



# مدارس الأندلس الأهلية

[alandalus.edu.sa](http://alandalus.edu.sa)



## الخطة الاستراتيجية Strategy Plan

الخمسية الثانية 2016-2021م

[Strategy@as.sch.sa](mailto:Strategy@as.sch.sa)

## الخطة الخمسية الثانية لمدارس الأندلس الأهلية (2016-2021)



استرشاداً بأحدث الطرق العلمية المتعارف عليها في الإدارة الاستراتيجية وثقافة تحسين الأداء قامت مدارس الأندلس الأهلية بوضع خطتها الاستراتيجية الخمسية الثانية (2016-2021م) لتستكمل عملاً احترافياً بدأته عام (2010-2011م) حينما قامت لأول مرة - في عقدها الثالث - بوضع خطتها الاستراتيجية الأولى لمدة خمس سنوات حيث استغرق إعدادها عاماً كاملاً، بمشاركة المئات من شرائح المعنيين من المنسوين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي، وبلغ آلافاً من ساعات العمل، أثبتت الأندلس من خلالها أنها قادرة على أن تخطو خطوات ثابتة على سلم العمل المؤسسي، وأن تتطلق - بعد التطبيق على الواقع - نحو الاحترافية في الأداء .



“

عندما يتعلق الأمر بإعداد أجيال هم عماد التنمية وسواعد المستقبل، يكون التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة، وأمانة كبرى، تضطلع بها المؤسسات التربوية والتعليمية

”

الشيخ / عبد الغني الخريجي  
المشرف العام لمدارس الأندلس الأهلية

## الإعداد للخمسية الثانية :



على جانب آخر، ونظراً للتوسعات التي تشهدها الأندلس وتعدد البيئات التي تخدمها، تم الاتفاق على أن تراعي الخطة الاستراتيجية في مستوياتها التفصيلية من الأهداف الطبيعية الفريدة لكل فرع أو إدارة، بمعنى أن البطاقة النهائية التي ستكون معيار لقياس الأداء في كل فرع ستبنى على نفس توجهات الأندلس (مجالاتها الاستراتيجية)، ولكن هناك اختلافات نسبية في مستوى الأهداف الاستراتيجية التي ترتبط بطبيعة كل فرع أو قسم أو إدارة وكذلك مؤشرات الأداء الدالة عليها. وقد تم الاتفاق على أننا سنستمر في الأسلوب الحالي (BSC) الذي يساعد في تكامل رؤية المنظمة مع تحسين أداء المستويات المختلفة منها. كما أننا دمجنا منهجية معهد KPI الأسترالي خاصة في المستويات التشغيلية من الخطة لما له من أثر جيد في التركيز على مؤشرات رقمية سهلة القياس وتصب في الهدف مباشرة.

ونظراً لما حققته الخطة الاستراتيجية الأولى من نجاحات مبهرة على كافة المستويات تعليمياً، وتربوياً، وإدارياً؛ بفضل العمل الجماعي، والمراجعة الدورية، والتحسين المستمر فقد قمنا بتجديد دروة استراتيجية ثانية بعد مراجعة شاملة لكل مكونات الخطة السابقة من رؤية ورسالة وقيم وأهداف ومؤشرات، ومراجعة للبيئة الداخلية والخارجية بكل عناصرهما والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات مستصحين في ذلك أفضل الأساليب العلمية مثل: تحليل «PESTLE» و«Baldrige» وبطاقة المراجعة الداخلية «IR»، ثم قمنا بعمل دراسات ميدانية للسوق والمنافسين، بدعم من جهات استشارية خارجية معاونة وبعض الخبراء من آن لآخر، خصوصاً في خطوات الإعداد فيما يتعلق النقاط المحورية مثل: اختيار المنهجية في البداية ولم تتبن فكرة الاستعانة بجهة استشارية واحدة تدير المشروع ككل؛ نظراً لتواجد خبرات متنوعة بين قيادات الأندلس وثقافة ناضجة بين منسوبيها توارثناها في الخمسية الأولى.



