

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

وكالة الوزارة لتطوير وتحديث التعليم

الجودة التعليمية

دليل عدد المعلمات المشتبهة

إعداد

الإدارة العامة للخطيط والسياسات

٢٠١٤ - ٣١٥

الحمد لله رب العالمين

قائمة المخوبات

المخوبات	الصفحة
تصالحات الدليل	٩
العمليات الإلasicية لبناء الخطوط التشغيلية	١١
المحللة الأولى : عملية التخطيط للنظام والتخطيط	١٣
المراحل الثانية : تشخيص الوضع الائتماني	١٤
المؤشرات التربوية...مدخل لتقدير داء النظام التعليمي	١٨
المراحل الثالثة : محللة بناء الأداء	٢١
المراحل الرابعة : بناء البرامج والمساريات	٢٣
الخاتمة	٥٩
المراجع	٧٠

المقدمة

إنطلاقاً من أهمية التخطيط في العملية التعليمية، وإيصالاً لرسالتنا التربوية، وإيماناً من الإدارة العامة للتلطيل والسياسات بأهمية تقديم الدعم الفنى اللازم لجميع الإدارات، فقد جاء هذا الدليل ليكون مرشدًا ومحاجةً للمسؤولين عن عمليات التخطيط بالإدارات، وخارطةً يسعان بها عند تصميم وبناء الخطط التشغيلية، بحيث يركز على مفاهيم عمليات التخطيط التشغيلي، وألبيات إعداد الخطط من منطلق علمي، دون الحاجة إلى الدخول في التفصيلات الدقيقة والإجراءات الأساسية لإعداد الخطة.

وتكمّن أهمية هذا الدليل في إمكانية تطبيقه على مستوى جميع إدارات العموم بالوزارة، وإدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات، مع شيءٍ من المرونة أثناء التطبيق، فليس الهدف من هذا الدليل قوبـية التخطـيط، أو وضعـه ضمنـ إطارـ ثابتـةـ - جـامـدةـ - لا تـقبـلـ التطـويرـ أوـ التـغيـيرـ، لأنـناـ نـؤـمنـ أنـ الجـمـودـ فيـ التـخطـيطـ معـناـهـ الفـشـلـ فيـ التـخطـيطـ، ولكنـ الـهـدـفـ الحـقـيقـيـ لهذاـ العملـ هوـ تقـديـمـ مقـترـحـاتـ وإـجـراءـاتـ عملـ مـرـنـةـ تـسـهـمـ فيـ تـرـشـيدـ القـرارـ وـتـعـملـ عـلـىـ نـجـاحـ العـمـلـ التـخطـيليـ يـشـكـلـ عـامـ، وـنـجـاحـ الخـطـةـ التـشـغـيلـيـةـ للـإـدـارـةـ التـعـلـيمـيـةـ يـشـكـلـ خـاصـ.

ويجدر القول أن لكل إدارة «خصوصية» تميزها عن غيرها من الإدارات مهما تقاربت أو تشابهت الأهداف، والإمكانات، والظروف، ومن هذه الخصوصية تختلف بعض إجراءات إعداد الخطة التشغيلية في الإدارات، لذا أثرنا أن تكون الأعمال منطلقاً لها وحدة الهدف، بمنهجية علمية ملائمة لجميع المخططين، مهما اختلفت الممارسات.

فريق إعداد الدليل بإدارة العامة للتخطيط والسياسات

مصطلحات الدليل

التنظيم الاستراتيجي Strategic Planning

هو عملية فكرية منظمة، تتصور بها المنظمة مستقبلاها، من خلال تحليل بيئه العمل، وتقديم قدراتها الذاتية، وصياغة رسالتها وأهدافها، و اختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادره على تحقيق أهدافها ورسالتها.

Operational plan الخطة التشغيلية

إطار عمل يتضمن مجموعة من الإدارات والأقسام، في نطاق الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية للتنمية الوطنيه، خلال فترة زمنية محددة (سنة واحدة)، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة والسياسات، والأهداف التفصيلية، ومجموعة البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة.

Diagnosis تشخيص الواقع

التشخيص عملية منظمة تهتم برصد ووصف وتحليل الواقع الماضي والحاضر للإدارة؛ لتحديد عوامل الضعف ومكانتها، عناصر القوة وظاهرها، ورصد الفرص المتاحة التي يمكن توظيفها لصالحها، وما قد يواجهها من تحديات ومخاطر.

Internal Analysis التحليل الداخلي

يحتوي التحليل الداخلي على فحص شامل لواقع الإدارة، وهو بالتحديد يتناول نواحي القوة والضعف لجميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة مثل (سياسات ونظم وإجراءات وقواعد العمل المطبقة، والتسهيلات المستخدمة والموارد البشرية والمالية المتاحة، وظروف العمل، كما يعكس وظيفة الإدارة ونظم اتخاذ القرارات فيها و مدى انسجام المعلومات داخلها).

A- نقاط القوة Strengths

هي الصفات الداخلية أو المظروف التي تسمى في زيادة قدرة الإدارة على تحقيق رسالتها . وهي مجموعة من القدرات والإمكانات التي تمثل نقاط دعم واستثمار سواءً كانت موارد مالية، أو إمكانات مادية، أو قدرات بشرية أو نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية عالية في تحقيق أهداف الإدارة ورسالتها.



Weaknesses

بـ- نقاط الضعف هي مجموعة العوامل الداخلية للإدارة، والتي تحد من تحقيق الإدارة لأهدافها، كما أنها تمثل أوجه القصور والضعف في بنية العمل الداخلي، سواء كانت في الموارد أو الإمكانيات المادية أو البشرية أو نظم العمل المطبقة.

External Analysis

التحليل الخارجي بالوقوف على الآثار المتوقعة على الإداره نتيجة للأحداث والظروف المحلية والخارجية، وهي جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة يهيئهم التحليل الخارجي بالوقوف على الآثار المتوقعة على الإداره نتيجة للأحداث والظروف المحلية والخارجية، وهي جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة

الادارة وتشمل:

Opportunities

أـ- الفرص هي مواقف أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية ، تؤدي إلى تدعيم المنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها متى ما أحسن استثمارها.

Threats

بـ- التهديدات (التحديات) هي مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية، تؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها وذلك إذا لم تتبع المنظمة في تجنبها أو تحبيدها.

Issues

المضایا هي مجال نتائج تشخيص الواقع، وتعرف بأنها مقدار الفجوة بين الواقع والمستهدف، وتكون أساساً لبناء أهداف وبرامج الخططة لها من تأثير كبير على الأداء ويتم اختيارها وفق محددات معينة.

Program

هو مجموعة من الأعمال المتراابطة التي تفذها الإدارة بطريقة منتظمة، له نقلة بدأية ونقطة نهاية محددةان يوضح، وذلك لتحقيق نتائج محددة ومطلوبة لتلبية الحاجات الاستراتيجية للمطاع أو المنظمة.

Educational Indicators

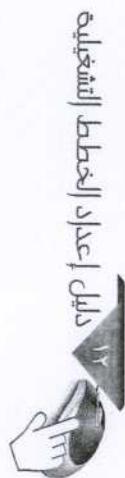
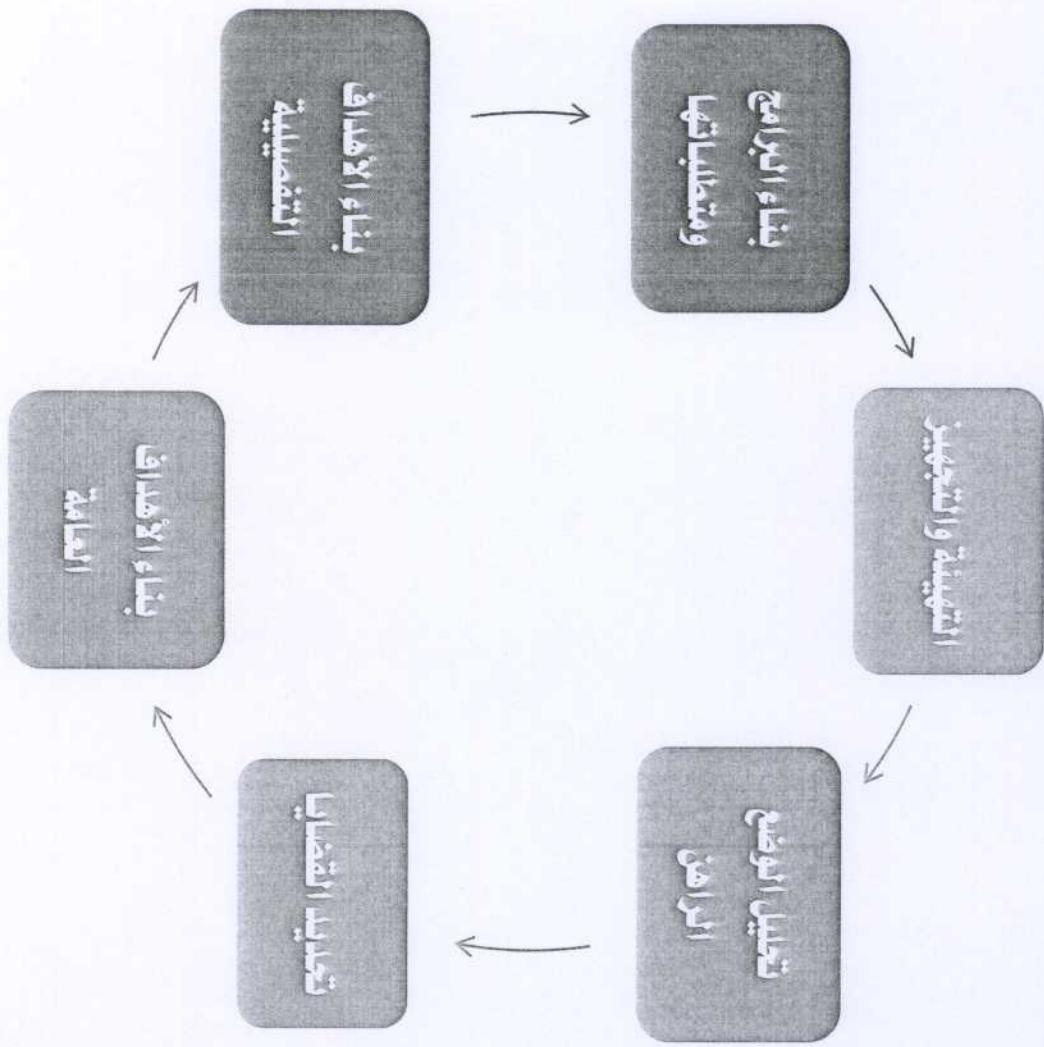
المؤشرات التربوية أدوات للقياس والتشخيص لتقدير قيمة متغيرات النظام التعليمي، بطريقة كمية دقيقة، ويلزم حسابها مراعاة عدد من المتغيرات الهامة والتي تؤثر في مدى دقة مخبرجات المؤشر، كما يراعى عند التعامل معها الظروف الزمانية والمكانية، ويشترط فيها توفر الأسلوب العلمي في بنائها، وحساب قيمتها، مع توفر مواصفات القياس كالصدق والثبات والموضوعية.

