.	٢-٣-٤
				إجمالي درجات المكون الأول ( ٨ / )	



### ٣ - الخطة الإجرائية لتحسين المدرسة

تعليقات	أدلة وشواهد	لا	نعم	العنصر	
				تتضمن الخطة أنشطة تركز على تحسين نواتج التعلم لدى المتعلم (مهارات القراءة والكتابة - مهارات التفكير الناقد - إلخ).	٣-١
				تتضمن الخطة أنشطة تدعم مصادر التعلم.	٣-٢
				تتضمن الخطة أنشطة تتسق مع الأولويات التي تم تحديدها في التقييم الذاتي.	٣-٣
				تتضمن الخطة أنشطة تنمية مهنية للعاملين بالمدرسة على كل المستويات (الإدارة المدرسية - المعلمين - الأخصائي - إلخ).	٣-٤
				تتضمن الخطة أنشطة خاصة بالمشاركة المجتمعية.	٣-٥
				تتضمن الخطة تحديد للموارد غير النقدية المطلوبة للتنفيذ (البشرية - العينية).	٣-٦
				تتضمن الخطة أنشطة لتحسين بيئة التعلم داخل المدرسة (الفيزيائية: مثل المبنى والأثاث و... إلخ/ - المناخ المدرسي: مثل العلاقات، وطرق التدريس، و... إلخ).	٣-٧
				أهداف الخطة مصاغة وفقاً لمواصفات صياغة الهدف الجيد (واضحة - محددة - قابلة للتطبيق واقعية - مرتبطة بزمن)	٣-٨
				أنشطة الخطة وخطوات التنفيذ تحقق الأهداف.	٣-٩
				تحدد الخطة الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.	٣-١٠
				يوجد تحديد لتوقيت تنفيذ الأنشطة بالخطة.	٣-١١
				تتضمن الخطة مؤشرات* لقياس تحقيق الأهداف	٣-١٢
				يوجد موازنة نقدية بالخطة	٣-١٣
إجمالي درجات المكون الثاني ( ١٣ / )					

## المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة

بعد عرض الخطة على مجلس الأمناء لمناقشتها وإعتمادها، تدخل الخطة إلى حيز التنفيذ حيث يتم تقسيمها إلى خطط شهرية تفصيلية يقوم بوضعها مسئولو التنفيذ. وعادة ما يشكل المجلس لجان تنفيذية منبثقة منه لتنفيذ البعض من أجزاء الخطة، بينما يقوم العاملون بتنفيذ أجزاء أخرى بالمدرسة بحكم وظائفهم. كما يقوم المجلس من خلال لجنة تعبئة الموارد بالعمل على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.

ويقوم المجلس في اجتماعاته الشهرية بمراقبة عملية التنفيذ عن طريق إستعراض خطة الشهر الماضي وتقرير المتابعة المعد من لجنة المتابعة والتقييم بالمجلس (سيتم الحديث عنها في الفصل التالي) للوقوف على مدى التقدم في تنفيذ الخطة والصعوبات التي قابلت القائمين بالتنفيذ وكذلك استعراض خطة الشهر القادم والتأكد من وضوح مسئوليات التنفيذ والأنشطة التفصيلية.

تراعى النقاط التالية أثناء تنفيذ الخطة:

- إشراك الأطراف المعنية المختلفة بالمجتمع وأولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة من خلال عضوية اللجان التنفيذية بالمجلس.
- إطلاع المجتمع، وأولياء الأمور، والعاملين بالمدرسة بشكل دوري علي ما يتم إنجازه من خطة تحسين المدرسة.
- ضرورة مراجعة الخطة من وقت لآخر لعمل التعديلات المطلوبة.
- التوزيع الجيد للأدوار والمسئوليات أثناء التنفيذ.
- متابعة أداء اللجان التنفيذية بشكل دوري بواسطة المجلس.
- أخذ آراء أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة حول جودة الأنشطة التي يتم تنفيذها بالخطة بشكل دوري