## المنهجيات العلمية المستخدمة في إعداد الخمسية الثانية



### تحليل البيئة الداخلية (Baldrige) منهجية بالدريج

نموذج بالدريج عبارة عن أداة احترافية حديثة لتحليل البيئة الداخلية تشمل على (7) مناظير ينبثق منها العديد من المعايير، ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية على نطاق واسع؛ ليؤكد على مفهوم الجودة الشاملة، وقد قمنا بتعريبه في الأندلس، وأجرى التحليل مجموعة تخصصية تمثل جميع فئات المعنيين لكل مراحل الأندلس.



### تحليل البيئة الخارجية (SWOT & PESTLE)

تم صياغة نموذج لتحليل البيئة الخارجية يشمل SWOT & PESTLE وعقدت عدد من الورش لتحليل البيئة الخارجية لكل مدينة باستخدام هذا النموذج، وشارك في الورش مزيج متنوع من المعنيين (طلاب، أولياء أمور، منسوين) كما ضمت كل ورشة العديد من المجموعات التي قدمت منتجاتها، وقد تم تحليل ودمج وصياغة هذه المخرجات في تقرير مجمع.



### المجموعات التخصصية (Focus groups)

قام كل فريق مركز بتشكيل مجموعة لاتقل عن (8) أفراد ممثلة للمنسوين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع الخارجي اجتمعت على الأقل لمرة واحدة لمدة لاتقل عن ساعتين؛ للاطلاع على خلاصة ونتائج الاستبانات التي أجريت على عموم المعنيين في المحطة الأولى من إعداد الاستراتيجية (التقييم والمراجعة) لجمع آرائهم واحتياجاتهم، وكذلك اطلعت على تحليل بطاقة الأداء المتوازن، والهيكل ثم خرجت بعدة توصيات تعبر عن رأي الإدارة أو الفرع أو المرحلة .



### بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

وهي أداة احترافية لقياس الأداء داخل المنظمات تتكون من أربعة مناظير (العائد المالي، رضا العملاء، العمليات، النمو والتطوير) وقد تم استخدامها بطريقة منهجية دورية في الخمسية الأولى، ثم تم تحليل كل نتائجها كأحد مدخلات إعداد الخمسية الثانية.



### الاستبانات (Surveys)

تم تطبيق استبانة إلكترونية لحصر آراء المعنيين (طلاب، أولياء أمور، منسوين) ومدى رضاهم عن بنود الرؤية والرسالة والقيم للخمسية الحالية، وكذلك تقييمهم للخدمات التي تقدمها مدارس الأندلس، مع جمع متطلباتهم، وقد تم تحليل الاستجابات، ومراعاة مقترحات وتوصيات المعنيين في الإعداد للخمسية الجديدة .



### مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

وهي منهجية علمية لقياس الأداء يتبناها معهد KPI الأسترالي، وقد تم استخدامها في صياغة وتحديد مؤشرات الخمسية الثانية للبطاقات باختلاف مستوياتها (عامة، مرحلة / فرع، وحدة داخلية).



# محطات مشروع الإعداد

استغرق مشروع الإعداد للخمسة الثانية عاماً كاملاً، قسمت خلاله حزم العمل على أربع محطات رئيسية على النحو التالي:



## 1. محطة (التقييم والمراجعة)

واستغرقت (6) ستة أسابيع وفيها تمت دراسة رأي 75% من المعنيين (طلاب/ أولياء أمور/ منسوين/ وعينة من المجتمع الخارجي) خاصة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والقيم، بجانب تحليل احتياجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وتضمنت كذلك دراسة نتائج الخمسة السابقة وتقنين الهيكل التنظيمي في الفروع والمراحل



## 2. محطة (الدراسة والتحليل)

وبلغت مدتها (8) ثمانية أسابيع تم خلالها عمل بحوث ودراسات ميدانية لبيئة الأندلس والسوق والمنافسين وفق أساليب علمية متقدمة مثل :  
Baldrige و Pestle



## 3. محطة (رسم الاستراتيجية)

واستغرق العمل فيها (5) خمسة أسابيع تم خلالها رسم أربعة مجالات استراتيجية تعبر عن توجه الأندلس خلال السنوات القادمة مبنية على تقييم ما سبق، ونقاط القوة المراد تعزيزها، أو نقاط الضعف التي ينبغي تحييدها، بجانب مراعاة تطلعات واحتياجات المعنيين، ومن ثمّ أيضاً بناء (3) ثلاثة مؤشرات أداء عامة KPI لكل مجال لكي يسهل متابعة تحقق نجاح الأندلس في توجهاتها من خلال متابعة لوحة قيادة الأداء Dashboard