Over-all system ability

قدرة النظام على إدارتها، البنية الأساسية مثل المبني، يقصد بها نظم القيادة الحالي، توفر الكفاءات المؤهلة (كمًّا ونوعًا)، الموارد والإمكانات وتوفيرها والتقدّر على إدارتها، البنية الأساسية مثل المبني، المرافق التعليمية، التجهيزات وتكاملها ... الخ.



||خطة|| ملخص|| قسمات|| ملخص||



المراحلة الأولى: عملية التخطيط للتحصيـل (التأهـيل وـالتجـهيـز)

تعتبر عملية التهيئة والتجهيز، أو عملية التخطيط للتحصيـل بمثابة الانطلاقـة الأولى لعمليات إعداد الخطـط التشـغيلـية، حيث تساعد هذه المراحلـة على معرفـة مدى استعداد الإدارـة للقيام بعمليـات التـخطـيط، ومدى وجود القدرة على الاستـمرار في عمليـات التـحسـين والتـطـوير. وتعطي هذه المراحلـة نظرـة استـبـاقـية لما سيحصل في عملية التـخطـيط . ومن الخطـوات الإجرـائية الـلاـزـمة في هذه المراحلـة :

- ❖ تحديد مدى الالتزام بعملية التـخطـيط .
- ❖ تشكـيل فـريق التـخطـيط .
- ❖ تحـديد الشـرـكـاء .
- ❖ تحـديد الأدوـار وـالـمـسـؤـليـات لـفـريـق التـخطـيط .
- ❖ تحـديد المـعـلـومـات وـمـصـادرـها .
- ❖ تحـديد الـموـارد الـمـطلـوبة ، وكـيفـية تـأـمينـها .
- ❖ تحـديد المـدـدة الزـمـنـية لـعـمـلـيـة التـخطـيط .
- ❖ تحـديد آـلـيـاتـ العمل .

المراحلـة الثانية: تشـخيص الـوضـع الـإـهـانـي للـادـارـة

الـتشـخيـص هو : «عملـية منـظـمة وـمـترـابـطة، تـهدـف إـلـى فـهم مـوضـوعـي لـوـاقـع الإـادـارـة، وـتـوظـيفـ وـاستـثـمارـ هـذـا الفـهم فيـ تحـديـدـ أـسـالـيبـ وـوسـائـلـ بنـاءـ مـسـتـقبـلـهاـ».

كـما أـنـهـ عمـلـية منـظـمة تـهـيـمـ بـرـصـدـ وـوـصـفـ وـتـحلـيلـ الـوقـائـعـ المـاضـيـ وـالـحـاضـرـ للـإـادـارـةـ لـتـحدـيدـ عـوـامـلـ الضـعـفـ وـمـكـانـهـاـ، وـعـنـاصـرـ القـوـةـ وـمـظـاهـرـهـاـ، وـرـصـدـ الفـرسـ (ـالـمـاتـاحـةـ وـالـمحـتمـلةـ)ـ الـتيـ يـكـنـ توـظـيفـهاـ الصـالـحـهاـ، وـماـ قـدـ يـواجهـهاـ منـ تـهـيـدـاتـ (ـالـتـحدـيدـاتـ وـالـمـخـاطـرـ)ـ، وـتـحدـيدـ الـأـبـدـائلـ الـمـنـاسـبـةـ»ـ.ـ كماـ يـعـدـ التـشـخيـصـ عـمـلـيةـ منـظـمةـ وـمـترـابـطةـ تـهدـفـ إـلـىـ فـهمـ مـوضـوعـيـ لـوـاقـعـ الإـادـارـةـ، وـتـوظـيفـ وـاستـثـمارـ هـذـاـ الفـهمـ فيـ تحـديـدـ أـسـالـيبـ وـوسـائـلـ بنـاءـ مـسـتـقبـلـهاـ.

ومما سبق يمكن إيضاح بعض خصائص مفهوم التشخيص في النقاط الآتية:

١. التشخيص (عملية منظمة) فهو ضد المشوائية كونه يقوم على منهجية علمية.
٢. التشخيص (عملية متراجلة) حيث يقوم على عمليات مختلفة يعتمد بعضها على الآخر، وفق ترتيب منطقي.
٣. يؤدي التشخيص إلى فهم علمي (موضوعي) ودقيق لواقع الإدارة يقوم على شفافة البيانات والمعلومات الحتمية، وينظر الواقع كما هو دون تزيف أو تجميل.

٤. يتيح التشخيص فرصة حقيقة للتوظيف ففهم الواقع وتحليله في معرفة وتحديد الوسائل والأساليب الالزمة لبناء المستقبل (تصميم المستقبل).

والتشخيص له أهمية كبيرة في إعداد الخطط التشغيلية، وتوضح أهمية عملية التشخيص في تحقيق فوائد عديدة لصالح يئية التخطيط (الإدارة) ومن هذه الفوائد ما يأتي :

- ❖ تحديد مستوى المدخل و المسؤلية من خلال تحديد القضايا الاستراتيجية في بيئة التخطيط.
- ❖ توفير المعايير الموضوعية الالزمة للحكم على الأداء سواءً (تقدير الأداء) أو (تقييم الأداء).
- ❖ دعم القرارات وتجسيده.
- ❖ المساهمة في مواجهة الفئات والتقوى المعارض للتغيير والتطور.
- ❖ إعطاء العاملين في الإدارة والمستفيدين شعوراً بالأمان ومزياً من الثقة في التخطيط.
- ❖ مراجعة قدرات وامكانيات الإداره (المادية والبشرية) وتقدير مدى كفاءتها من حيث الكم والنوع وذلك سعياً لتحقيق مفهوم المؤسسة المعلمة التي تستفيد من تجاربها وقدرات منسوبيها.
- ❖ توفير الفهم العميق (العلمي) للقضايا الحرجة ذات الأولوية (الأحق بالمواجهة والمعالجه) عند وضع الخطة.



بيئة التشخيص

تعد بيئه التخطيط (وهي بيئه المؤسسه أو الإداره) المختبر الحقيقى لعملية التخطيط في جميع مراحلها، وهي بالتالي الميدان الحقيقى الذي تجري فيه عملية التشخيص أيضًا، ويجب أن تقوم بعملية تحليل البيئه بكل مكوناتها وعناصرها. وعادة ما ينظر إلى البيئه التي نقوم بتشخيصها (بيئه الإداره) على أنها تتقسم إلى قسمين، هما:

- ❖ البيئة الداخلية للاداره.
- ❖ البيئة الخارجه للاداره.

المجتمع الداخلية للاداره

ويقصد بها: جميع المجالات والعوامل والمعاصر والمتغيرات التي يمكن للاداره (بيئه التخطيط) التحكم بها والسيطرة عليها، والإشراف عليها بشكل واضح وتقع داخل حدود تنظيم الاداره، وقد تجد لها بسميات أخرى في أدبيات التخطيط مثل: المجموعة التنظيميه أو بيئه العمل أو البيئة التشغيلية. والبيئة الداخلية أكثر ارتباطاً بصياغه وتشكيل أهداف الاداره، بل وأيضاً سبل تحقيقها وبالتالي تحقيق رؤيتها ورسالتها. ويقوم المخطط التربوي بعملية التشخيص لهذه البيئه من خلال تحليل تلك العوامل والعنصر والمتغيرات التي يكون للاداره سهلة وشراط عليها ولها - أي للعوامل والمعاصر - تأثير إيجابي أو سلبي على عملها سواءً كان التأثير شاملاً أو محدوداً، فإن كان التأثير إيجابياً فإن ذلك يعد ضمن نقاط القوة للاداره، وإن كان التأثير سلبياً فإن ذلك يعد ضمن نقاط الضعف.

مكونات (عناصر) البيئة الداخلية:

يجب على فريق التشخيص عند القيام بإجراء عمليات تحليل البيئة الداخلية أن يتم بدراسة كافة المجالات والمتغيرات (العوامل والمعاصر من إمكانات وموارد) داخل الإداره ، سواءً المادية أو المعنوية، ويمكن توضيح المجالات التي يتناولها التحليل في البيئة الداخلية في الجدول التالي:

المتغيرات (العوامل والمعناصر)

المجالات

المبنية التنظيمية:

- ❖ الدليل التنظيمي (الهيكل، المهام، مستويات التنظيم... إلخ).
- ❖ الأطر التنظيمية المرجعية (النظام، القواعد، اللوائح، القرارات، التعاميم).

الافتتاحية التنظيمية:

- ❖ البعد التاريخي للإدارة.
- ❖ النموذج القيادي والإداري، (قيم واتجاهات وأخلاقيات الإدارة العليا).
- ❖ القيم المهنية (المؤسسية).

نوع العلاقات المسسيطرة في بيئه العمل.

المبنية التنظيمية

المبنية المادية

- ❖ التجهيزات.
- ❖ المرافق والمباني.
- ❖ النظم المعاوماتية واستخداماتها.

المتمويل

مصادر التمويل.

- ❖ أوجه الإنفاق.
- ❖ السياسات والنظم المالية وإجراءات التمويل.

المتغيرات (العوامل والعناصر)

المجالات

<ul style="list-style-type: none">❖ تحديد الاحتياجات من العاملين والعمالات.❖ أسس التكوير والإعداد.❖ كفاءة العاملين والعمالات وتأهيلهم.❖ معدلات دوران العاملين والعمالات.❖ معدلات الحراك (تسرب العناصر المتميزة، معدل الاحتفاظ بهم).	<p>الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none">❖ نوع النشاط (واحد أو متعدد).❖ درجة المرونة (القابلية للتغيير والتطوير).❖ مدى الارتباط بالمستفيدين وفائد المجتمع، وحجم المسؤولية الاجتماعية.	<p>النشاط الرئيسي</p>

البيئة الخارجية للإدارة:

ت تكون البيئة الخارجية من القوى والعوامل المختلفة والمحبطية بيئية التخطيط (الادارة)، وتؤثر هذه العوامل في الادارة وفي قدرتها على تحقيق اهدافها سلباً او ايجاباً، فإن كان التأثير سلبياً نتيج عن ذلك ما يعرف بالتهديدات وهي المخاطر والتحديات التي قد تحد من قدرة الادارة على تحقيق اهدافها، ولذلك عليها أن تعمل على مواجهتها والتغلب عليها أو تحديدها وتخفيف آثارها، وإذا كان تأثير هذه العوامل الخارجية إيجابياً على أداء الادارة فإن هذا يهد بالنسبة للادارة فرضاً يجب على الادارة استثمارها. وهنالك بيات خارجية لبيئة التخطيط (الادارة) تعتبر فقيرة وهذا يشكل تحدياً بالنسبة لفريق التخطيط، يعكس بعض البيانات التي تعتبر غنية بما يتتوفر فيها من فرص مختلبة يمكن الاستفادة منها في عملية التخطيط.

مكونات (عناصر) البيئة الخارجية:

يمكن توضيح مكونات البيئة الخارجية في الجدول التالي:

المجالات	المتغيرات (العوامل والعناصر)
الجغرافية	ويقصد بها البيئة الجغرافية بمناخها وتضاريسها وجميع مكوناتها
الاقتصادية	ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الخارجي الذي تعمل فيه الإدارة، وما يتصف به من خصائص الاستثمار والموارد العامة ومعدلات التضخم ومعدلات البطالة وفرص الوظيفة وخلافه.
التقنية (التكنولوجيا)	وغير هذا العامل عن مستوى المعرفة والتقدم والتغيير التقني (التكنولوجي)، وعلمية المجتمع، ودرجة تطوير المعرفة والقدرة على تطبيقها واستخدامها.
الاجتماعية	ويغير عن المطبات الاجتماعية والأنماط الاجتماعية، والهيئات الاجتماعية، والهيئات الأجتماعية وتطوراتها.
المثقافية	وتضم القيم السائدة والمميزة للمجتمع، وما يؤمن به المجتمع من أعراف وتقاليد وعادات ومعتقدات وقواعد لسلوكه وكذلك الاتجاهات العامة لدى أفراد المجتمع.
القانونية والتنظيمية العلية	ويضم الاعتبارات والنظم والقواعد القانونية العامة العليا، والوحدات التنظيمية المختلفة ذات السيادة في سن النظم والقوانين، والجهات ذات الرقابة العليا.
السياسية العلية	ويقصد بها المناخ السياسي العام، ومدى تطبيق المركبة واللامركزية في المؤسسات الرسمية العامة في المجتمع.
السكانية (الديموغرافية)	وتغير عن طبيعة القوى البشرية المتاحة في المجتمع من حيث : أعدادها ، وتوزيعها، وعمرها، وجنسها، وتركيزها ومستوى تحضيرها.

