

*** حقيبة تدريبية ***

مهارات التخطيط الاستراتيجي

إعداد وتقديم
د. ليلى عبد الرحيم قاضي

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

فهرس المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
١	مقدمة	٣
٢	دليل البرنامج التدريبي	٤
٣	إرشادات للمتدربات	٦
٤	اليوم الاول:	٧
	الجلسة الأولى: مفهوم التخطيط الاستراتيجي/تشكيل الرسالة	١٠
	الجلسة الثانية: تحديد الرؤية/ تحديد الأهداف للتخطيط الفعال	١١
٥	اليوم الثاني:	٢٤
	الجلسة الأولى: مقومات التخطيط الاستراتيجي	٢٦
	الجلسة الثانية: فوائد التخطيط الاستراتيجي	٢٦
	اليوم الثالثة: صعوبات التخطيط الاستراتيجي	٢٨
٦	اليوم الثالث:	
	الجلسة الأولى: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وإجراءاتها	
٧	المراجع	

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين

يتسم عالم اليوم بالتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في جميع المجالات، ومن بين هذه المجالات المجال التربوي ومن الضروري مواكبتها لمواجهة تغيرات العصر حتى تقودنا إلى الوجهة الصحيحة.

ويعد التخطيط أحد الأنشطة التربوية المقصودة والتي تحدث بصفة دورية لجميع الأفراد وبخاصة من هم في السلك التعليمي، ولذا يجب أن يكون التخطيط متطوراً مع تطور الفكر التربوي.

ولذا أدركت كثير من المجتمعات في الآونة الأخيرة أهمية استخدام التخطيط كأسلوب للتنمية وإحداث المواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكاناته البشرية، ولا غنى عنه في أي من تلك المجالات، والتخطيط في جوهره عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وبعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وصياغة السياسات والإجراءات وطرق العمل وأساليبه وتنفيذها. ومن هذا المنطلق فإن التخطيط هو التفكير الذي يسبق الفعل والعمل.

ولقد أعطى الإسلام للتخطيط مكانة كبيرة، فيقول سبحانه وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد " (الحشر: ١٨) ، ومن هنا فإن الإسلام يدعو إلى التخطيط والتدبير ولا يدعو إلى التواكل وترك الأمور لتصرف القدر أو الظروف دون أخذ بالأسباب.

ومن هنا تظهر أهمية هذا البرنامج التدريبي والذي نحاول من خلاله تغيير نظرة الافراد اتجاء التخطيط وكيفية تدريب المعلمات على مقومات التخطيط، وكيفية إعداد خطة متكاملة. نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه وأن يحقق ما نصبو إليه.

دليل البرنامج التدريبي

التدريب قبل الخدمة نشاط منظم مقصود يهدف تزويد المعلمات والقائدات في المجال التربوي بالتخطيط الفعال والمعلومات والخبرات اللازمة لتعديل وتنمية اتجاهاتهن ومهارتهن ليمارسن مهام عملهن بكفاءة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من العملية التعليمية.

اسم البرنامج	مهارات التخطيط الاستراتيجي الفعال
الهدف العام	تنمية مهارات التخطيط لدى المعلمات والقائدات للقيام بمهامهن بكفاءة
الأهداف التفصيلية	١- أن تستطيع المعلمة أن تشكل الرسالة وأن تحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأن تكتبها بطريقة علمية منهجية صحيحة. ٢- أن تكون المعلمة قادرة على صياغة الأهداف بطريقة جيدة في عبارات واضحة ومفهومة وواقعية وقابلة للقياس. ٣- أن تطبق المعلمة مقومات التخطيط الاستراتيجي الفعال. ٤- أن تتمكن المعلمة من مواجهة صعوبات التخطيط التي تواجهها أثناء التخطيط. ٦- أن تكون المعلمة قادرة على إعداد وكتابة الخطة بطريقة صحيحة وواقعية.
الفئة المستهدفة	المعلمات والقائدات في جميع المراحل
مدة البرنامج	١٢ ساعة بواقع ٤ ساعات يومياً لمدة ٣ أيام. ملاحظة: نصف ساعة للاستراحة
مقر التنفيذ	مركز التطوير المهني والتعليمي بعسير
موضوعات التدريب	١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