## 4. محطة (بناء البطاقات)

واستمرت لمدة (6) ستة أسابيع قام خلالها كل فرع/إدارة بتفصيل اثنين أو ثلاثة أهداف لكل مجال استراتيجي للأندلس، وترتبط هذه الأهداف بطبيعة هذا الفرع وخصائصه، ومن كل هدف يستقي القسم الداخلي للفرع مجموعة من مؤشرات الأداء بمستهدفاتها السنوية المراد تحقيقها؛ لكي يسهل متابعة مدى تحقق ما تصبو إليه الأندلس.

## المجالات الاستراتيجية لمدارس الأندلس الأهلية



بلغ عدد زيارات التدشين قرابة (10) عشر زيارات حضرها من أعضاء المكاتب الاستراتيجية وفرق التخطيط المصغرة حوالي (103) من المنسوين بمعدل ساعات عمل بلغت حوالي ( 124 ) ساعة عمل.

تعد المجالات الاستراتيجية هي التوجهات العامة التي تسعى المدارس لتحقيقها من خلال الأهداف المنبثقة منها .  
وتعتبر خطوة رسم الاستراتيجيات هي المحطة الثالثة في بناء الخطة الخمسية الثانية، والتي سبقتها زيارات عدة لكافة المراحل والفروع من قبل فريق الخطة المركزي؛ لتوضيح ماهية هذه المحطة ، والدور المنوط بكل فرع أو مرحلة في بنائها .

## إقرار المجالات الاستراتيجية



لم يكن إقرار المجالات الاستراتيجية بالشيء الهين ، إذ أنه سيكون بمثابة السياج الذي سيحكم أداء المؤسسة ويوجهها لسنوات عدة في إطار المعوقات والتحديات المستقبلية المحتملة ، ولذلك كان لابد من مراجعة وتنقيح لما أفرزه الميدان من خلال المكاتب الاستراتيجية مع فرق التخطيط المركزية، ثم من قبل الإدارة العليا الممثلة في المشرف العام الشيخ / عبد الغني الخريجي، والرئيس التنفيذي الشيخ/ إبراهيم الحارثي، ونائب الرئيس التنفيذي المهندس/ يوسف الخريجي، ومدير الشؤون الإدارية الأستاذ/ علي القحطاني، ومدير الخطة الاستراتيجية الأستاذ/ ياسر مسعود التي اجتمعت مدة ساعتين لمراجعة وتنقيح المجالات المقترحة من الميدان .

ثم أعقب ذلك الاجتماع اجتماع للمشرف العام والرئيس التنفيذي ونائبه مع مدير الخطة وفريقها المركزي الأساتذة (عماد شبيب، حازم البدري، نجود القرشي) للاتفاق على صياغة محددة لمفاهيم المجالات الاستراتيجية، تسهل على المراحل والفروع معرفة المقصود بها ومن ثم صوغ أهدافها المنبثقة منها بصورة صحيحة. وبلغت ساعات العمل في مراجعة المجالات الاستراتيجية قرابة (34) ساعة عمل ، تم خلالها مراجعة وتنقيح المجالات الاستراتيجية بشكلها النهائي.



## المجالات الأربعة:



في اجتماع مطول امتد لأكثر من ست ساعات ضم جميع القيادات التربوية والإدارية بالمدارس تم إقرار المجالات الاستراتيجية لمدارس الأندلس الأهلية، حيث تم الاتفاق على أربعة مجالات رئيسة تمثل السياسات الكلية للمدارس ومنها تبثق الأهداف الاستراتيجية للمراحل والفروع والإدارات المختلفة، وجاءت هذه المجالات على النحو التالي:

## التربية القيمية :

ونعني بها : تبني المؤسسة لمنظومة قيمية تدعم الفضائل والسلوكيات النبيلة، وتحرص على غرسها في نفوس المعنيين؛ عن طريق دمجها في جميع مناهج وبرامج وفعاليات المدرسة والأنشطة الصفية واللاصفية ليكونوا نافعين لأنفسهم ومجتمعهم .