المجالات	المتغيرات (العوامل والعناصر)
التعابيرية (الأكاديمية)	ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام الأكاديمي العام في المجتمع، وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب العام للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

منهجية العمل التحليلي (كيف تشخص)؟

سوف يتم – في هذا الجزء – تناول تحليل الوضع البيئية التعليمية، فبعد أن تنتهي المرحلة الأولى من عمليات التخطيط وهي مرحلة (التحليل للتحليل) أو مرحلة الاستعداد والتهيئة والتي بعدها يتم الاتصال على الانطلاق نحوبناء وإعداد خطة الإدارة يأتي دور عملية الرصد والتقصي المنهجي لواقعها بشكل دقيق من خلال ما يعرف (بتشخيص الواقع) أو (تحليل الواقع) أو (تحليل الراهن).

تشكيل فريق التشخيص:

لا يوجد عدد محدد لأعضاء الفريق – وإن جاءت بعض الاجتهادات بأرقام محددة – ويوضح عدد الفريق وأدبيات عمله إلى جسم الإدارة وظروفيها، وظبيعة عملها ودرجة التعقيد التنظيمي فيها ونوع الخدمة أو الخدمات التي تقدمها ومدى اتساع شريحة المستفيدين من تلك الخدمات ... إلخ، ومن رصد تجربة التشخيص في كثير من إدارات التربية والتعليم، فقد يكون من المناسب أن تقول إن عدد الفريق يمكن أن يتراوح بين (٥ - ٧) أعضاء.

شروط نجاح فريق التشخيص:

- ❖ توفر الإرادة الحقيقة لدىقيادة في الإدارة.
- ❖ المسؤولية المهنية لدى أفراد الفريق، والعاملين في الإدارة.
- ❖ التنويع في مهارات وقدرات وخبرات أعضاء الفريق.
- ❖ توفر البيانات والمعلومات الملزمة (سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية) ، والقدرة على التعامل معها وتنظيمها.



خطوات عملية تشخيص الواقع:

يمر التشخيص (تحليل الوضع الراهن) بثلاث مراحل أو ثلات عمليات رئيسية هي:

- ❖ جمع البيانات والمعلومات ووصفها.

- ❖ تحليل البيانات والمعلومات.

- ❖ صياغة النتائج (تحديد القضايا والبدائل الاستراتيجية).

أولاً : عملية جمع البيانات والمعلومات ووصفها

تعتمد هذه العملية على جمع كل ما يحتاجه المخاطط من بيانات ومعلومات عن بيئه الادارة الداخلية والخارجية ، وبشكل الذي يساعد على وصف

واقعها، وتحديد الجوانب الإيجابية والجانب السلبية الخاصة بها.

الشروط الملزם توفرها في البيانات والمعلومات:

- ١- الدقة والوضوح.
- ٢- التزامن (أن تتفق مع الزمن والوقت).
- ٣- المرونة والانسيابية في التدفق والاستدامة.
- ٤- المؤوثقة من حيث : الصحة والمصداقية – جهة المصدر.
- ٥- الكافية والشمول.

أدوات وأساليب جمع البيانات والمعلومات وتوفيرها:

- ❖ الاستفادة من الانترنت.
- ❖ مجموعات التركيز.
- ❖ استمارة التشخيص.
- ❖ إجراءات الدراسات والبحوث الإجرائية.
- ❖ دراسة التقارير المختلفة.
- ❖ المقابلات.
- ❖ الأسئلة الوعائية (الذكية).
- ❖ إجراء الدراسات التقويمية والاستطلاعية.
- ❖ الملاحظة العلمية.
- ❖ استدعاء البيانات والمعلومات من مراكز المعلومات المتخصصة داخل الادارة وخارجها.

أما عملية الوصف فإنها تشمل القيام بمعالجة البيانات اللازم لإعطاء صورة دقيقة، ويمكن ربطها بمعلومات أخرى. وتتضمن هذه المعالجة استخراج المعدلات والنسب المختلفة من خلال البيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية. بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الوصف تتضمن التأكيد من كفاية البيانات ووفائها بالمطلوب لإعطاء صورة شاملة لوضع الإدارة.

ثانياً: عملية تحليل البيانات والمعلومات
بعد أن تنتهي الإدارة من جمع البيانات والمعلومات ووضعها - وفق المنهجية السابقة - تبدأ عملية (التحليل) وهذه العملية تعدد درجات التشخيص وركيزتها، وعتمد نجاح التشخيص على قدرة المخطط على إدارة عملية التحليل بشكل علمي و موضوعي، وهي ميادن الفن الحقيقي.

ويجب أن تنتهي عملية التحليل بالنتائج التالية:

- ١- مقارنة ما تتحقق من نتائج مع ما رسم من أهداف (في زمن الخطأ).
- ٢- مقارنة أداء الإدارة في سنة الأساس مع أدائها في سنوات سابقة (المقارنة الذاتية).
- ٣- مقارنة الأوضاع الراهنة في الإدارة مع الإدارات المماثلة لها (المقارنة المثلية).
- ٤- مقارنة أداء الإدارة مع أداء الإدارات المتقدمة، وفق المستويات المعيارية المتفق عليها (المقارنة المثلية).
- ٥- تحصيم النموذج الاستراتيجي الإرشادي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحديد مكامن القوى والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد أبرز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (شبكة التحليل الرباعي SWOT).
- ٦- تحديد أبرز الفضایا الاستراتيجية التي تواجه الإدارة.
- ٧- تحديد أبرز القيم التي تومن بها الإدارة، وتعمل بموجبها (منظومة القيم المؤسسية)، والتي تتضمن القواعد الأخلاقية والمعتقدات المهنية والمعتقدات السلوكية التي لا يمكن للإدارة مخالفتها.
- ٨- قدرة الإدارة على تحديد موقفها بشكل عام، بحيث تستطيع الإجابة عن هذا السؤال: (أين نحن؟).



أدوات ونماذج التحليل:

على الرغم من تعدد الأدوات والنماذج المستخدمة في عملية التحليل، إلا أن نموذج التحليل الريادي (سوات SWOT) هو الخيار المفضل المستخدم على نطاق واسع للتعامل مع البيئة التعليمية، لتحديد نقاط القوى، أو نقاط الضعف الرئيسية التي يتصف بها النظام بالتعليمي (مع ملاحظة أنه يجب ألا ينظر إليه باعتباره النموذج الأوحد فقط).

نموذج تحليل (سوات) SWOT analysis

تأتي كلمة (سوات) SWOT هي اختصار لأربع مفردات:

- ❖ القوة Strength
 - ❖ الضعف Weakness
 - ❖ الفرص Opportunities
 - ❖ التهديدات Threats
- وتعتبر هذه المفردات العناصر المختلفة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمات (المؤسسات والإدارات). وهو طريقة شائعة يمكن استخدامها في إعداد وتعديل الخطط، وطريقة لحل المشكلات وعمليات اتخاذ القرارات.
- وهو تقنية عامة يمكن تطبيقها من خلال الوظائف المتمدة والأنشطة، ولكن وبشكل خاص تكمن أهميته في تطبيقه في المراحل المبكرة للعملية التحليلية. ويستخدم بتحديد تلك المعاصر لمهمة المحدثة سواء في عملية التخطيط أو في غيرها. بالإضافة إلى الموارد الداخلية والإمكانات (القدرة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات). وهو القوة الدافعة للتخليل وضع المنظمة لتطوير الإستراتيجيات المناسبة لضمان المستقبل الأفضل. كما يعتبر الأساس الذي يعتمد عليه عملية تقديم قدرات وكفايات الإدارة. وهو من أهم دلائل التغيير، بل إنه المفتاح الثقافي لهذا التغيير. وهو الحافظ على المشركة في التجارب الجماعية عن طريق فرق العمل المختلفة، وقد خرج هذا النموذج على يد (إلبرت هنفري من جامعة ستانفورد بين عامي ١٩٦٠ - ١٩٧٠).



يعد هذا النوع من التحليل الأنسبي للأوضاع التعليمية وذلك لما تأسسه العناصر الأساسية لهذه العملية التعليمية. وذلك ما جعل العديد من الأنظمة التعليمية تأخذ بهذا النوع من التحليل. وتعكس العناصر المختلفة التي يتكون منها تحليل (سواء) بشكل شامل جميع ما تتكون منها البيئة التعليمية الداخلية والخارجية، وذلك لأن النظام التعليمي لا يعمل بمعزل عن الظروف الخارجية المحيطة به، بل إنه يؤثر ويتأثر بها بشكل ينفرد العديدي من المجالات والميادين الأخرى. وتكون أهمية هذا النموذج في إعطاءه فحصاً شاملًا لموقف الإدارة الإستراتيجية وأثر البيئة المحيطة بها. ويتمثل الاعتبارات والأسباب التي تبين مدى مناسبة تحليل (سواء) لنظامنا التعليمي أكثر من غيره من النماذج والأساليب الأخرى للتحليل فيما يأتي:

- ❖ يصل إلى ترتيباً منطقياً يساعد على الفهم الشامل للإدارة.
- ❖ يعتمد على التقديم الموضوعي للبيانات والمعلومات.
- ❖ أداة سهلة التعلم والاستخدام وخاصة في مجال العلوم الإنسانية.
- ❖ ملائمتها في تحليل نظامنا التعليمي بشكل خاص في المملكة العربية السعودية.
- ❖ تطبيقه لا يأخذ وقتاً طويلاً مقارنة بآدوات أخرى.
- ❖ الأداة الأكثر مناسبة لجميع أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها، وذلك لكونه الأداة الأفضل في تطبيق استراتيجية تقدير خيارات اتخاذ القرار

(por's & con's) تدريب (٦)

ويحسن في هذا الجزء مناقشة الأسس العامة التي يرتكز عليها نموذج (سواء) وهي:

- ١- تحديد الهدف العام من عملية التحليل (فالمفتاح الأول لأى عملية هو وجود الوضوح في المراد عمله حقيقة وتبسيط ذلك . والغالية من القيام من تحليل (سواء) يمكن أن يكون محدودة أو شاملة، أو على نطاق عالم) .
- ٢- اختيار المساهمين المناسبين (وذلك لأهمية الخروج بنتائج لا تعتمد فقط على وجهات النظر والاستشارات، بل أيضاً تلك المبنية على أساس علمية) .
- ٣- تحديد المهام الخاصة بعملية البحث وجسم البيانات والمعلومات (إن إعداد البنية التحتية للمعلومات هو جوهر العمل الذي يعتمد عليه المحلول الاستراتيجي. ولن يكون ذات فاعلية إذا لم يتم توزيع المهام للبحث وجمع البيانات والمعلومات بشكل مهني دقيق) .

٤- تعميل دور ورش العمل المختفي

تعتمد قوائم تحليل (سوات) على نوعية الاجتماعات التي تم من قبل فرق العمل، مما يتطلب خلق جو مناسب لإقامة ورش العمل التي تساعده في تدفق المعلومات بأسلوب سلس معتمداً على الشعور بالحرية لدى المشاركين في تبادل ما يشعرون به بعيداً عن اللوم، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن تكون طريقة التفكير محددة وذات بعد تقييمي وتحليلي سواء خلال جمع البيانات والمعلومات أو تحديد عناصر (سوارات).

٥- عمل قوائم نقاط القوة

حيث يمكن أن ترتبط بالبيئة أو مدى الوعي أو الناس أنفسهم سواء من ناحية المهارات أو القدرات أو الخلفية المعرفية.

٦- عمل قوائم نقاط الضعف

حيث تركز على الجوانب السلبية مما يتطلب نوعاً من المصداقية تعكس الواقع بشكل دقيق، كما تجيب عن السؤالين:

❖ ما المعوقات التي تمنع التقدم نحو الأمام؟

❖ ما العناصر التي تحتاج إلى تعزيز؟

٧- عمل قوائم الفرص

ويتم ذلك بتقييم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسكانية... الخ وذلك للتحديد الفوائد التي يمكن الحصول عليها.

٨- عمل قوائم التهديدات (التحديات)

وهذا عكس ما تهدف إليه قوائم الفرص حيث يتم التركيز على الجوانب السلبية التي يمكن أن تتعب دور العائد.