<p>٢- كتابة رسالة وتحديد رؤية مستقبلية.</p> <p>٣- تحديد الأهداف في التخطيط الفعال</p> <p>٤- مقومات التخطيط الاستراتيجي</p> <p>٥- فوائد التخطيط الاستراتيجي</p> <p>٦- صعوبات التخطيط الاستراتيجي</p> <p>٧- مفهوم الخطة .</p> <p>٨- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وإجراءاتها.</p>	
<p>محاضرة- مناقشة- مجموعات عمل صغيرة- تدريبات جماعية- دراسة حالة- العصف الذهني- تمثيل الأدوار- سلة المباريات.</p>	<p>أساليب التدريب</p>
<p>عرض بوربوينت - لوحة ورقية- عرض فلاش- بطاقات- سبورة- لوحة جيوب.</p>	<p>وسائل وتقنيات التدريب</p>
<p>اختبار قبلي- اختبار بعدي- استمارة تقويم البرنامج التدريبي والمتدرب- بنود التقييم وتوزيع الدرجات</p>	<p>أساليب التقويم</p>

إرشادات المتدربات

- ١- الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال فترة البرنامج التدريبي.
- ٢- المشاركة الفعالة في عرض إجابات المجموعة للأنشطة التدريبية.
- ٣- الغرض من تحديد الوقت للأنشطة التدريبية التعود على سرعة توليد الأفكار والتعامل مع الوقت بكفاءة.
- ٤- المناقشة (الفردية والجماعية) مع المدربة أثناء عرض المادة العلمية للأنشطة التدريبية.
- ٥- التعاون بين أفراد المجموعة وتحقيق مبدأ العمل الجماعي.
- ٦- تحدد كل مجموعة رئيسة لها لإدارة الحوار والمناقشة في الأنشطة التدريبية المختلفة وضبط الوقت.
- ٧- التناوب في أداء المهام بين أفراد المجموعة وفي عرض الإجابات للأنشطة التدريبية.
- ٨- الإغلاق التام لأجهزة الجوال داخل القاعة.
- ٩- تعبئة نماذج التقييم البرنامج بدقة تساعد على تحسينه وتطويره.
- ١٠- الممارسة العملية المستمرة للمهارات المكتسبة في البرنامج التدريبي تضمن عدم فقدانها.



الجلسة الأولى: "تشكيل الرسالة وتحديد الرؤية مع كتابتها"

الجلسة الثانية: "تحديد الأهداف في التخطيط التربوي"

بسم الله الرحمن الرحيم

عنوان الجلسة:

"تشكيل الرسالة وتحديد الرؤية مع كتابتها"

أولاً: دليل الجلسة:

رقم الجلسة:

الجلسة الأولى

الزمن :

(١٠٠) دقيقة

موضوعات الجلسة:

١- تعريف التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

٢- الخطوات الإجرائية للتخطيط.

❖ تحليل وضعك الحالي

❖ تشكيل الرسالة وكتابتها.

❖ تحديد الرؤية وكتابتها.

أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على :

١- معرفة من أين تبدأ، تقييم وضعها الحالي (أين أنا الآن؟).

٢- كتابة الرسالة وتشكيلها.

٣- تحديد الرؤية المستقبلية بطريقة علمية ومنهجية.

أساليب التدريب

- ١- أسلوب العصف الذهني.
- ٢- أسلوب المحاضرة.
- ٣- أسلوب المناقشة.
- ٤- دراسة حالة.

وسائل التدريب:

- ١- جهاز حاسب آلي (عرض بور بوينت) .
- ٢- جهاز العرض العلوي ، شفافيات .
- ٣- السبورة ، أقلام .
- ٤- أوراق مطبوعة .

تطبيقات التدريب:

- ١- تمرين رقم (١-٢-٣-٤-٥-٦) .
- ٢- نقاش جماعي / نقاش فردي .
- ٣- دراسة حالة .
- ٤- واجب منزلي (١-٢)

اختبار قبلي

استبانة أولية للنقاش ١

١. ما هو التخطيط في رأيك؟

.....
.....

هل تعتقد بأن التخطيط يتطلب وقتاً ثميناً كان من الأفضل الاستفادة منه في إنجاز الأمور في مواعيدها؟

.....
.....

٢. هل تشعر بالرهبة حيال الالتزامات التي يتطلبها التخطيط؟

.....
.....

٣. ما هي رسالتك في الحياة؟

.....
.....

٤. هل تستخدم الرؤية المستقبلية لتحديد أهدافك؟

.....
.....