## المرحلة الخامسة: المتابعة (سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل التالي)

وهي عملية جمع المعلومات بصورة منتظمة ودورية عن جوانب الخطة وبرامجها الزمنية ورصد ما تم تنفيذه. كما يجب تحديد الصعوبات المتوقعة وكيفية التغلب عليها قبل أن تصبح عقبات. ويجب أن تشمل تقارير المتابعة الأنشطة التي تم تنفيذها؛ ومقارنة تاريخ التنفيذ المخطط بالفعل؛ وتكلفة التنفيذ المتوقعة بالتكلفة الفعلية؛ والأدلة والشواهد الدالة علي إنجاز الأنشطة؛ كما يجب تحديد الأنشطة التي لم يتم تنفيذها أو مؤجلة وأسباب ذلك.

### المرحلة السادسة: التقييم (سيتم تناولها بالتفصيل فى الفصل التالي)

هو عملية جمع المعلومات وتحليلها لتحديد مدى قدرة الخطة علي تحقيق الأهداف المخططة. ومن خلال التقييم، يتم الحصول علي معلومات مفيدة للخطط المستقبلية. كما أنه من خلال عملية التقييم، يتم تقدير النتائج المتحققة من تنفيذ الخطة، وقيمتها الكمية والكيفية، والتعرف علي أنسب الوسائل في تحقيق الأهداف، والتعرف علي الدروس المستفادة من خلال سلبيات تنفيذ الخطة وإيجابياتها.

### خلاصة الفصل:

يُعتبر التخطيط جهد طويل المدى تتصل مراحلها في سلسلة متصلة لا تتجزأ ولا تنفصل، لتقوم كل مرحلة على نتائج المرحلة السابقة لتتكاتف وتحقق هدف الخطة. فنجد كل مرحلة لها متطلباتها وأهدافها المراد تحقيقها إستناداً الى البيانات والمعلومات المتوفرة. وفي الفصل التالي، سنتناول متابعة الخطة وتقييمها ونظام المتابعة على مستوى المدرسة.

## الفصل الثالث

### متابعة وتقييم خطة تحسين المدرسة

## الفصل الثالث

### متابعة وتقييم خطة تحسين المدرسة

#### مقدمة الفصل:

كثيراً ما تقابل الخطط التنفيذية تحديات كثيرة خلال دورة حياتها خاصة مع متغيرات عالمنا الحاضر التي تتسم بالتنافس، والسرعة، والكثافة، وعدم الثبات. لذا، فمن الطبيعي أن نجد هناك تصوراً أو عوامل لم يتم أخذها في الحسبان. ومن هنا، يأتي دور المتابعة كعملية تقييم للأداء، وتصحيح للأخطاء، وتدارك للقصور، وإعادة الدراسة، والتوجيه للخطة التنفيذية الموضوعية لإستفادة الخطة. لذا، فمتابعة تنفيذ الخطة، وتقييمها هي من أهم أسباب نجاح الخطط وتحقيقها لأهدافها، بل قد أظهرت الدراسات التي أجريت علي الخطط المتغيرة أن أغلبها يعود إلي المتابعة الفعالة والتقييم الذي يُعتبر أيضاً أداة هامة في قياس تقدم الإنجاز المُحقق طبقاً لأهداف الخطة وأثرها وقياس كفاءة وفاعلية الأداء والجهد المبذول في هذا الصدد. لذلك، لا ينتهي التخطيط بمجرد وضع الخطة وتنفيذها بل يمتد إلي المتابعة الدائمة والتقييم المستمر.