٩- تقييم قوائم الأفكار مقابل الأهداف

وذلك لاختيار أهم النقاط التي يمكن التعامل معها خلال عملية التخطيط

١٠- المضي مباشرة بعملية التخطيط

بعد تحديد القوائم النهاية، يتم المضي بعملية التخطيط لبناء الخططة على معلومات حديثة.

تحليل بيئية العمل

(١) التحليل الداخلي

يشتمل التحليل الداخلي على فحص شامل وغیر متغير لواقع الإدارة، وهو بالتحديد يتناول نواحي الضعف ونواحي التخطي، كما يعكس وظيفة المؤسسة، ونظم اتخاذ القرار فيها، و Modi انسباب المعلومات داخلها. وفيما يلي توضیح لهذه الأمور:

(١) نقاط القوة

تعرف نواحي القوة بأنها تلك الصفات الداخلية، أو المظروف التي تسهم في قدرة الإدارة على تحقيق رسالتها (مهمتها). ومن الأمثلة المختارة لبعض نقاط القوة

- ❖ حماس المديرين والمشيرين والإداريين العاملين في الإدارة.
- ❖ الابتعاث والدورات.
- ❖ ارتفاع معدل انظام العاملين.
- ❖ توفر ميزانية ، ودعم مالي جيد.

(٢) نقاط الضعف

يمقصد ب نقاط الضعف في المؤسسة تلك الخصائص الداخلية، والأحوال، والمظروف التي تحد من تحقيق رؤيتها أو تمنعها من تحقيق رؤيتها. وفي حين أن نواحي القوة تمثل إنجازا، فإن نواحي الضعف عادة ما تشير إما إلى نقص في الأداء أو عدم القدرة عليه، إلا أن نواحي الضعف غالباً ما تكون ناتجة عن قصور في الأداء، ولذلك فهي ليست بالضرورة انعكاساً لقدرات المؤسسة، بل انعكاساً لما رأفيتها غير السليمة لترتيب الأولويات أو لتصور في قدرة الأداء الحالي. ومن الأمور الجديره بالاهتمام في هذا الصدد أن جميع المؤسسات لديها نواحي قصور وضعف، وسوف تستقر لديها هذه النواحي، ولكن الأمر المهم هنا أن تغيير بين نواحي الضعف التي يمكن تجاوزها، والنواحي الجوهرية ذات الأثر القوي على إنتاجية المؤسسة وأوضاعها التنافسية، وهذا يعني أن بعض تواجدي الضعف يمكن في بعض الأحيان التحايل على إحداث المغalaة وإرهاق المؤسسة التعليمية، كما أن الاهتمام بتلك الأمور البسيطة يعد نوعاً من المغالة وتضخيمها لها. أما نواحي الضعف الجوهرية أو الحرجية فتتمثل في النواحي التي تؤثر على تحقيق الرؤية والأهداف، ومن هنا فإن تحديدها يصبح أمراً واحداً من أجل التصحيح والتتصويب. وسوف ينعكس العمل التصحيحي على إنجاز الأهداف وتحقيق الرؤية.

ومن الأمثلة المختارة لبعض نقاط الضعف:

- ❖ اختلاط المهام بين الإدارات.
- ❖ تكليف المشرفين والإداريين للعمل في أكثر من جهة.
- ❖ غياب المحاسبية والرقابة الذاتية.
- ❖ عدم وضوح التعاميم والتعليمات وتعارض بعضها مع بعض.

(ب) التحليل الخارجي

يهم التحليل الخارجي بالوقوف على الآثار المتوقعة على المؤسسة نتيجة للأحداث والظروف المحلية. وهذه الممارسة تعتمد على إدراك أن هناك العديد من العوامل الخارجية لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي فإن الغرض من التحليل الخارجي هو منع المفاجآت التي قد تؤثر سلبياً على قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها أو على الفرصة المأهولة لتحقيقها، وإن إدراكهم لما يعنيه مستقبل المؤسسة يتصرف بكلونه تجاهها أكثر واقعية. وتنقسم إلى قسمين :

(١) الفرص

وهي النشاطات أو القدرات الخارجية التي يمكن للمنظمة استغلالها، وتشمل المواقف والاتجاهات والتغيرات التي قد تؤدي إلى تدعيم العمل في الإدارة ومساعدته في تحقيق أهدافه .

ومن أمثلتها :

- ❖ مساركة أفراد المجتمع في العملية التربوية .
- ❖ مشاركة القطاع الخاص في دعم برامج الإدارة .
- ❖ توفر بيوت خبرة متخصصة في مجال التربية والتعليم .

(٢) التحديات (المخاطر)

وهي العوائق الخارجية عن إرادة المنظمة ، والتي تمنعها من تنفيذ نشاطاتها الالزامية للوصول إلى الهدف ، وهي أية مواقف أو اتجاهات أو تغيرات قائمة أو محتملة في البيئة الخارجية قد تؤدي إلى إعاقة العمل وعدم تحقيق أهدافه .



ومن أمثلتها :

❖ تأثير وسائل الإعلام.

❖ ظهور الأوبئة والأمراض.

❖ الكوارث البيئية المفاجئة.

ثالثاً: عملية تحديد القضايا الأساسية

يعد تحديد القضايا الأساسية أو الجوهرية من الأمور الهمامة في عمليات التشخيص وفي هذه العملية يتم تحديد المجالات التي تواجه فيها الإدارة إمكانية تصحيح وضعها في المجال نفسه. ويتم تحديد القضايا الأساسية في ضوء قوة القضية وتأثيرها في الإنجاز، وبعد الانتهاء من عملية تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات (التحديات) يتضح موقف الإدارة ووضعها الحقيقي. وعملية التحليل هذه تحدد أربعة مواقف لأي إدارة حسب الآتي:

- ١- إدارة ذات نقاط قوة وفرص يشكل أكبر
 - ٢- إدارة ذات نقاط قوة وتهديدات (تحديات) بشكل أكبر
 - ٣- إدارة ذات نقاط ضعف وتهديدات (تحديات) بشكل أكبر
 - ٤- إدارة ذات نقاط ضعف وفرص يشكل أكبر
- وفي هذه الحالات الأربع فإن الإدارة لا بد لها وأن تخرج بمقابلة من الاحتياجات تتدرج حسب أهميتها. ولا يمكن للمخطط الإستراتيجيتناول كل الاحتياجات في وقت واحد، إنما عليه أن يخصّصها إلى نوع من الترتيب حسب الأولوية، بحيث يتم تحديد التضالبا الإستراتيجي الذي يجب على الإدارة أن تتعامل معها خلال فترة معينة من الخطة الإستراتيجية.



المؤشرات التربوية..مدخل لتقدير أداء النظام التعليمي

تهدف المؤشرات التربوية إلى وضع صورة كليلة للنظام الصادق لهذا النظام و مختلف عناصره، وبالتالي فهي تعمل على ت توفير البيئة المناسبة والأرض الصلبة لاتخاذ القرار التربوي السليم من خلال إبراز جوانب القوة وأوجه الضعف في النظام التربوي، وبما يتيح وضع الحلول المناسبة لمعالجة نواحي الحال والقصور.

كما توفر المؤشرات التربوية المجال لعقد مقارنات بين الأوضاع التعليمية بالمناطق المختلفة ، ومن ثم بذل مزيد من الجهد لرفع مستوى جودة العملية التعليمية بالمناطق ذات الخدمات المترتبة على المنشآت التعليمية الضعيفة ، ويمثل تقييم المؤشرات التربوية الفرصة لمقارنة الأوضاع التعليمية بالدولة بغيرها من الدول وخاصة المققدم منها بما يوضح مدى التطور والتحسن القائم وكذلك المرغوب تحقيقه.

مفهوم المؤشرات التربوية :

تعرف المؤشرات التربوية على أنها: «إحصاءات فردية أو مرتبطة بصورة أساسية بالعملية التعليمية، حيث إنها تقييد في تشخيص حالة النظام التعليمي من خلال مكوناته، ومدى ارتباط تلك المكونات وتغييرها بمرور الزمن ، وهذه المعلومات يمكن أن تستخدم للحكم على مدى التقدم نحو مجموعة من الأهداف أو المعايير ، أو مدى التغير في بعض النتائج السابقة ، أو المقارنة ببعض المعلومات الناتجة من مؤسسات أخرى أو دول أخرى» . كما يعرف المؤشر في جانبيه العلمي بأنه: «دلالة كمية إحصائية ، فردية أو جماعية تصف بعض ملامح أداء النظام التعليمي ، في ضوء معايير معينة محلية أو دولية ، كما تستخدم في تحديد الموارد المتاحة (المدخلات) ، والمهام التي يتم أداؤها ، والطرق والأدوات المستخدمة (العمليات) ، والحكم على مستوى النجاح النهائي المتحقق (المخرجات) ، مثل: معدلات حضور الملاباب ، والقيود والالتحاق بالبرامج والمقرورات الأساسية ، وجودة التدريس». كما ينظر إلى المؤشرات التربوية على أنها كل المتغيرات التي توفر على الأقل إحدى المعلومات التالية:

- ١- المعلومات التي تصف أداء النظام التعليمي في تحقيق أهدافه، وتتوفر علامات مرجعية لقياس التقدم.
- ٢- المعلومات المتعلقة التي تصف الملامح المركزية للنظام، مثل: المدخلات، وتباعاً ذلك يتم فهم كيفية عمل النظام التعليمي.
- ٣- المعلومات التي تعمل على حل المشكلات والصعوبات.

٤- المعلومات المترابطة بالجوانب السيسية: فالمؤشرات التعليمية أو التربوية يجب أن تعكس وضوح التعليم بصورة جديدة، وذلك لمساعدة صانعي السياسة على التغيير من خلال القرارات.

أهمية المؤشرات التربوية :

تكمّن أهمية المؤشرات التربوية في قيمتها العملية، واستخداماتها في تحسين النظم التعليمية وتطويرها، حيث يتضح أن المؤشرات التربوية لها القدرة على وصف النظام التعليمي وصفاً دقيقاً، من خلال إحصاءات رياضية يتم تفسيرها بشكل منطقى، وبالتالي تقديم صورة دقيقة عن حقيقة النظام التعليمي، ومدى التقدم الحاصل في مخرجاته.

ويساعد العمل بالمؤشرات التربوية على تحقيق الفوائد التالية:

- ١- تكشف المؤشرات التربوية عن حالة النظام التعليمي ومدى تحقيقه لأهدافه.
 - ٢- تكشف عن المشكلات الهامة في إدارة النظام التربوي، وتستخدم كمقاييس لمستوى تحقيق أهداف أو غايات التعليم.
 - ٣- تستخدم كأداة محاسبية للنظام التعليمي على مستوى الوزارة ومستوى الإدارات التعليمية.
 - ٤- تساعده في تحصيص الموارد المالية وإعادة تخصيصها لمعالجة أوجه التصور والخلل التي تظهرها المؤشرات.
 - ٥- يمكن استخدام المؤشرات على مستوى عام في عقد المقارنات بين الأنظمة التعليمية مع نفسها خلال فترة من الزمن، أو مع أنظمة تعليمية مشابهة.
 - ٦- إعطاء المعلومات والحقائق التي ينبغي أن يتصرف بها النظام التعليمي.
 - ٧- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة.
 - ٨- استخدام النسب لدراسة احتياجات المجتمع من المؤسسات التعليمية والميئارات الإدارية والتدريسية وغيرها .
- ونلحظ أن هناك تأكيداً من قبل كثير من المنظمات الدولية، وبعض القطاعات الحكومية والأهلية العاملة في قطاع التعليم، على أن المؤشرات أهمية كبيرة في رصد الواقع المحتقني للتعليم، ومن خلاله يمكن العمل على إضفاء بعض التعديلات والتحسينات، انطلاقاً من الوصف الدقيق الذي توصلت له تلك المؤشرات، كما أن المؤشرات التربوية تكمّن أهميتها في طريقة توظيفها في العملية التعليمية وتوجيه القرار التربوي ، وبالتالي خلق فرص كبيرة في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته.