ثانياً: عرض المادة العلمية

مقدمة:

إن لكل فرد منا قيماً وأهدافاً وتطلعات ، كما أن له موارد يستغلها ويستثمرها، وله مشاكل تعترض طريق حياته، فالتخطيط هنا يعمل على الموازنة بين القدرات والطاقات والموارد المتاحة وما يريد الفرد أو الجماعة أن يحققه من أهداف وتطلعات، فهو على هذا الأساس وسيلة إلى غاية .

ماهية التخطيط:

يرى العلماء من خلال دراسات أعدت أن نسبة الذين يخططون لحياتهم لا تصل ٣٪ من مجموع الناس كلها وأن هذه النسبة القليلة هي التي تقود المجتمعات في مجالات الحياة المتنوعة.

وفي دراسة أعدتها جامعة هارفارد الأمريكية عام ١٩٧٠م أخذ فريق للأبحاث السلوكية من كلية إدارة الأعمال عينة عشوائية عددها "١٠٠" مائة طالب في السنة النهائية وسألوا هم عن خططهم في المستقبل (أي بعد عشر سنوات من التخرج) وما إذا كانت لديهم خططاً واضحة، جاءت إجابات كامل العينة بأنهم يودون أن يكونوا أغنياء وناجحين وقوى مؤثرة في دنيا المال والأعمال، لاحظ الباحثون أن عشرة طلاب فقط من مجموع المائة وضعوا أهدافاً محددة وفصلوها كتابة. بعد.....عشر سنوات قام فريق الأبحاث نفسه بزيارات متابعة لكامل أفراد العينة، واتضح لهم أن ما يملكه الأشخاص العشرة الذين حددوا أهدافهم كتابة يعادل ٩٦٪ من إجمالي الثروة التي يملكها المائة. (شيرمان، ١٤١٢هـ: ٣١).

ويرى العلماء النفسانيون أن الذين لا يحملون رسالة أكثر عرضة للمشاكل والصدمات النفسية والاجتماعية(الراشد: ٧)

وكما هو معلوم بالضرورة أن وجود رؤى ورسالة وأهداف مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة التربوية والعمل الجماعي المستمر الجاد لتحقيق هذه الرؤى هو الكفيل بنجاح المؤسسة التربوية التعليمية ، ولشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة وبالتالي ضرورة القيام بعملية التخطيط لتحقيق تلك الرسالة المحددة والرؤية الواضحة، وهو ما يميز المؤسسة الرائدة المتميزة عن بقية المؤسسات.

ويمكنك التفكير بهدوء وروية في موضوع رسالتك في المؤسسة التربوية التي تنتمي إليها ثم كتابة مجموعة من العبارات أو الجمل للتعبير عن هذه الرسالة ما القيم التي تنبثق منها الرسالة والرؤية لإدارة المؤسسة؟

القيم :

هي عبارة عن الميثاق الأخلاقي لكافة المعلمين والعاملين بالمؤسسة وهي الثوابت التي تساعدنا على أخذ القرارات لتفعيل الأهداف وتحقيق الرسالة لتوصلنا إلى الرؤية ، ومن هذه القيم:

الإخلاص / الإبداع في المخرجات التعليمية / التعاون / التنشئة الدينية / المسؤولية / الاحترام / العمل بروح الفريق / التطوير المستمر / الإنتاج / الإتقان / الاجتهاد / العدل.

كيف تشعر؟

هل تعلم إلى أين تقودك خطاك ، أم إنك تسير على غير هدى؟ هل تريد شيئاً أفضل مما بين يديك هذه اللحظة؟ هل تريد تحويل آمالك وأحلامك إلى واقع؟ هل تحاول الانتقال من النقطة (أ) حيث أنت الآن إلى النقطة (ب)، حيث تريد أن تكون غداً؟

حدد النقطتين (أ) و(ب) على الفراغين أدناه:

النقطة (أ) حيث أنا الآن

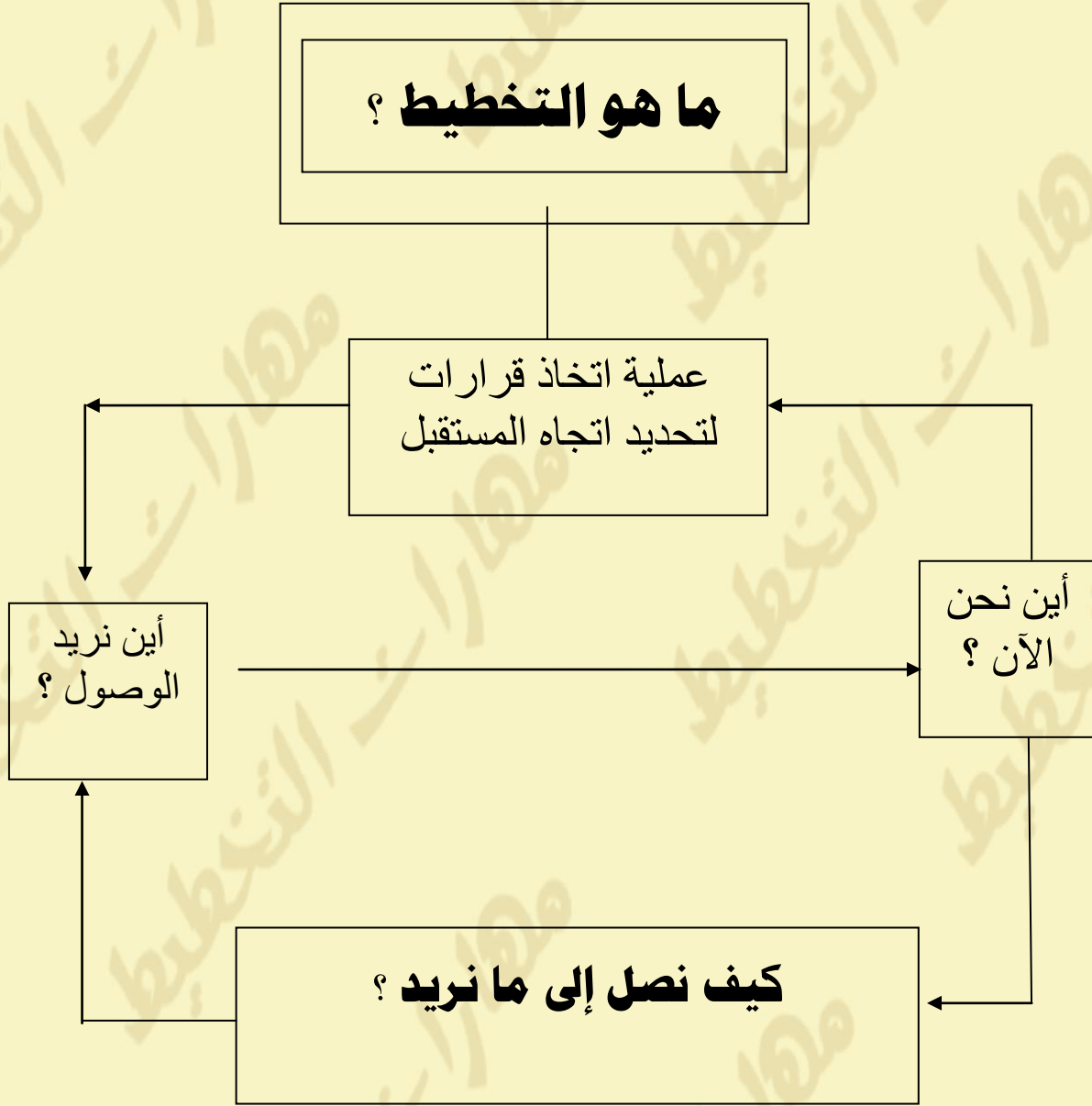
.....

النقطة (ب) حيث أود أن أكون هناك في وقت ما مستقبلاً

.....

وكلانا- أنت وأنا- يعلم جيداً أن في استطاعتك إشباع رغباتك وتحقيق أهدافك ولكن بشرط أن تحصل على الأدوات الصحيحة فكل ما يتطلبه الأمر هو التخطيط ومهاراته (شيرمان، ١٤١٢هـ: ٢٠)

ويمكنك بدء رحلتك صوب مستقبل ناجح عبر إلقاء نظرة فاحصة لتعريف التخطيط.



تعريف التخطيط:

هو النشاط الذي ينقلك من وضعك الحالي إلى ما تطمح بالوصول إليه عن طريق تصميم

أعمالك و وضع برامجك. (كينان، ١٤١٦هـ: ٧)

تعريف التخطيط الإداري:

"هي العملية التي تتخذ لتلبية احتياجات المستقبل غايتها وضع برامج وأساليب محددة تحقيقاً لأهداف معينة خلال فترة زمنية مقبلة" (المنيف ، ١٤٠٠هـ، ص ١٤٧-١٥٠)

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

"مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبم يتم" (أبو فروة، ١٩٢٢م: ٩٩).
والتخطيط له علاقة بعنصرين أساسيين هما المستقبل (تشكيل الرسالة وتحديد وكتابة الرؤية) والعلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.