## البيئة الجاذبة :

ونعني بها : تلبية احتياجات وتطلعات المعنيين المادية (مباني ومرافق ... ) والمعنوية (الحرية، والتقدير، الاحترام، .... ) بما يدعم التميز وينمي علاقات العملاء

## التميز العلمي :

ونعني به: تحقيق المؤسسة لمخرجات تعليمية عالية الجودة وفق معايير معتمدة أو متفق عليها في المجالين المعرفي والمهاري من خلال كوادر مؤهلة في بيئة محفزة وداعمة للإبداع.

## كفاءة التشغيل :

ونعني بها : قدرة المؤسسة على حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع تلافي حدوث أي هدر.

## بناء البطاقات



وتفاوتت ساعات العمل في هذه المرحلة بين المراحل والفروع حيث بلغ متوسط ساعات العمل في المراحل قرابة (84) ساعة عمل، وفي الفروع حوالي (124) ساعة، ليبلغ إجمالي متوسط عدد ساعات العمل على مستوى جميع المراحل والفروع والإدارات المختلفة حوالي (1128) ساعة عمل، بخلاف ساعات الدعم الفني من قبل فريق الخطة والتي وصلت قرابة (327) ساعة عمل ما بين زيارة مباشرة، أو تواصل أون لائن، أو اتصال هاتفي على مستوى المحطتين الأخيرتين فقط .

وتعد هذه المحطة هي المحطة الرابعة والأخيرة في بناء الخمسية الثانية والتي امتدت لستة أسابيع سبقها زيارات مكثفة من فريق الخطة لتدشين العمل بلغت ( 7 ) سبع زيارات على مستوى الفروع والمراحل بمتوسط ساعتين لكل زيارة وبلغ عدد ساعات العمل بها قرابة (193) ساعة عمل. ومن ثمر شرعت جميع المراحل والفروع والإدارات المختلفة في بناء بطاقتها، بما تتضمنه من أهداف استراتيجية، ومؤشرات مرتبطة بها.

## اكتمال البناء



وقد أسفرت هذه الساعات الطوال من العمل الدؤوب، والجهد المتواصل عن بناء (15) بطاقة فرعية تمثل (15) مكتباً استراتيجياً خلاف البطاقة العامة للأندلس على النحو التالي:

البطاقة العامة 4.1	التربية القيمية	التميز العلمي	البيئة الجاذبة	كفاءة التشغيل
% IR نتيجة المراجعة الداخلية	**	*	*	*
% رضا المعنيين	*	*	**	
# معامل الاندماج للمنسوبيين			**	
# معامل الانضباط للطلاب	**		*	
% إجابة قراءة القرآن الكريم	*			
# رتبة القدرات والتحصيلي	**			
# معامل تفاعل الطلاب		**		
# المراكز التنافسية والاعتمادات		*		
# ساعات التنمية المهنية للمنسوبيين		**		
# الطلاب الفعّليين		**		
% معامل الأداء الاعلامي			*	
# تسرب الطلاب المرتبط بالأداء			*	
# كثافة الفصول				**
% تحصيل الرسوم				*
% مصاريف التشغيل المباشرة للطلاب				*
	5	6	6	4

البطاقة العامة للأندلس

## بطاقات المراحل والفروع



ونعني بها تلك القوالب التي تتضمن أهداف الفرع/ المرحلة المنبثقة من المجالات الاستراتيجية الأربعة التي تبنتها المدارس، والمؤشرات المرتبطة بتلك الأهداف، والتي يمكن بواسطتها قياس الأداء ومعرفة مدى تحقق الأهداف من عدمه، وما يرتبط بها من مستهدفات طموحة على مدى سنوات الخمسة بأسرها، وقد قام كل فرع/ مرحلة ببناء بطاقته بما يناسب طبيعة الفرع/ المرحلة، والبيئة الجغرافية المحيطة به بشرط أن تتكامل مع المستوى الأعلى (البطاقة العامة للأندلس).