خصائص المؤشرات التربوية :

من أهم خصائص المؤشرات التربوية التي يجب أن تتصف بها :

- ١- قابلية المؤشر للمقياس.
- ٢- التعبير عن المؤشر بطريقة كمية.
- ٣- أن يتناول المؤشر جانباً محدداً من جوانب الأداء.
- ٤- إمكانية استخدام المؤشر الواحد في تقويم أكثر من مجال.
- ٥- إمكانية استخدامها في منظومة متکاملة.
- ٦- إمكانية استخدامها بطريقة جزئية.
- ٧- ارتكازها على معايير ومستويات محددة للتقويم.
- ٨- أن تتصف بالصدق والثبات.
- ٩- الدقة والموثوقية.



نماذج متنوعة من المؤشرات التربوية وفق تصنيف (المدخلات- المعلميات- المخرجات)

مدخلات النظام	عمليات النظام	مخرجات النظام
معدل الالتحاق الإجمالي حسب المرحلة	معدل الكثافة الصافية	معدل المطلوب المهوبيين
نسبة الالتحاق الصافي حسب المرحلة	نسبة النجاح النموي حسب المراحل	نسبة النجاح النوعي للطلاب حسب الصف
معدل القيد الصافي	متوسط السنوات الالزامية للتخرج	نسبة الطلاب المتوفقين في تناسب الثانوية العامة
معدل القيد الإجمالي	معدل الانتقال	نسبة الطلاب المتفوقين دراسياً وفق الاختبارات التحصيلية الوطنية
النسبة المئوية للملتحقين الجدد بالصف الأول	معدل الترقية	نسبة الطلاب المتفوقين في اختبار القدرات
الابتدائي الذين التحقوا برياض الأطفال	معدل الرسوب	نسبة الطلاب المتوفقين دراسياً وفق الاختبارات التحصيلية الدولية
معدل معلم : طالب لكل مرحلة	معدل التسرب	نسبة الطلاب الذين شاركوا في مؤتمرات أو ألبومات علمية
الإقليمي	الإقليمي	النسبة المئوية للإنفاق العام على التعليم من الناتج
معدل الائتمان حصلوا على براعة اختراع	النسبة المئوية للإنفاق على التعليم من الإنفاق الحكومي	نسبة الطلاب الذين حصلوا على براعة اختراع
معدل الميزانية المستأجرة	معدل الائتمان حصلوا على براعة اختراع	النسبة المئوية للإنفاق على التعليم من الإنفاق الحكومي
معلم إداري / معلم	معدل ساعات التدريب للمعلميين	النسبة المئوية للمووية للطلاب الذين ينهون التعليم الثانوي
معدل حاسب آلي لكل طالب	معدل السنوات المستمرة للتخرج	معدل معرفة القراءة والكتابية ل الشباب (١٥-٢٤ سنة)

مدخلات النظام	عمليات النظام	مخرجات النظام
النسبة المئوية للمتعلمين الحاصلين على مؤهلات دراسية عالياً	معدل المشاركة في المناسبات الوطنية والمجتمعية	معدل التحصيل في الرياضيات والعلوم.
معدل المعلمون المؤهلون تربوياً حسب المستوى الأساسي	معدل مشاركة الفقطاء الخاص في التعليم	النسبة المئوية للطلاب الذين يتقنون مهارات التعليم الأساسية
النسبة المئوية للاستحقاق في القطاع الخاص حسب المرحلة	متوسط نسبة غياب الطلاب الأسبوعي	النسبة المئوية للطلاب الحاصلين على درجات النجاح في الاختبارات النهائية حسب المرحلة
نسبة مختبر: مدرسة متوسط نسبة غياب المعلمين الأسبوعي	نسبة مختبر: مدرسة متوسط نسبة غياب المعلمات من العمر ١٤ سنة ويتقنون مهارات التعليم الأساسية	النسبة المئوية للأفراد البالغين من العمر ١٤ سنة ويتقنون مهارات التعليم الأساسية

المراحل الثالثة: مرحلة بناء الأهداف

الأهداف هي النتائج المراد تحقيقها، وهي تتمثل في الإجابة عن سؤال: ماذا تريد الإدارة تحقيقه؟ كما تعرف بأنها هي المقاصد أو الغايات التي ترغب الإدارة الوصول إليها في المستقبل وتحقيقها، وترتبط عادةً بالرؤية والرسالة ويحمل التصورات المستقبلية والتحليلات العلمية بحيث تكون ترجمة لها بصورة أكثر تصريحًا وتجديداً.

وتعرف الأهداف بأنها: «نتائج محددة تسعى الإدارة إلى تحقيقها وصولاً لتحقيق رسالتها الأساسية». وتعد الأهداف ضرورية للنجاح لأنها هي التي تحديد الاتجاه، بل وتساعد في التقديم، بل وتحلّق مدى التعاون بين العاملين وتكشف الأولويات وتركز على التنفيذ وتقدم أساس التخطيط الفعال والتخطيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الإدارة. ويجب أن تتضمن الأهداف نوعاً من التحدى وأن تكون قابلة للقياس ومتباينة ومعقولة وواضحة.

كما ترتبط الأهداف برسالة الإدارة ارتباطاً وثيقاً، بل إنها تتبع من هذه الرسالة، حيث تصرف النتائج النهائية للعمل. ويعد تحديد الأهداف ووضوحاً لها الأساس لتحقيق نجاح الخطة. كما إن تحديد الأهداف هي مجموعة النتائج والمخرجات التي تتلزم الخطة لتحقيقها، بشرط أن تكون محددة وقابلة لقياس. ومن الأفضل أن تكون الأهداف ذات عدد محدود وذلك لأنها تعتبر التزاماً ينطوي على مراجعة معينة تحتاج إلى قياس، وبالتالي، فإن كثرتها قد تؤدي إلى نوع من التشتبه أو التركيز على مجموعة دون الأخرى مما يؤثر سلباً على الوقت والتكلفة والجودة النوعية والكمية للخطة.

وتحدد الأهداف الواضحة ضرورية للنجاح لعدة أسباب، منها:

- ١- تساعد الأهداف العاملين على فهم دورهم المستقبلي في الإدارة.
- ٢- توفر الأهداف قاعدة لاتخاذ القرارات المتجانسة من قبل القيادات.
- ٣- التقليل من الصراعات المحتملة خلال مرحلة التنفيذ من خلال التوصل إلى إجماع على الأهداف التي تحكم عملية التنفيذ.
- ٤- تساعد الأهداف في تحديد أولويات الإدارة وتشجيع الأفراد وبالتالي يبذل الجهد اللازم في سبيل تحقيقها.
- ٥- تستخدم الأهداف كمقياس على أساسها يمكن تقييمه للأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام.
- ٦- توفر الأهداف أساس التصميم اللوظائف والأنشطة التنظيمية.

وظائف الأهداف:

- توفير معايير دقيقة للأداء، فهي تركز الاهتمام على أنشطة المؤسسة التعليمية وتوجهات جهود أصحابها.
- توفر أساس للتحكم الإداري والقيادي الذي يرتبط على نحو وثيق بأنشطة المؤسسة التعليمية.
- توفير معايير إرشادية لعملية صنع واتخاذ القرار، وتنوير الإجراءات التنظيمية المتعددة.
- التأثير في البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، والمساعدة في تحديد طبيعة التكنولوجيا المستخدمة فهما لا شاك فيه أن طريقة تنظيم عمل المؤسسة تؤثر بشكل كبير على ما تحاول تحقيقه من أهداف مختلفة.
- الارتفاع بالتزامات الأفراد والجماعات بتطوير أنشطة المؤسسة، من خلال ترکز الاهتمام على السلوكيات الهدافه والمقصودة في الوقت نفسه الذي توفر فيه أساساً ممثلاً الدعم الداعفية الذاتية، والاستفادة من نظم المكافآت والتحفيز.
- توفير أساس مناسب لتقديم عمليات التغيير والنمو التنظيمي على المستوى المؤسسي.



مصادر اشتغال الأهداف :

- ١- رؤية ورسالة المنظمة :
ترتبط الأهداف - عادةً - بالرؤية والرسالة بحيث تكون ترجمة لهمما بصورة أكثر تصيلاً وتحديداً
- ٢- نتائج تشخيص الواقع :
حيث تطلق الأهداف من المصايب الاستراتيجية التي تم التوصل إليها بعد تشخيص الواقع كل مجال إلى عناصر أساسية يتم استيعابها

عند صياغة الأهداف .

- ٣- الخطط ذات العلاقة :
لابد من الأخذ في الاعتبار الخطط المرتبطة بالإدارة مثل : خطة التنمية وما تضمنته من أهداف تتعلق بوزارة التربية والتعليم وترتبط عليها خططة عامة للوزارة، كما ينفي الالتزام بما يرد في استراتيجية وزارة التربية والتعليم المتمثلة في الخطة المعتمدة والمعلنة للتعليم



العوامل المؤثرة في بناء الأهداف:

المؤشرات والرسالة

طبيعة النشاط:

(إشراف التربوي، التوجيه
والإرشاد، المسؤول المالي
وإداري)

المؤشرات الخارجية:

المقيم الاجتماعي والثقافية.

الأطر المرجعية.
مجموعات الضغط.
التقدم التقني.

الأفراد والمجموعات (المهنيون):

المستفيدين من الخدمة.

من له علاقة بال المجال.

أساتذة جامعات.

أولياء أمور.

القطاع الخاص.

البنية التنظيمية:

القيمة المهنية.

البعض التاريخي.
النموذج القبادي والإداري.
المهيكل والأنظمة.

- الدليل التنظيمي (المهيكل والمهام).
- الأطر المرجعية الداخلية.النظم
والقرارات، اللوائح الخ

أنواع الأهداف في المجال التخطيطي

تنقسم الأهداف في عملية التخطيط إلى نوعين أساسين هما الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية:

(١) الأهداف الاستراتيجية (العامة)

وهي ما تهدف الإدارة إلى تحقيقه على المدى البعيد دون الدخول في تفصيلات دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع لتحقيقها ودون أن ترتبط بزمن محدد. وترتبط تلك الأهداف ارتباطاً وثيقاً برسالة الإذارة، ولا تتصل الأهداف إلى إدارية أو إجرائية (عملية) أو بنائية، بل هي أهداف محددة للإدارة بمجملها. وببساطة تامة فإن الأهداف الاستراتيجية هي ما يجب على الإدارة أن تتحققه إذا ما كانت تزيد نفسها أن تؤدي رسالتها ومحققة لرؤيتها وصادقة مع مبادئها. مثل هذه الأهداف تعتبر ترجمة للرؤية والرسالة في صورة نتائج مستقبلية واضحة.

ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية على أنها الشروط الموضوعية التي ينبغي العمل على تحقيقها لترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم والأسس التي تحكم رسائل الإذارة، وهي الصور التي تسعى الإداره برسالتها إلى تبنيه من مفاهيم، ويوجه عام تمثل الأهداف الاستراتيجية آخر حفارات المستوى الاستراتيجي الذي يعتمد على النشاط العقلاني، وهي همزة الوصل بين هذا المستوى وبين المستوى الإجرائي.

خصائص الأهداف الاستراتيجية

- ١- الوضوح .
- ٢- الواقعية وقبول التحقيق .
- ٣- تحديد نتيجة واحدة فقط قدر الإمكان .
- ٤- التوافق مع السياسات والأنظمة .
- ٥- الاقتصار على إنجاز الأسئلة التخطيطية (ماذ) (ومتى) (كم) (وكيف) .
- ٦- التسلسل المنطقي حسب الأولويات المحددة .
- ٧- التوجّه نحو التطوير والتحسين .
- ٨- الإيجاء بروح التحدى والطموح .
- ٩- التراسق والتكامل فيما بينها .

ومن أمثلة الأهداف الإستراتيجية في التعليم ما يلي:

- ١- تحسين الكفاية الداخلية للإدارة العامة
- ٢- التطوير المهني للعاملين في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة....
- ٣- تطوير أنظمة العمل بما يتوافق مع نظم الإدارة الإلكترونية.
- ٤- تهيئة بيئه عمل إيجابية محفزة على التميز في الأداء.
- ٥- نشر الثقافة القيادية في بيئة العمل.
- ٦- تنمية كفايات العاملين الإداريين في مجال العمل الإداري .