قفي و اسألني نفسك :-

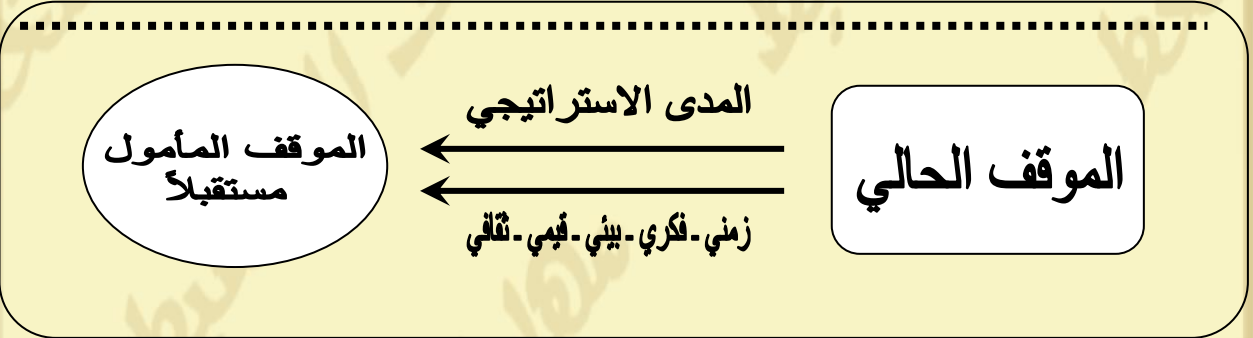
- أين أنا الآن؟ و ما هو وضعي الحالي؟
- أين أريد أن أكون؟ و ما هي طموحاتي المستقبلية؟
- كيف سأبلغ تلك المرحلة؟ ما هي الوسائل المطلوبة؟
- كيف أعرف أنني حققت ما أصبو إليه؟

هذا هو التخطيط

التخطيط ليس خياراً إضافياً بل حاجة ضرورية

يحتاج التخطيط إلى تفكير كثير وعميق وأنت مطالبة بأن تعرفي أين تقفي (.....) وما هي الخيارات المفتوحة أمامك وإلى أين تريد أن تذهب وما يجب عليك فعله لتبلغ غايتك ، كل ذلك يتطلب امتحان الذات وامتحان للمؤسسة والتحليل الدقيق لنقاط قوتك وضعفك وفلسفتك ومواقفك.

تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته ، ومن ثم يجب أن يتحلى بحس البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض المختلفة ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الاستراتيجي Strategic Range ، لذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل الذي أمامك :



وتبدأ أول خطواته ومراحله بتحديد الرسالة العامة وتشكيلها ومن ثم كتابتها وبعدها تتضح الرؤية المستقبلية وتحدد وهي ما تود الوصول إليه.

- التشخيص: أين أنا الآن؟ وما هو وضعي الحالي؟
- التهديد: أين أريد أن أكون؟ وماهي طموحاتي المستقبلية؟
- التنظيم: كيف سأبلغ تلك المرحلة؟ ماهي الوسائل المطلوبة؟
- التنفيذ: كيف أعرف أنني حققت ما أصبو إليه؟

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير والإدارة الاستراتيجية:

فالتفكير الاستراتيجي:

هو ذلك النوع من التفكير الذي يساعدنا على إجابة السؤال: هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح؟ وهو يحتاج لثلاثة أمور ليكون تفكيراً استراتيجياً وهي أن يكون:

١. قادراً على الخيال المستقبلي.

٢. مستوعباً للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وخاصة المنافسين وعلاقتهم بتحقيق أهداف الإدارة التعليمية.

٣. مبدعاً في إيجاد الاستجابات المناسبة للتعامل مع القوى الداخلية والخارجية في الإدارة التعليمية.

إن التفكير الاستراتيجي هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة. والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجية ويعد سمة من سمات القائد المبدع، مؤشراً من المؤشرات التي تنمي قدرة الإدارة التعليمية على مواجهة أي تطورات قد تطرأ عليها.

أما الإدارة الاستراتيجية:

فهي تعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية. فهي ميدان اختبار، وتركز على الإجابة من تساؤل مفاده: هل نحن نقوم بفعل الشيء الصحيح؟ فالإدارة الاستراتيجية تركز على المستقبل في إطار الواقع. وهي في الوقت نفسه عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير على مستقبل الإدارة التعليمية والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد الإدارة التعليمية في ظل بيئتها المتغيرة كما أنها تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجه الأفراد والإدارة في الإدارة التعليمية. ومن

أهم المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والرقابة الاستراتيجية.