المجالات	التربية القيمية		التميز العلمي		البيئة الجاذبة		كفاءة التشغيل		الإجمالي
	تعزيز القيم الاندلسية لدى المغنين	اكساب الطالب مهارات القيادة وزيادة الأعمال	تقديم خدمة تعليمية متميزة	تحسين التنمية المهنية للكادر التعليمي	تعزيز التواصل الفعال مع المعنيين	زيادة الدافعية والانتماء للمجتمع المدرسي	تجويد وتنويع وزيادة الأنشطة وتحقيق احتياجات وتوقعات الطلاب	التوسع في استقطاب الطلاب	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية
%	نتيجة المراجعة الداخلية IR								
%	رضا المعنيين								
#	الطلاب الفعليين								
#	معامل الاندماج للمنسوبين								
#	معامل الانضباط للطلاب								
%	إجادة قراءة القرآن الكريم								
#	رتبة القدرات والتحصيلي								
#	المراكز التنافسية والاعتمادات								
#	ساعات التنمية المهنية للمنسوبين								
%	نتيجة الاختبارات التقويمية								
#	كثافة الفصول								
%	تحصيل الرسوم								
#	صافي نقاط الترويج NPS								
#	المجتازين لمقياس عالمي لمهارات القيادة والريادة								
%	المستفيدين من برامج القيادة والريادة								
\$	الإلتحاق على الأنشطة الطلابية								
	الإجمالي	4	3	6	5	3	4	2	6

مثال لبطاقة مرحلة (جدة ثانوي )



## القياس الصفري



## بناء المقاييس

[illegible]

(بطاقة الأمن والسلامة ١،٣)

## ضبط المستهدفات



قامت إدارة الخطة الاستراتيجية بإدارة فنية وسيطة بإعادة ضبط المستهدفات لمؤشرات القياس ببطاقات المكاتب الاستراتيجية، وذلك بعد إصدار نتائج القياس الصفري لهذه الخمسية، وتضمن ذلك عقد ورش عمل فردية مع كل المكاتب، ومن ثم عرض ما تم الاتفاق عليه من ضبط للمستهدفات، على الإدارة العامة لاعتماده.

مقترح لضبط المستهدفات									
الفترة 24/1/2017									
2020/2021	2019/2020	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	المستهدفات	
				100	65	68	-	نسبة المراجعة الداخلية	
90	87	85	82	80	79	77	74	رضا المعلمين	
577	577	552	552	548	561	488	375	الطلاب المعلمين	
9	8	7	6	5	-	-	-	معدل الاندماج للمسنين	
95	94	93	92	90	-	-	-	إعداد قراءة القرآن الكريم	
15	15	15	15	15	7.8	M	27	ساعات التنمية المهنية للمسنين	
14	13	12	12	10.6	-	-	-	معدل تفاعل الطلاب	
25	25	24	24	23.5	23.4	23.2	25	كتلة الفضول	
84%	83%	82%	81%	80%	-	-	-	نسبة التسهيلات العامة الخارجية	
93%	93%	93%	93%	93%	92	92	M	مؤشر الأداء الوطني	
900	900	900	900	900	-	-	-	الزود على الشكاوي والاستفسارات	
0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	-	-	-	أجهزة الكمبيوتر للمعلمين	

GoToMeeting Viewer

Linking: Mohamed Said

Webcams Layout

Mohamed Said

hazem ahmed

Talking: Mohamed Said

Audio Screen Webcam

Attendees 2

Audience view

edit#gid=36382730

Comments Share

14/2/2017

مقترح لضبط المستهدفات

الفترة 24/1/2017

الجوف ابتدائي

2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009	2007/2008	2006/2007	2005/2006	2004/2005	2003/2004	2002/2003	2001/2002	2000/2001
100	55	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
80	82	88	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
287	494	324	330	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	0.9	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	55	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	23.5	21.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.87	85	70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

الجوف متوسط

2020/2021 2019/2020 2018/2019 2017/2018 2016/2017 2015/2016 2014/2015 2013/2014

3:06 PM 2/14/2017

اجتماع أون لاین لضبط مستهدفات فرع الجوف

## إعداد الخطط التشغيلية للعام القادم



من باب التخطيط المسبق والإعداد القبلي للعام القادم، تشرع جميع المكاتب الاستراتيجية للفروع والمراحل بمدارس الأندلس الأهلية بإعداد خططها التشغيلية في نهاية العام الحالي 1437/1438 هـ، للعام الدراسي التالي 1438/1439 هـ، حيث يوجد نموذج إلكتروني لإعداد الخطة التشغيلية لكل مكتب استراتيجي، ويتضمن هذا النموذج العمليات والمبادرات والأصول المستهدفة للعام القادم، وينطلق النموذج هذه المرة من فلسفة جديدة تجعل حزم عمل الخطة مرتبطة تلقائياً ببطاقة الأداء المتوازن ونتائج المؤشرات؛ لكي تكون عملية التخطيط مبنية فعلياً على قراءات محدثة لمؤشرات الأداء وهذا هو صلب الإدارة الاستراتيجية.