#### أولاً. المتابعة:

هي العملية المنظمة والروتينية التي تهدف إلي ملاحظة وتسجيل البيانات وجمعها عن كل الأنشطة التي تحدث في النشاط، وذلك بهدف تحديد مدي التقدم في تنفيذ النشاط سواء من حيث الكم أو الجودة بالقياس لما هو مخطط له، وذلك بهدف تحسين عملية التنفيذ. وتُعتبر عملية المتابعة من أهم مبادئ إدارة النشاط الجيدة. وتعمل المتابعة الفعالة على تأكيد سلامة تحقيق النشاط للغرض الذي وُضع من أجله بأفضل أسلوب وأنجح النتائج. وتجب عملية المتابعة على عدد من الأسئلة، هي:

- أين نحن بالنسبة لتقدم العمل، والإنجازات، والتكلفة مقارنة بالخطة الأصلية؟
- ما هو الموقف الحالي للخطة ككل مقارنة بالبرنامج الزمني للتنفيذ؟
- كيف يبدأ التحرك من النقطة الحالية التي يتم متابعتها؟

#### أهمية المتابعة:

تساعد المتابعة في التنفيذ الجيد للخطة، وذلك من خلال:

- تحليل الموقف الحالي للخطة وتأثيره في المدرسة.
- تحديد هل مدخلات النشاط يتم إستخدامها بشكل جيد أم لا؟
- تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ النشاط ومحاولة إيجاد الحلول لهذه المشكلات.
- التأكد أن كل الأنشطة تُنفذ بالشكل المناسب المُخطَّط، من حيث الأفراد أو الوقت المحدد لها.
- إستخدام الدروس المستفادة من النشاط في تحسين أنشطة الخطة الأخرى.

- تحديد مدى الإنحراف في التنفيذ قياساً علي المخطط، وإتخاذ قرارات تصحيحية في مجالات الموارد البشرية، أوالموارد المالية، أو الموارد الأخرى.
- مراجعة الخطة وإتخاذ القرار بالتعديل خلال الفترة الباقية من عمر النشاط، بناءً على ما تم التوصل إليه ثم الحقائق والمعلومات.

### خطوات متابعة الخطة:

- ١ - يتطلب تنفيذ الخطة تعديلاً مستمراً لبرنامج العمل منذ بدء الخطة ومراجعة الإنجازات. لذلك يجب دراسة الخطة دراسة كاملة قبل البدء في متابعة أنشطتها.
- ٢ - قياس الإنجازات بمعنى تحديد الأنشطة التي إكتملت ومراجعتها في ضوء الخطة ككل، للوصول الى مقارنة فعلية.
- ٣ - عقد إجتماعات أو زيارات ميدانية دورية يحضرها جميع القائمين على التنفيذ لمناقشة الموقف الحالي للأنشطة والخطة، والتعرف على أسباب التأخير. ويجب مراعاة الصراحة، والوضوح، والموضوعية.
- ٤ - إعداد تقرير متابعة يتضمن المشكلة مع إقتراح بدائل. ويجب أن يتضمن التقرير الإلتزامات قصيرة المدى التي يجب أن يلتزم بها القائمون على التنفيذ لمعالجة نتائج المشكلة.
- ٥ - كثيراً ما تكون تقارير المتابعة غير واضحة، وغير محددة، ولا تتضمن الحقائق كاملة. لذلك، يجب التأكد من البيانات المطلوبة من خلال الزيارات الميدانية.
- ٦ - جمع البيانات بالنسبة للإنجازات التي تمت فعلاً من خلال التقارير المكتتبية - الزيارات الميدانية.
- ٧ - تحديد الأنشطة / الخطوات التي جاءت مختلفة في التنفيذ عما هو وارد بالخطة أو عماكان متبعاً في التقارير والزيارات السابقة (تحليل الاسباب).
- ٨ - إقتراح الحلول للمشاكل أو الصعوبات. ويمكن إعطاء نماذج لبعض الخطط الناجحة كنوع من نقل الخبرة عن طريق:
  - إعادة النظر في الخطة الاصلية.
  - إعادة توجيه الموارد أو نقل مبالغ من بند إلى آخر.
  - ماهى البيانات الواجب جمعها؟ وكيف يتم جمعها؟ ومتى يتم جمعها؟
- ٩ - يجب علي القائمين بعملية المتابعة أن يضعوا ثلاث جوانب أمام أعينهم أثناء عملية المتابعة، وهي:

### § متابعة إجراءات التنفيذ (الوقت).

- § متابعة الجودة (الموارد، وجودة المنتج، ومستوى الأداء)
- § متابعة مالية (التكلفة الإجمالية - سعر الوحدة - السيولة النقدية).