(٢) الأهداف التفصيلية

هي الأهداف التي يتم اشتراطها من الأهداف الاستراتيجية ويعمل عليها التفصيل الدقيق والتاليه لقياس، ولابد أن تكون الأهداف التفصيلية مرتبطة بأرقام ونسب محددة أو مرتبطة بأذمة معينة. وتصب الأهداف الإستراتيجية مجتمعة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث يمكن أن يتبع كل هدف استراتيجي مجموعة من الأهداف التفصيلية.

إن تحديد الأهداف هو ما تلتزم الإدارة في خلطها بتحقيقه، من نتائج، أو مخرجات محددة وقابلة لقياس، والمخططون يجب أن يركزوا على مطلب واحد للهدف التفصيلي، وهو أنه لابد أن يكون قابلاً للقياس وقابلًا للإثبات وقابلًا للملاحظة. فإذا كان الهدف غير قابل للقياس فلن يكون هدفًا بل حلمًا أو أملًا أو فكرة. والأهداف العملية تعتبر شيئاً مختلفاً عن الخيال غير المنطقي، ذلك لأنه لا يتعرض للملاحظة، ولا يحتوي على أية مطالب أو التزامات محددة المسؤولية. أما الأهداف الحقيقة فتوجب بها مخاطرة وفترض المسؤلية عند متابعتها وتحقيقها. وهذا فهي تعتبر التزامات بنتائج معينة ملحوظة تحتاج إلى قياسها (من حيث الوقت والتكلفة والجودة النوعية والكمية)، ويمكن إثباتها أو ملاحظتها.

وتتمثل الأهداف التفصيلية علامات قصيرة الأجل يجبر أن يتم تحقيقها في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويصعب التjangans بين الأهداف التفصيلية دوراً أساساً في رسم الصورة المتكاملة للعمل الذي ينبغي أن يتم إنجازه خلال الفترة المحددة للخططة التشغيلية.

كما أن الأهداف الإستراتيجية تلعب دوراً مهما في تحديد السياسات العامة التي ستبعها الإدارة في الوصول إلى ما تستهدفه خلال تنفيذ خطتها، فإن الأهداف التفصيلية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهنا تصبح العملية متكاملة وتعتمد على بعضها البعض بما يساعد الإدارة في تحقيق رؤيتها على أكمل وجه.

ومن الأمور التي ينبغيأخذها بعين الاعتبار تناسب الفترة الزمنية المحددة مع الأهداف التفصيلية بحيث لا تحدث فجوة بين ما تم رسمه في الخطة التشغيلية وبين الفترة الزمنية المتأخرة.

وفي معظم الأحوال وبشكل تفصيلي، فإن هناك مختصرًا يطلق على صفات الأهداف التفصيلية، حيث يمثل الحروف الأولى من كل كلمة (SMART)، حيث يتضمن كل حرف من المصطلح إلى صفة معينة، وفيما يلي شرح لكل صفة:

الدقة (Specific)

يجب أن يصاغ الهدف بكلمات واضحة ومعبرة بعيدة عن العمومية ولا تحتوي على صفات الأهداف وأضحاً لمن أعده ولمن سيقوم بتنفيذها.

القابلية للقياس (Measurable)

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

إمكانية التتحقق (Attainable)

ينبغي أن يتصرف الهدف التفصيلي عند صياغته بال موضوعية والتي تعني مدى مراحلاته للموارد والإمكانات (الحالية، والمتحدة) للإدارة مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المدى الزمني الذي يسمح بتحقيق الهدف.

الواقعية (Realistic)

من المتفق عليه أن تحتوي الأهداف على طموح يمكن الوصول إليه، حيث إنه من الخطأ أن يتجاوز هذا الطموح درجة الواقعية التي قد تؤدي إلى الفشل في تحقيق ذلك الهدف، كما أن الأهداف الضعيفة أو المتواضعة تعد أهدافاً غير واقعية، أيضاً.

مرتبطة بزمن (Time based) ينبعي أن يكون الهدف مرتبطاً بزمنٍ محدد يمكن توقع تحقيق الهدف خلاله، كما أنه من الضروري ملاحظة أن يكون تحديد المدة الزمنية متلقاً مع

طبيعة الهدف.

ومن الأمثلة على الأهداف التفصيلية:

- ❖ إكساب ٨٠٪ من المشرفين التربويين مهارة قيادة الحاسب الآلي (ICDL) .
- ❖ تحقيق ٨٥٪ من المعلمات على مستوى تقدير (ممتاز) في مستوى الأداء.
- ❖ ت McKين ٥٠٪ من المرشدات المطلبيات في المرحلة الثانوية من المهارات اللازمـة لفهم خصائص مرحلة المراهقة.
- ❖ إكساب ٢٥٪ من مديرى مدارس المرحلة الابتدائية المهارات الأساسية لإعداد الخطة التشغيلية للمدرسة.

تقنيات بناء الهدف:

المقصود	الموضوع	المستهدف
دائماً ما يكون رأس الهدف، وهو الجانب الأدائي منه، الذي من خلاله يمكن تحديد نوع أو مستوى التدخل المطلوب إحداثه.	وهو الفتة المستهدفة أو المعنية (المقصودة) في أساس بناء الهدف، وقد تكون أفراداً أو وحدة إدارية أو نظاماً. ولا بد من ضبطها بشكل واضح ومحدد.	وهو مقدار التغيير ودرجة التحسين المطلوب إحداثه وهو شرط أساسى ورئيسى في بناء الهدف وتحديداً التفصيلي، حيث يتيح إمكانية قياس تحقق الهدف بشكلي (أعداد، نسب، معدلات).
المثال	المثال	المثال
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم. - المعلمون. - إدارة الصيف. - المشرفون التربويون. - بناء الخطاط التسغيبية. - إدارات التخطيم والتلور. - ٥٠٪ من القيادات الإدارية. - ١٠٠ مختبر لغة إنجلزية. - ٥ مبني حكومي. - ٥ حتاب تدريبية. - حاسب ١ : معلم ٣ - مرشددة ١ : مدرسة ٥ - ٩٠٪ من الأطفال في المرحلة العمرية. - دراسة الحالة. - إدارة نشاط الطالبات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعلم التعاوني. - تغذير - تعريف - تحسين - إكتساب - تكمين - تمهيل - صناعة القرار وحل المشكلات. - المسؤولية. - المدرسة. - إدارة المقاصف. - النقل المدرسي. - قيم الحوار. - تجذير - تعميق - رخصة الحاسوب الآلي. - تحسير - تطوير - تغيير - إستراتيجيات التدريس الفعال. - إدارة التوعية الإسلامية. - العلاقات الإنسانية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وهو المجال أو الجاذب المطلوب إحداثه وهو المجال أو الجاذب المطلوب التغيير فيه. - وعادة ما يتم صياغة المقصد باستخدام (مصدر الفعل).

وتعرف البرامج بأنها مجموعة الأنشطة العامة أو الرئيسية التي يفترض أن تتحقق منها المشروعات التنفيذية. ويتميز البرنامج بأنه لا يعنى خطوات تنفيذية دقيقة، وإنما ينتهي بجموعة من الاستراتيجيات أو المسارات العامة التي تلعب دور المطلوب الذي تطلق منه المشروعات. ويعرف المشروع بأنه مجموعة من الخطوات المداخلة والتي وضعت خصيصاً لمهمة رئيسة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف البرنامج، حيث يتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق. ويعرف أيضاً بأنه مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرسومة. وتشترك المشروعات دائمًا في سمعة واحدة وهي أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال الإضافية التي يتوقع أن تتفق كجزء من العمل.

وتجدر هنا ذكر وجود تباين واختلافات في مجال التخطيط في تحرير الفرق بين البرنامج والمشروع. فمعظم التوجهات اعتبرت أن البرنامج أكثر شمولية من المشروع، فالبرنامج الواحد وفق هذه النظرة يرى أنه يشمل مجموعة من المشروعات، في حين ينت أديبات أخرى أن المشروع أكبر وأكثر شمولية بحيث أنه يحتوي مجموعة من البرامج الفرعية. ولعل ذلك مرده ما تعتده المؤسسة المتبنية للخططة، وبالتالي فإن الخيار المطلق للإدارة التعليمية في تبني المنهج والتصريفات التي تراها مناسبة لها في إعداد خطتها هو الأمر المرجوح، فيمكن للإدارة التعليمية أن تغير البرنامج أكثر شمولية من المشروع وبالتالي تطلق في تحرير المشروعات ذات الهدف العام الواحد تبعاً للبرنامج معين. كما إن ذلك لا يعني ضرورة شمولية التحرير لجميع المشروعات وذلك لأن الخططة التشغيلية يمكن أن تحتوي على مجموعة من البرامج والمشروعات في آن واحد. وليس بالضرورة أن تخضع جميع المشروعات لعملية التحرير، وفي هذا الدليل فقد تم استخدام كل المصالحين بحيث يتاسب وتوجه أي إدارة تبني أي من المصطلحين للتغيير الدقيق حول الإجراءات التقضية للعملية التنفيذية.

مميزات وشروط البرنامج الفعال :

- ١- يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف ، ولا بد أن تتنمي إليها .
- ٢- يركز على تحسين أداء العاملين بما يفي ومتطلبات التطوير .
- ٣- يركز على المخرجات وليس النتائج فقط .
- ٤- يركز على الأداء ويوضع معايير عالية للمعلم والجودة
- ٥- يحقق التوافق مع الإمكانيات المادية والبشرية للإدارة .



- يستفيد من الفرص والإمكانات المتاحة داخل الإدارة.
- يركز على عمليات التغيير النوعي داخل الإدارة سعياً لإيجاد الأفضل.

أعمال المسؤول عن البرنامج

عادةً ما تكون الجهة المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ البرنامج، حيث يمكن أن تكون أحد المراكم أو الأقسام أو فرق العمل المكاففة أو لجنة معينة أو أحد الأشخاص المسؤولين بشكل مباشر داخل الإدارة. وتمثل الأعمال الأساسية بالمسؤول البرنامج فيما يلي:

- ١- التخطيط للبرنامج ووضع جدول زمنياً مقبلاً لتنفيذ العمل
- ٢- اختيار أعضاء الفريق الذين سيقومون بتنفيذ الأعمال الرئيسية للبرنامج بعملياته
- ٣- تحديد أهداف البرنامج لهم ونتائجها ومحالله.
- ٤- توزيع مسؤوليات العمل على الأشخاص المعينين
- ٥- العمل على تأمين الاحتياجات المطلوبة (المادية والبشرية).
- ٦- مراقبة ومتابعة التقدم الحادث في عمليات البرنامج.

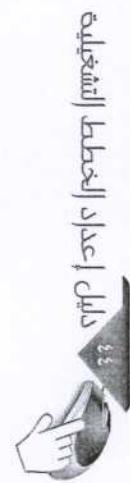


النموذج العام لبرامج الخطة التشغيلية

الهدف العام :

الهدف التفصيلي :

الدعم	الجهة المسئولة
الخارجي	المساندة
	الرئيسية
	المطالبات
	المدة
	البرامج / المشروعات
	م



التعريف بعناصر النموذج العام للخطة التشغيلية

الهدف العام : يتم كتابته من الأهداف العامة الخاصة بالخطة التشغيلية للإدارة.

الهدف التفصيلي : وهو الهدف الذي يتم استئصاله من الهدف العام، ويكون أكثر تفصيلاً.

البرامج / المشروعات

❖ يتم تسجيل أكثر من برنامج لكل هدف، بشرط أن تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والخطوات.

❖ يتم كتابة المسس الرسمى للبرنامج / المشروع في الخانة الرئيسية بشكل مختصر ويمثل «اسم علم» مع تجنب الصياغات الخاصة بالأهداف والخطوات.