وبعد الانتهاء من وضع هذه الخطط يتم عرضها على لجنة سداسية تضم المشرف العام، والرئيس التنفيذي، ونائبه، ومدير الشؤون الإدارية، ومدير الخطة الاستراتيجية، والمراجع المالي؛ لمناقشتها ومن ثم اعتمادها؛ لتصبح جاهزة للتنفيذ من لحظة الاعتماد. ومن الجدير بالذكر أن مرحلة الإعداد امتدت قرابة ثمانية أسابيع، وتم عرض الخطط ومناقشتها من قبل لجنة الاعتماد على مدار أسبوعين، وقد تراوحت ساعات النقاش لكل خطة على حدة ما بين (1:30-2:00) وحضر جلسات النقاش حوالي (300) فرد بينهم أعضاء لجنة الاعتماد، بإجمالي ساعات عمل بلغت حوالي (460) ساعة، تم خلالها اعتماد 22 خطة تشغيلية لكافة الفروع والمراحل والإدارات الوظيفية.

هذا وتسعى مدارسنا من خلال انتهاجها للمركزية في الإدارة إلى بذل كل ما وسعها من خلال الدعم اللامحدود، وتذليل العقبات، وتفويض الصلاحيات للقيادات التربوية بالمراحل والفروع؛ لتتطلق نحو تحقيق أهدافها، وفق رؤية موحدة يسعى من خلالها الجميع لبناء جيل فريد، يصنع معه الحياة.



الخطة التشغيلية لمرحلة/فرع										
مكة بنين										
2017/2018										
عام										
الأثر الاستراتيجي										
المجالات										
الأهداف										
تعزيز القيم الأساسية لدى المعلمين										
التوسع في المسؤولية المجتمعية										
تقديم خدمة تعليمية متميزة										
تحسين التنمية المهنية للتكادر التعليمي										
تهيئة بيئة آمنة ونظيفة وصحية مجهزة بمرافق تعليمية عالية الجودة										
تعزيز التواصل الفعال مع المجتمعين الإيجابي										
الظهور الإعلامي للمستثمر الأمثل										
تفعيل الإدارة الإلكترونية										
الأداء الفني										
برجاء وضع نقطة أو أي محتوى في الخلايا للربط بين العمليات والمبادرات والمخرجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										
الاحتياجات										

I	H	G	F	E	D	C	B	A	
محددات الاعتماد	إدارة عامة	متوسط وشاقوي	ابتدائي	مقترح المرحلة	الميزانية الاستراتيجية	وصف مختصر	بنود المصروفات المجمعة (مركز تكلفة 4)	التفاصيل	1
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	#REF!	0		التحفيز الدوري		2
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تحفيز المنسوبيين المتميزين		التكريم الفردي	14
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم فرق عمل المملكات والمبادرات		التكريم الجماعي	15
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		التكريم	16
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم نهاية العام	17
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	18
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	19
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	20
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	21
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	22
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	23
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	24
قرارات وبدالة لمنسوبيين	0	0	0	0		تكريم المعلمين والإداريين المتميزين طوال العام الدراسي		تكريم	25

نموذج إعداد الخطط التشغيلية

## إحصائية (IR) للعام الدراسي 2016/2017م



العدد	البند
40	أيام الزيارة
2025	ساعات العمل
1677	ساعات السفر
116	زائر الفروع والمراحل
1011	الطلاب الذين تمت مقابلاتهم
275	أولياء الأمور الذين تمت مقابلاتهم
435	المنسوبون الذين تمت مقابلاتهم
352	الزيارات الصفية
34	التقارير الصادرة

ومن الجدير بالذكر أن زيارات المراجعة الداخلية تتم مرتين في العام، إحداهما في الفصل الدراسي الأول والأخرى في الفصل الدراسي الثاني وتستمر مدة الزيارة يومين أو ثلاثة لكل فرع أو مرحلة على حدة على حسب حجم الفرع، وتباعد المراحل.