### العناصر الرئيسية للمتابعة:

- تتكون عملية المتابعة من عدد من الأبعاد، وهي:
- ١- أنشطة الخطة: هي الأنشطة المراد متابعتها والمحددة داخل الخطة المدرسية.
  - ٢- المؤشرات: وهي عبارة عن العلامة التي تقيس مدى تقدم الخطة أو مدى مساهمة أنشطتها في إحداث التغييرات المتوقعة وفقاً لما هو مخطط لها.
  - ٣- مصادر المعلومات: هم الأفراد أو الجهات الذين يمكن جمع المعلومات منهم حول مؤشرات المتابعة.
  - ٤- أدوات المتابعة: هي الوسائل البحثية التي من خلالها يتم الحصول على المعلومات الكافية لإتمام عملية المتابعة مثل (المقابلة الفردية - الاستمارات).
  - ٥- التوقيت: أن يكون توقيت المتابعة في نفس الموعد الذي يتم تنفيذ النشاط فيه للتأكد أن النشاط يتم تنفيذه وفقاً لما هو مخطط له.

### نظام مقترح لمتابعة مجلس الأمناء لخطة تحسين المدرسة:

يهدف هذا الجزء الخاص بمتابعة خطة تحسين المدرسة وتنفيذها إلى تمكين مجلس الأمناء من متابعة تنفيذ الخطة بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافها لتطوير أداء المدرسة وتحسينه. وتعتمد آلية تنفيذ هذه المتابعة للخطة على قيام المجلس بتشكيل لجنة خاصة بذلك منبثقة منه ترفع تقاريرها إلى المجلس بشكل دوري لإتخاذ اللازم.

القائم بمتابعة وتقييم الخطة: تقع مسؤولية متابعة وتقييم خطة تحسين المدرسة على عاتق مجلس الأمناء. وقد يقوم مجلس الأمناء بتشكيل لجنة منبثقة من المجلس للمتابعة والتقييم.

### دور مجلس الأمناء:

- يلعب مجلس الأمناء الدور الأساسي في عملية متابعة الخطة وتقييمها من خلال:
- تشكيل لجنة خاصة بالمتابعة والتقييم منبثقة من المجلس.
  - مناقشة التقارير المقدمة من اللجنة لاتخاذ اللازم بشأنها.

- مشاركة نتائج المتابعة والتقييم مع الأطراف المعنية من العاملين بالمدرسة، وأولياء الأمور، والمجتمع.
- إعلام القائمين على التنفيذ بنتائج المتابعة والتقييم وتأثيرها على تنفيذ باقى الخطة مع تقديم توصياته واقتراحاته بشأن التنفيذ.

#### دور لجنة المتابعة والتقييم بالمجلس:

- الإطلاع على خطة تحسين المدرسة.
- وضع خطة عمل لتنفيذ المتابعة، تشمل: المعلومات المطلوبة - الأدلة والشواهد - الزمن - المسئول، وذلك من خلال:
  - تحديد الأنشطة الخاصة بكل شهر.
  - مراجعة تقارير المتابعة عن الشهر السابق (الأشهر السابقة).
  - تحديد دور كل عضو من اللجنة فى تنفيذ المتابعة ووضع الجدول الزمني.
- تنفيذ خطة المتابعة وتوثيق النتائج الخاصة بالأنشطة.
- إعداد تقرير شهري عن نتائج متابعة أنشطة الشهر.
- عرض التقرير والنتائج على المجلس فى اجتماعه الدوري للمناقشة.
- استخدام أدوات للمتابعة والتقييم.
- الإحتفاظ بسجلات عن تقارير المتابعة، والتقييم، وأعمال اللجنة بشكل عام.