المدة الزمنية

وهي المدة المتوقعة التي يحتاجها البرنامج / المشروع ليتم تنفيذه بالكامل. ويتم تحديد المدة من خلال تحديد بداية البرنامج ونهايته (من - إلى) مع

مراجعة أيام الإجازات الأسبوعية والمعلم الرسمية.

بداية البرنامج / المشروع : التاريخ المتوقع للبداية .

نهاية البرنامج / المشروع : التاريخ المتوقع للانتهاء .

المطلبات :

هناك ثلاثة أنواع من المطلبات المتوقعة للبرنامج / المشروع. حيث تمثل الحد الأدنى اللازم للبدء بتنفيذ البرنامج ولا تتضمن تفاصيل أو أعمال مطلوبة:

- ❖ الموارد البشرية : (متخصصين - مهنيين - فرق عمل - خبراء)
- ❖ الموارد المادية : (التجهيزات والأدوات والمواد
- ❖ التكالفة التقديرية المتوقعة (مالية) : المبلغ الإجمالي المتوفّق .

الجهات المسؤولة:

- ❖ الجهة الرئيسية: وهي الإدارة / القسم الذي يقوم بتنفيذ البرنامج / المشروع ومسؤول عم مدى نجاحه أو فشله، وهي الجهة التي تقد المعلومات التفصيلية للبرنامج / المشروع ابتداء .
 - ❖ الجهات المساعدة: وهي الإدارات والأقسام التي تسهم في نجاح البرنامج في المنشروع بهم مهام معينة تشارك بها ، وتخضع لإدارة التربية والتعليم.
 - ❖ الدعم الخارجي: وهي الجهات خارج جهاز الوزارة التي تهتم في تحقيق أهداف البرامج / المشروعات ، حيث يتم الاتصال بها والتنسيق لتحديد مهامها وأدوارها في الخطلة . كما يتم الاتفاق معها من بداية إعداد الخطلط والبرامج .
- توثيق برنامج / مشروع في الخطلة التشغيلية
- تقوم كل إدارة مسؤولة عن برنامجها، بالعمل على إعداد تصييف دقيق و شامل لكل برنامج، بغية تحقيق الاستقادة المثلث، وحتى يتم تحقيق مستهدفاته بدقة، لذا فإنه يلزم استكمال نموذج خاص بتوثيق كل برنامج أو مشروع، وسوف تتناول فيما يلي عرض مكونات النموذج بالتفصيل، ثم يليها عرضاً للنموذج العام لتوثيق البرامج والمشروعات في الخطلة.
- ١- معلومات عامة عن البرنامج / المشروع :
١. اسم البرنامج / المشروع : اسم مختصر يتم استخدامه في النموذج الرئيس للخطلة التشغيلية
 ٢. الجهة المنفذة : إدارة التربية والتعليم
٣. أسم الإدارة / القسم : الإدارة / القسم المسؤول عن عملية التنفيذ
٤. أسم المسؤول المباشر عن البرنامج / المشروع: هو الشخص المسؤول المباشر عن الإعداد والتنفيذ للبرنامج / المشروع سواء رئيس الإدارة / القسم أو أحد العاملين



٣- أهداف البرنامج:

هي الهدف / الأهداف الخاصة بالبرنامج / المشروع ، وهي التي ترتبط بما يتحقق محتوى البرنامج / المشروع وليس الأهداف العامة والتخصيلية للخططة التشغيلية .

٤- مؤشرات تحقيق البرنامج / المشروع:

يقصد بالمؤشرات هنا هي مجموعة من الأوصاف التي تساعده على تقديم خصائص أداء العمل والانتهاء منه. ووفقاً لهذا التعريف فقد تكون المؤشرات رقمية كالنسبة والمعدلات أو وصفية كوجهات النظر أو التوجيه المجتمعى. وتعتمد المؤشرات على إعطاء معلومات إجمالية عن البرنامج، حيث توفر المؤشرات الجديدة معلومات مفيدة وواسعة وبكميات كبيرة.

جوانب تركز عليها مؤشرات الأداء:

- ١- مؤشرات الأداء والسياسات وتتضمن:
 - ❖ مؤشرات خاصة بالتأخير.
 - ❖ مؤشرات خاصة بالكلفاء والفعالية.
 - ❖ مؤشرات توضح درجة إنجاز الأهداف.
- ٢- مؤشرات جودة / نوعية: وتكون على صورة أرقام توضح مدى التقدم في التنفيذ.
 - ❖ التسرب من البرامج التعليمية والتدريبية.
 - ❖ نسبة المخرجات التعليمية إلى المدخلات.
- ٣- علاقة البرنامج / المشروع بأهداف الخططة التشغيلية لإدارة التربية والتعليم:
 - ١- أهداف الخططة التشغيلية: الهدف العام : (نص الهدف في الخططة التشغيلية)
 - الهدف / الأهداف التفصيلية (نص الهدف في الخطة التشغيلية)



بـ- الخطة العامة (إن وجدت)

الهدف العام (نص الهدف العام في الخطة العامة)

الهدف / الأهداف التفصيلية (النص الخطة العامة)

وصف البرنامج / المشروع:

وصف البرنامج / المشروع: هو كتابة وصف شامل مختصر يركز على إبراز الجوانب التالية:

- ❖ اسم البرنامج / المشروع
- ❖ نوع البرنامج / المشروع: (دوره ، حفلة تناش ، مؤتمر ، محاضرة ، ندوة ، ملتقى ، مهرجان ، دليل عمل ، مسابقة ، إصدار معين نشرة . مطوية . مجلة)
- ❖ الفئة المستهدفة
- ❖ المدة المخصصة للتنفيذ
- ❖ أهداف البرنامج / المشروع مصاغة بشكل إنشائي
- ❖ مخرجات ونتائج البرنامج / المشروع مصاغة بشكل إنشائي
- ٦ـ الميزانية التقديرية للمشروع/ البرنامج
 - يعلم تحديد الميزانية التقديرية دوراً مهما في تبيان الجانب المادي لكل برنامج / مشروع. وتستخدم المنظمة أسلوباً تخطيطياً هاماً في تقدير الميزانيات حيث يحلول أن يترجم الأهداف التقديمية للخطة التشغيلية إلى جوانب كمية ومالية تعبر عما سيحدث في المستقبل في هذه الخطة. وتلعب الميزانية التقديرية دور المرشد للمدير يرجع إليها في تحديد التصرفات واتخاذ القرارات خلال تنفيذ الخطة. وتوضح الميزانية التقديرية الموارد التي سيسأتم استخدامها كالخامات والعمال والخدمات المساعدة والأموال والأصول الثالثة، حيث يتم تحديد مصادر هذه الموارد وكيفيتها. وتغير الميزانية التقديرية أداة مهمة في التخطيط للدرجة أنه عند الموافقة عليها تصبح وثيقة أو خطة عمل يسترشد بها - وهنالك نوعان من الميزانيات التقديرية حسب الزمان هي:

الميزانية التقديرية الجارية التشغيلية: وهي كل ما يخص الإنتاج والخدمة والموارد اللازمـة، المواد والعمالة والخدمـات ونتائج الأعمـال المقرـرة. وعادة ما تغـطي هذه الميزانية ستـة تشغـيلـية واحدة.

الميزانية الرأسمالية الاستثمارية: حيث تغـطي باستـهارات المنـظمة (عملـيات التـكوين المـالي). وتعـطـي عـادة فـترة أـطـول من سـنة وقد تـمتد إـلـى عـشر سـنـوات. وغالـباً ما تـرـتـبـط بـمـبالغ مـالـية ضـخـمة.

ويـتـطلـب تقـديرـ المـالـية للـبرـنـامـج تحـديـد تـفـاصـيلـ الأـعـمـالـ الـلاـزـمـةـ لـتـفـيـذـهـ وـمـتـطلـاـتـهـ الـماـدـيةـ وـالـبـشـرـيةـ، حيثـ تـتـمـثـلـ أـسـالـيبـ إـعدـادـ التـكـافـةـ لـأـيـ

برـنـامـجـ فيـ النـقـاطـ الـأسـاسـيةـ التـالـيةـ:

- ١- تقـديرـ تـكـالـيفـ الـمـنـشـآـتـ وـالـمـعـدـاتـ وـالـأـجـهـزـةـ وـالـمـسـتـزـمـاتـ الـمـالـوـلـيةـ لـلـبرـنـامـجـ.
- ٢- تقـديرـ تـكـالـيفـ الـقـلـوىـ الـبـشـرـيةـ الـعـامـلـةـ فـيـ الـبرـنـامـجـ (الأـجـورـ وـالـمـكافـاـتـ وـالـبـلـاتـ وـالـمـسـتـزـمـاتـ الـخـ).
- الـبرـنـامـجـ /ـ المـشـرـوعـ أوـ الـمـشـارـكـينـ -ـ موـادـ، مـصـارـيفــ الخـ).
- ٣- تقـديرـ التـكـالـيفـ غـيرـ الـمـاـشـرـةـ كـمـصـارـيفـ التـشـغـيلـ وـغـيرـهـ.

كيفية تمويل المشروع / البرنامج

تنقسم مـصـادرـ تـموـيلـ البرـنـامـجـ التـرـيـوـيةـ وـالـتـعـلـيمـيـةـ إـلـىـ ثـلـاثـةـ مـصـادرـ أـسـاسـيةـ هـيـ:

- ١- المـيزـانـيةـ: وهيـ ماـ يـعـتمـدـ مـنـ مـخـصـصـاتـ مـالـيـةـ يـفـيـ بـيـنـودـ الـمـيزـانـيـةـ، وـهـنـاكـ نـشـاطـاتـ (أـقـسـامـ)ـ لـهـاـ يـبـوـدـ مـثـلـ التـدـرـيـبـ وـالـنشـاطـ الـطـلـابـيـ وـالـمـسـتـزـمـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ...ـ الخـ، حيثـ يـتـمـ وـضـعـ مـيـزـانـيـةـ لـلـبرـنـامـجـ وـفقـ مـخـصـصـ الـبـنـدـ.
- ٢- تـموـيلـ ذاتـيـ: ويـقـصـدـ يـهـ عـوـائـدـ الـاستـعـمارـاتـ يـفـيـ الإـادـةـ مـثـلـ تـأـجـيرـ الأـراضـيـ، مـراـكـزـ التـدـرـيـبـ، وـالـإـقـاقـ الأـخـرىـ...ـ الخـ.
- ٣- القـطـاعـ الـخـاصـ: ويـقـصـدـ يـهـ مـشـارـكـةـ الـجـهـاتـ الـخـارـجـيـةـ (مـؤـسـسـاتـ القـطـاعـ الـخـاصـ، أولـيـاءـ الـأـمـورـ، الـمـنظـمـاتـ غـيرـ الـرـبـيـعـيـةـ)ـ أوـ أيـ جـمـهـورـ لاـ تـخـضـعـ لـلـإـادـةـ وـنـظـامـهـ يـفـدـعـ (الـبرـنـامـجـ)ـ بـصـورـ عـدـيدـ سـوـاءـ مـبـاشـرـةـ كـالـهـيـاتـ وـالـتـبـرـعـاتـ وـالـهـدـاـيـاتـ وـرـعـاـيـةـ الـمـاسـبـاتـ...ـ الخـ
- ❖ مـلـاحـظـةـ: يمكنـ للـبرـنـامـجـ /ـ المـشـرـوعـ أنـ يـبـولـ مـنـ قـبـلـ أـكـثـرـ مـنـ مـصـدرـ، وـلـاـ بدـ مـنـ توـضـيـهـ بـيـشـكـلـ مـفـضـلـ.

مكونات البرنامج / المشروع ومراحله :

تقسم البرامج / المشروعات من ناحية الخطوات التنفيذية إلى نوعين أساسيين.