## مشروع توحيد الأداء



تتجه مدارس الأندلس الأهلية إلى التوسع في مفهوم المراجعة reviewing كوسيلة لتصحيح وتحسين الأداء عوضاً عن التدخل في التشغيل اليومي والمركزية المعيقة للأداء؛ لكي يتم التأكد من تناسم الإجراءات والعمليات التشغيلية في الأداء الكلي لجميع الفروع والمراحل والإدارات.

وعليه يقوم فريق مكلف من الإدارة العامة بزيارة الجهات المختلفة يقوم خلالها بمراجعة الأداء وفق بطاقة مراجعة الأداء IRC «Internal review card» وهي عبارة عن مجموعة من المجالات والمعايير التي يتوقع أن تلتزم بها جميع إدارات وفروع الأندلس ويتوفر معها أمثلة على الشواهد المحققة للمعايير مع بعض الأدلة وقوائم التحقق المساعدة للفريق.

ويتبع فريق المراجعة - إدارياً - سعادة الرئيس التنفيذي، وتتابع تفاصيل عمله الفنية إدارة الخطة، وينتج عن كل زيارة تقرير - يتم رفعه للإدارة العامة - به مجموعة من التوصيات الملزمة التي يجب على الجهة المضيفة مراعاتها، وتتولى الإدارة العامة متابعتها في ذلك .



## إحصائيات رقمية



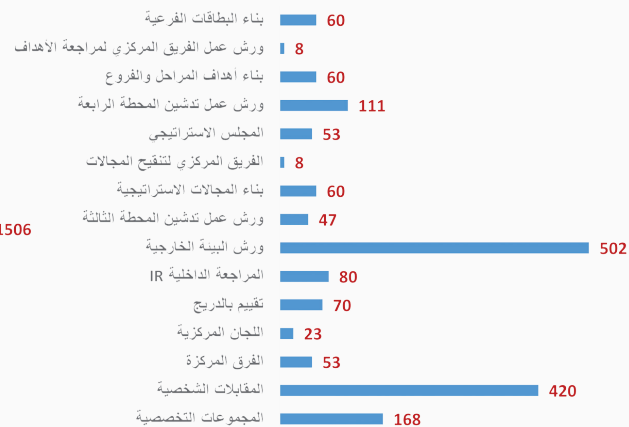
وبلغ عدد من أجريت عليهم الاستبانات المختلفة حوالي ( 6823 ) ما بين طالب ومنسوب وولي أمر. وبذلك يكون إجمالي عدد المشاركين في المحطتين الأولى والثانية حوالي (8139) فرداً بإجمالي عدد ساعات عمل حوالي (3796) ساعة. وتبلورت خلاصة هذه الجهود في دراسة تحليلية تم جمعها ودمجها من حوالي (30) تقريراً فرعياً للفروع والمراحل والإدارات المختلفة بالمدارس؛ لتكون رافداً أساسياً لبناء المجالات في المحطة الثالثة (رسم الاستراتيجيات).

انطلاقاً من قيمة الشراكة التي تتبناها المدارس فقد قامت بتوسيع دائرة مشاركة المعنيين في بناء خطتها الخمسية الثانية، لتكون معبرة عن الواقع بصدق، وملبية لاحتياجات المعنيين بما يضمن تبني الجميع لها والعمل على تحقيقها. حيث بلغ عدد المشاركين في ورش العمل المختلفة في محطتي (التقييم والمراجعة، والدراسة والتحليل) فقط حوالي (1316) فرداً ما بين طالب ومنسوب وولي أمر ومشاركين من المجتمع الخارجي وجهات استشارية داعمة.

## عدد ساعات العمل



## عدد المشاركين في الفعاليات



## شكر وتقدير

ولايفوتنا إلا أن نتقدم بخاص الشكر وجزيل العرفان لكل من بذل من وقته وجهده وراحته في سبيل الإعداد لهذه الخمسية، سواءً كان بالمشاركة أو الشورى أو تقييم المقترحات، لاسيما المشاركين من الطلاب وأولياء الأمور والمنسوين في مختلف ورش العمل.



# 35

## عاماً من العطاء



للتواصل معنا :

البريد الإلكتروني : Strategy@as.sch.sa

مع تحيات إدارة الخطة الاستراتيجية

[www.alandalus.edu.sa](http://www.alandalus.edu.sa)