تشكيل اللجنة: تتشكل اللجنة من ممثلي الأطراف المختلفة بالمدرسة مع إمكانية إضافة أعضاء مهتمين من أولياء الأمور أو المجتمع. ويفضّل أن يكون أعضاء اللجنة مختلفين عن أعضاء فريق الجودة الذي قام بوضع الخطة لضمان الحيادية فى عملية المتابعة والتقييم. ولكن يمكن أن تضم اللجنة أعضاء من فريق الجودة أو المجلس. وفى هذه الحالة، لابد من التأكيد عند توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء اللجنة أنهم لا يكونون مسئولين عن متابعة أنشطة هم مسئولين عن تنفيذها فى نفس الوقت، وهذا يشمل جميع أعضاء اللجنة.

#### مواصفات أعضاء اللجنة:

- لديهم قدرات تحليلية للأرقام وتفسير الشواهد.
- لديهم القدرة التنظيمية لما يتطلبه العمل من التعامل مع كم كبير من المعلومات.
- لديهم درجة عالية من مهارات الإتصال والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- يتمتعون بالدقة والموضوعية.



## مجالات ومؤشرات المتابعة:

المؤشر	المجال
<p>١. نسبة الأنشطة المنفذة إلى المخططة.</p> <p>٢. نسبة الأنشطة المؤجلة إلى المخططة.</p>	<p>• الأنشطة المنفذة بالمقارنة بالأنشطة المخططة، من حيث التوقيت</p>
<p>١. نسبة ما تم صرفه إلى الموازنة.</p> <p>٢. نسبة المحقق من تعبئة الموارد للمخطط.</p>	<p>١. الموارد المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنصرف مقارنة بالموازنة.</li> <li>• الموارد التي تم تعبئتها بالمقارنة بخطة تعبئة الموارد.</li> </ul>

## نماذج خاصة بلجنة المتابعة والتقييم:

### نموذج خطة المتابعة لخطة تحسين الأداء المدرسي

مجال: .....  
الهدف العام: .....  
معيار: .....

المتابعة			القائم على التنفيذ	تاريخ الانجاز	تحقق مؤشرات النجاح	الاستراتيجيات (الأنشطة)	الأهداف الإجرائية
أساليب المتابعة	التاريخ	مسئول المتابعة					

### ملاحظات:

.....  
.....

يعتمد: مدير المدرسة

.....

رئيس فريق المتابعة

.....

نموذج التقرير الشهري للمتابعة، ويقوم بإعداده لجنة المتابعة والتقييم

محافظة: .....

إدارة: .....

المدرسة: .....

تقرير عن شهر ..... عام ...../...../.....

١. الأنشطة:

المقترحات	أسباب أوجه القصور، إن وجدت	عوامل النجاح	أدلة وشواهد تم التحقق منها	مؤجل	لم يتم	تم	النشاط	البعد الرئيسي

٢. الموارد المالية:

المقترحات	الأسباب	تعبئة الموارد		الأسباب	الموازنة		النشاط	البعد الرئيسي
		المخطط	الفعلي		المخطط	الفعلي		

٣. تعليق عام:

- وصف مختصر تحليلي لنتائج المتابعة (باستخدام نسب - تحليل عام).

.....

- تحليل للمعوقات والصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطة وعوامل النجاح خلال الشهر.

.....

- هل هناك تأثير على تنفيذ باقي الخطة نتيجة لمستوى تنفيذ الخطة هذا الشهر ؟

.....

- توصيات وإقتراحات عامة:

.....