أ- البرامج / المشروعات ذات المراحل المتعددة

وهي البرامج / المشروعات التي تحتوي على عدة مراحل، ويتبّع كل مرحلة مجموعة من الخطوات والإجراءات التنفيذية. وما يميز المرحلة عن الخطوة في البرنامج / المشروعات أنه يمكن الوقوف عنها ومراجعة ما تم تنفيذه بالشكل الذي لا يخل بسير البرنامج / المشروع ، وبالتالي فإن البرنامج / المشروع التي تحتوي على مراحل عادة ما تتميز بأنها تأخذ فترة طويلة في التنفيذ. وقد يكون للبرنامج / المشروع أكثر من مرحلة في عام أو أكثر من عام.

ب- برامج / مشروعات المرحلة الواحدة
ويعني ذلك أن البرنامج / المشروع يحتوي على مجموعة من الخطوات والإجراءات المعينة التي لا يمكن التوقف عنها خلال تنفيذ البرنامج / المشروع لأن ذلك سيؤثر سلباً على عملية التنفيذ.

٧- خطوات التنفيذ :

- ١- الخطوات : الخطوات والإجراءات الالزامية لتنفيذ البرنامج / المشروع .
- ٢- وقت التنفيذ : يرتبط بالمدة المخصصة بالبرنامج / المشروع مثل : الخطوة الأولى : للبرنامج / المشروع تبدأ مع بداية مدة البرنامج / المشروع في ٨/١٥ الخطوة الأخيرة : للبرنامج / المشروع تنتهي مع نهاية المدة المحددة للبرنامج / المشروع في ١٥/١١

ملاحظه : إذا كان البرنامج / المشروع يتكون من عدة مراحل ففيتم وضع خطوات كل مرحلة على حدة ، ولا يمكن الجمع بين خطوات مرحلتين (لاختلاف الزمن والمخرجات) .

الفرق بين المرحلة والخطوة :

- ❖ تمثل المرحلة مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي يمكن الوقوف عنها وقياس مستوى الانجاز ، ولا يكمل البرنامج / المشروع بالوقوف عندها .
- ❖ قد يستمر البرنامج / المشروع لعدة مراحل ولدّة تمتد إلى سنوات .

❖ وقت التنفيذ: الالتزام والتطابق مع المدة الزمنية التي سبق تسيبيها في نماذج الخطة التشغيلية (الرئيس + المالي) .

❖ المخرجات المتوقعة للمرحلة :

- تطابق المخرج النهائي للبرنامج / المشروع مع المخرج النهائي للمرحلة (إذا كانت مرحلة واحدة)

- إذا كان البرنامج / المشروع على مراحل فالمخرج النهائي للبرنامج / المشروع هو خلاصة مخرجات المراحل

❖ نواتج البرنامج / الموقعة وهي الآثار المتوقعة بعد تحقيق البرنامج / المشروع لخريجاته بوجوده عالية.

❖ فريق العمل المشارك في البرنامج / المشروع: ٨
وهم الأفراد المساهمين في تنفيذ البرنامج ومتنوط بهم أدوار أساسية أثناء عمليات التنفيذ والمتابعة والتقويم، وهم على قسمين:

أ- المشاركون (داخل الإدارية)

ويتم تسجيل المعلومات الأساسية مثل الاسم . الوظيفة الأساسية . المهمة / الدور في تنفيذ البرنامج / المشروع
ويسجل جميع الأفراد الرئيسيين والمسايدين في التنفيذ (المتعدين للإدارة والوزارة) .

ب- المشاركون (خارج الوزارة)

ويقصد بهم الأفراد المشاركون في فريق العمل من خارج الإدارة التعليمية ويتبعون جهات حكومية أو خاصة.

٩- الجهات المساندة في تنفيذ البرنامج / المشروع:

❖ الجهات المشاركة من داخل الإدارية

❖ يقصد بها الجهات المشاركة في تنفيذ البرنامج من داخل إدارة التربية والتعليم والأقسام التابعة لها . وهذا يعكس دور الجهة المشاركة فقط وليس الأفراد .

❖ الجهات المشاركة من خارج الوزارة

❖ يقصد بها الجهات التي لها دور في دعم وتنفيذ البرنامج / المشروع من خارج جهاز الوزارة وهو يعكس دور الجهة وليس الأفراد . ولا يلزم هذا الأمر

الجهات يرسل أفراد بعينهم وإنما ممثل لهم يمكن أن يؤدي المهمة المطلوبة .

النموذج العام لتوثيق برنامج في الخطة التشغيلية

١- معلومات عامة عن البرنامج / المشروع:

اسم البرنامج:

اسم المسؤول المباشر عن المشروع / البرنامج:

٢- أهداف البرنامج

الأهداف الخاصة بالبرنامج

٣- علاقته بأهداف الخطة التشغيلية للقطاع / الإدارة - الخطة العامة للوزارة	
أهداف الخطة التشغيلية	علاقته بالخطة العامة للوزارة
() الهدف العام المنتمي إليه البرنامج / المشروع: لم يرد في الخطة العامة للوزارة	<input type="checkbox"/> ورد في الخطة العامة للوزارة رقم الهدف ()
() وردت في الخطة العامة للوزارة أرقامها () الهدف / الأهداف التفصيلية :	<input type="checkbox"/> لم ترد في الخطة العامة للوزارة

أهداف الخطة التشغيلية	علاقته بالخطة العامة للوزارة
() الهدف العام المنتمي إليه البرنامج / المشروع: لم يرد في الخطة العامة للوزارة	<input type="checkbox"/> ورد في الخطة العامة للوزارة رقم الهدف ()
() وردت في الخطة العامة للوزارة أرقامها () الهدف / الأهداف التفصيلية :	<input type="checkbox"/> لم ترد في الخطة العامة للوزارة

٤- وصف البرنامج / المشروع ومحركاته:

وصف البرنامج	الوقت المتوقع للانتهاء من البرنامج

٥-الدكتافة الاقتدارية للبرنامج: (وسيلة توفير كفالة البرنامج)

يحتاج إلى تكفلة مالية .

لا يحتاج إلى تكفلة مالية .

معتمد في الميزانية	تمويل ذاتي	المبلغ	تمويل خارجي	المصدر / الجهة المالحة	يحتاج إلى مصدر مالي (غير معتمد في الميزانية)
(رقم الباب في الميزانية)	(رقم البند في الميزانية)				
المجموع:	المجموع:	المجموع:	المجموع:	المجموع:	المجموع:

٦- مكونات البرنامج / المشروع (مراحله):

الدرجات أو النواuges المترقبة للمرحلة

وقت التنفيذ	المرحلة
إلى	من
/ / /	الأولى

٧- خطوات تنفيذ المرحلة الأولى :

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة

تابع / مكونات البرنامج / المشروع (مراحله) :

الدرجات أو النواuges المتوقعة للمرحلة

وقت التنفيذ	المرحلة
إلى	من
/ / /	الأولى

تابع / خطوات تنفيذ المرحلة الثانية :

الخطوة الأولى			
الخطوة الثانية			
الخطوة الثالثة			
الخطوة الرابعة			

تابع / مكونات البرنامج / المشروع (مراحله) :

المرحلة	من	إلى	وقت التنفيذ
الأولى	/ /	/ /	الختارات أو النواتج المتوقعة للمرحلة

تابع / خطوات تنفيذ المرحلة الثالثة :

الخطوة الأولى			
الخطوة الثانية			
الخطوة الثالثة			
الخطوة الرابعة			

فريق العمل الشارك في البرنامج / المشروع:

المشاركون (خارج الوزارة)		المشاركون (داخل الإدارة / الوزارة)	
المهمة	الوظيفة	المهمة	الوظيفة
الاسم	الاسم	المهمة	الوظيفة

الجهات المساعدة في تنفيذ البرنامج / المشروع:

الجهات المساعدة (خارج الوزارة)	الجهات المساعدة (داخل الإدارة / الوزارة)
الاهام المطلوبة	الاهام المطلوبة

التقدير المالي للبرنامج

تتمسّم البرامج من الناحية المالية إلى نوعين أساسيين:

- ١- برامج لا تحتاج إلى تكفلة مالية لتنفيذها حيث يتم تنفيذها من خلال الموارد المتاحة داخل الإدارة ولا تحتاج إلى رصد مبالغ مالي للحصول عليها.
- ٢- برامج لا يمكن تنفيذها إلا بتوفّر مبلغ مالي من خلال المصادر المالية المتوفّعة لميزانية الإدارة. ويطلب تقديم التكفلة المالية للبرنامج تحديد

تفاصيل الأعمال الالزامية لتنفيذه ومتطلباته المادية والبشرية، حيث تتمثل أساليب إعداد التكاليف لأي برنامج في النقاط الأساسية التالية:

- ١- تقدير تكاليف المنشآت والمعدات والأجهزة والمستلزمات المطلوبة للبرنامج.
- ٢- تقدير تكاليف القوى البشرية العاملة في البرنامج: كالأجر والكافات والبدلات واستلزمات الخاصة لأعضاء الفريق...
- ٣- تقدير التكاليف غير المباشرة كمحاسن التسغيف والتغليف وغيرها.
- ٤- بعد تحديد تكاليف كل مرحلة رئيسية يمكن وضع ميزانية تشغيلية للبرنامج.

كيفية تمويل البرنامج

تقسم مصادر تمويل البرامج التعليمية إلى ثلاثة مصادر أساسية، هي :

- ١- الميزانية : وهي ما يعتمد من مخصصات مالية في بنود الميزانية ، وهناك نشاطات لها بنود مثل التدريب والنشاطات الطلابية والمستلزمات التعليمية ... الخ، هيتم وضع ميزانية للبرامج وفق مخصوص البند .
- ٢- تمويل ذاتي: ويقصد به عوائد الإدارة مثل تأجير الأراضي ، مراكز التدريب ، والمرافق الأخرى.....الخ .
- ٣- القطاع الخاص: ويقصد به مشاركة القطاع الخاص أو أي جهة لا تخضع للإدارة أو نظامها في دعم البرنامج بتصور عديدة سواء مباشرة أو غير مباشرة كالهبات والتبرعات والهدايا ورعاية المناسبات...الخ

نموذج التكاليف المالية للخططة التشغيلية

يتافق هذا النموذج مع النموذج الرئيس في المعلومات الرئيسية سواء الأهداف أو البرامج والمدة الزمنية والمتطلبات ، كما يتميز عن النموذج الرئيس يتراوّله التكاليف التقديرية للبرنامج / المشروع بشكل مفصل ويبين مدى ارتباط التكاليف بالميزانية واعتمادها :

مصدر التكاليف التقديرية :

- ❖ معتمدة : أي لها مستند أو مصدر رسمي في ميزانية الوزارة وفقاً لباب أو بند معين .
- ❖ غير معتمدة : لم يرد ما يوضح مصدر التكاليف في أبواب وبنود الميزانية .
- ❖ تمويل خارجي : يمكن تبني دعمها مالياً من الجهات الخاصة ، أولاء الأمور ، المتطلبات غير الحكومية .

النموذج العام للخطة المالية للإدارة ل السنة من الخطة التشغيلية

اسم الإدارة :

المجموع العام لميزانية برامج السنة الأولى من الخطة التشغيلية :

الهدف العام :

الهدف التفصيلي :

ملاحمات	التكلفة المالية	المطلبات	المدة	البرامج/ المشروعات	م
المجموع	مبالغ غير معتمدة	مبالغ معتمدة			

الإنجذب

فقد تعهدنا نحن منسوبي الإدارة العامة للتخطيط والسياسات على العمل بتفان وإخلاص، بغية تقديم جميع أنواع الدعم الفني لجميع القطاعات والإدارات بالوزارة، ونود أن نشير إلى أن إعداد دليل توصيفي للبيعة العمل في الإدارات ليس بالأمر السهل متى ما نظرنا إلى طبيعة العمل وحجمه ونوعيته في الإدارات من جهة، ونظرتنا إلى أن العمل في التخطيط هو عمل إبداعي خالص، لا يمكن ميكنته، وبالتالي تتطلب زملانا المخططين باطر ونماذج محددة.

ونحن إذ نقدم هذا الدليل للمستفيدين منه، فإننا نأمل أن يكون هذا الدليل فاعلاً في تحقيق أهدافه، ومساعدًا في تطمية مهارات المخططين.

فريق الإدارة العامة للتخطيط والسياسات