## ثانياً. التقييم:

هو جمع البيانات وتحليلها عن النشاط الذي يُنفذ أو إنتهى بالفعل. ويهدف تقييم النشاط إلى إختبار تصميم النشاط (الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ)، و(المدخلات والمخرجات)، والنتائج (الأثر). وينظر التقييم إلى كفاءة، وفاعلية، وملائمة، واستمرارية النشاط. ويهتم التقييم بالنتائج المخطط لها وتلك التي لم يكن مخططاً لها. والتقييم هو العمليات التي يتم بها الحكم علي:

- مدي أنجاز النشاط المخطط مما أدى إلى تحقيق الأهداف العامة؟
- هل الطريقة التي خطط بها النشاط هي الأنسب لحل المشكلة المُحددة أم لا؟
- ما هي العقبات التي تعوق النشاط من تحقيق أهدافه؟ ومن ثم، ما هي الحلول الممكنة لهذه العقبات؟
- ما هي الفائدة التي تتحقق من وراء تنفيذ النشاط سواء للمستفيدين المخططين أو غير المخططين؟
- ما هي الدروس المستفادة من نتائج التقييم التي يمكن أن تُستخدم عند وضع خطط أخرى؟

## أهمية التقييم:

- يمكّن القائمين علي تنفيذ النشاط من معرفة مواطن الخلل للعمل علي علاجها.
- يمنح المستفيدين من النشاط معرفة ما إذا كانوا قد حصلوا علي الفائدة المتوقّعة وبالجودة الملائمة أم لا.
- يساعد على التعلم من الأخطاء وعدم الوقوع بها في المستقبل.

## أنواع التقييم:

- تقييم داخلي وهو الذي يمكن إجراءه بواسطة مدير النشاط أو العاملين بالنشاط.
- تقييم خارجي وهو الذي يمكن إجراءه بواسطة جهة خارجية مثل: الإستشاريين.

ويمكن التفرقة بين التقييم الخارجي والداخلي كالآتي:

التقييم الداخلي	التقييم الخارجي
أحياناً يعتمد علي الخبرة الشخصية غير المنظمة.	يعتمد على ما لديه من الإمكانيات، والأدوات، والخبرة مما يمكنه من إجراء التقييم بشكل محترف.
يستطيع الوصول للحقائق بسهولة وفي وقت قصير.	يصعب به الوصول للحقائق ويحتاج لوقت طويل في بعض الأحيان.
أحياناً تؤثر الإتجاهات الشخصية علي طريقة الحكم وتقييم الأمور.	غير متحيز.
نتيجة للعمل بالنشاط وعدم المقارنة بمشروعات أخرى مثيلة في جهات أخرى؛ يصعب تقدير كفاءة النشاط المقيم.	يسهل تقييم كفاءة النشاط؛ لوجود خبرة بمشروعات مشابهة لدى القائمين به.
نتيجة لأنه جزء من المنظمة، فقد يكون هناك حرج في توجيه توصيات للمستوي الأعلى.	يمكن من خلاله توجيه التوصيات بالإصلاح لكل المستويات.

### مكونات عملية التقييم:

توجد خمس مكونات في عملية التقييم، وهي:

- ١ - الكفاءة: وهي تعبير عن العلاقة ما بين المدخلات والمخرجات، ومدى منطقية العلاقة بين النتائج المتحصّل عليها في ضوء الجهد المبذول.
- ٢ - الفاعلية: فإلي أي مدى تحققت أهداف الخطة؟ وهل النتائج المحقّقة كانت هي المتوقعة بالقياس بمخرجات الخطة؟
- ٣ - الأثر: وهي التغيرات أو الآثار الايجابية والسلبية المخططة وغير المتوقعة للخطة على مستوى أداء العملية التعليمية بالمدرسة.
- ٤ - الملائمة: فإلي أي مدى مازالت الخطة لها مبرراتها من منظور أولويات المجتمع المدرسي وإحتياجاته؟
- ٥ - الاستمرارية: فإلي مدى سيستمر الأثر الايجابي للخطة بعد إنتهاء المساعدة الخارجية؟

## خطوات وضع خطة تقييم الأنشطة:

١. تحديد الذي يجب أن يقوم بعملية التقييم:

- مجموعة خاصة من قبل المجتمع
- المستفيدون
- خبير تقييم خارجي

٢. ما الذي يجب تقييمه:

- هل تم إنجاز الأهداف الموضوعية بالخطة؟
- دراسة كفاءة الأنشطة.
- كيف يمكن تحسين أداء وطريقة تنفيذ الأنشطة.
- ما هي التغيرات المطلوبة؟
- ما الذي يسير بشكل صحيح وما الذي يسير بشكل خاطئ؟
- ما هي النتائج المباشرة وغير المباشرة للأنشطة؟ وما هي الآثار الناتجة عن النشاط؟

٣. متى يجب عمل التقييم؟

- في بداية، ووسط، ونهاية النشاط.
- بشكل مستمر يومي، وشهري، وسنوي
- ستة أشهر بعد إنتهاء النشاط (متابعة الأثر).

٤. كيف يمكن تقييم النشاط؟

- يجب تحديد ما هي المعلومات المطلوبة.
- ما هي مصادر تلك المعلومات؟
- ما هي الطرق والأدوات التي يجب إستخدامها لجمع تلك البيانات.
- كيف يمكن تحليل البيانات المجمعّة؟
- كيف يمكن إستخدام نتائج تحليل البيانات؟

## خلاصة الفصل:

تُعتبر المتابعة والتقييم هي المهمة الهامة في تتابع عمليات التخطيط. فهي المراجعة الدورية والتقييم الدائم لعمليات التنفيذ، حيث أنها تعتمد على الجهود المنظمة والمكثفة في التسجيل وكتابة التقارير الدائمة طوال مرحلة التنفيذ. وبصفة رئيسية، يمكن القول أن التقييم يسعى في النهاية إلى مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع الأهداف الموضوعية في الخطة منذ البداية وكذلك إلى تقييم كل الآثار التي تترتب على العمليات التخطيطية. وبإختصار، تُعتبر عمليات التخطيط ومراحله نموذجاً متصلاً من العمليات التحليلية والتفاعلية المستمرة التي تصل بنا في النهاية إلى صنع قرارات منطقية.



## المراجع

- إبراهيم عبد الهادي المليجي، التخطيط للتنمية، المكتب الجامعي الحديث ١٠٠٤ .
- أبو الحسن عبد الموجود، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ٢٠٠٦ .
- أحمد شفيق السكري، المدخل فى تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات المحلية والحضرية والريفية دار المعارف الجامعية ٢٠٠٢ .
- أحمد مصطفى خاطر، التخطيط الاجتماعى مدخل القرن الواحد والعشرين، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية .
- أمين عبد العزيز حسين إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرين القاهرة المكتب الحديث ١٩٩٩ .
- أيمن محرم غانم: ورشة عمل المتابعة والتقييم (برنامج تطوير التعليم مكون محو الامية المتكامل ٢٠٠٧).
- صليب روفائيل: دور العمليات التخطيطية ( مجلة التربية الحديثة).
- عبد الغنى النورى، اتجاهات حديثة فى التخطيط التربوى فى البلاد العربية، دار الثقافة ١٩٨٧ م.
- عبد الله عبد الدايم، التخطيط التربوى وأصول وأساليبه الفنية وتطبيقاته فى البلاد العربية، دار العلم للملايين ١٩٩٩ .
- عبد العزيز عبد الله مختار - رياض امين حمزاوى: التخطيط الاجتماعى فى مهنة الخدمة الاجتماعية (١٩٨٣) .
- عبد الهادى الجوهري، مذكرات فى التخطيط الإجماعى، مكتبة الأميرية ١٩٨٨ .
- محمد حامد منصور: الادارة المدرسية كقيادة تربوية - مقاله التوثيق التربوى ' المملكة العربية السعودية - ١٣٩٩ هـ
- مختار حمزة وآخرون: التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفى فى البلاد العربية والمركز الدولى للتعليم الوظيفى فى العالم العربى، القاهرة.
- منال طلعت محمود، أساسيات فى علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث ٢٠٠٠ .