أما التخطيط الاستراتيجي:

يعد عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف. ويمثل التخطيط الاستراتيجي الإدارة الأفضل لتحقيق كفاءة الإدارة التعليمية وفعاليتها وبالتالي استمرارها واستمرار عطاءها. والتخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هو الذي يحول الأفكار إلى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات، وهو الذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنة الدستور الأخلاقي والمرجعية الحاكمة في الإدارة التعليمية. (بن دهيش، الشلال، رضوان: ٢٢٧ : ٥١٤٢٧).

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

وتتعدد تعريفات التخطيط الاستراتيجي وفق مجالات استخداماته وأدواره وهو ما سنوضحه فيما يلي:

١- في مجال الإدارة: ينظر (ستينر Steiner) إلى التخطيط الاستراتيجي من خلال محاور تمثل المجال المحيط بالمصطلح وهي:

أ- البعد المستقبلي للقرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي الى تحديد مواطن القوى والضعف المحتملة مستقبلا، ومن هذا المنطلق فإن التخطيط هنا يعني تصميمنا او نموذجنا للمستقبل المأمول وتحديدنا للأوليات المؤدية إليه.

ب- التخطيط الاستراتيجي كعملية: فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية، تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات، والسياسات، ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو

الاجراءات المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية بصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ وكيفية معالجة النتائج، وهو عملية تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

ت- التخطيط الاستراتيجي كفلسفة: حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، وهو يركز على الأداء المبني على أساس من الدراسة والتنبؤ بالمستقبل.

ويعرف (برايسون Bryson) التخطيط الاستراتيجي بأنه شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساعدة المؤسسات، وهو جهد منظم لتقديم القرارات، وممارسات جوهرية تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة. ومساعدتها على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة.

وفي الإدارة التعليمية، أوضح (بترسون M.Peterson) أن التخطيط الاستراتيجي التعليمي يستهدف تعزيز عملية التكيف، والانسجام بين المؤسسة التعليمية، والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج مرن قابل للتعديل. بغية تحقيق المستقبل المنشود للمنظمة التعليمية.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة، على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك

الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات. (بن دهبش، الشلال، رضون: ٥١٤٢٧)
(ماهر: ٢٠١١م) (Kaye, 2005. P: 1-2)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- "هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هدف المؤسسات ويبرر جهودها ومجموعة المبادئ والخطوات والأدوات التي تساعد المؤسسة لتساعد القادة والمديرين أن يفكروا بشكل استراتيجي".

- "هو إيجاد واقع جديد لتجارب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم أو افكار ليس فقط للمنظمة أو أعضائها ولكن تعكس أيضاً على البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المؤسسة".

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة وبأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات)، ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف).

- **التخطيط:** تحديد ما يجب عمله في المستقبل، وتحديد أسلوب التنفيذ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ.

- **التنبؤ:** تقدير قيم العناصر المؤثرة في مستقبل المنظمة، استناداً على مبادئ عملية، وأهم هذه المبادئ أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي.

- **الرسالة:** هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة، والغرض، ولماذا تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟.

- الرؤية: الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة.

- الأهداف: هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.

- مؤشرات الإنجاز: هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف، ويطلق عليها أيضا معايير النجاح. (ماهر: ٢٣-٢٤: ٢٠١١م)

الخطوات الإجرائية للتخطيط:

ما الرسالة وما الرؤية

حكي عن حكيم عربي قال: ليس للحياة قيمة إلا إذا وجدنا فيها شيئا نناضل من أجله.

وقوله تعالى: { يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته } (المائدة: ٦٧)

وقوله تعالى { وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون } (الذاريات: ٥٦)

* الرسالة:

هي المهمة أو الدور وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص " ما رسالتك في الحياة... أو ما دورك في الحياة... أو ما دورك كمديرة مؤسسة... أو ما مهمتك في هذه المؤسسة؟" وهي عن شيء عام وطريق دائم. (الراشد: ١٣).

* الرؤية:

هي النتيجة النهائية التي تسعى شخصيا لصنعها يعني هو ما تود الوصول إليه وفي موقعنا هنا هو ما تود الوصول إليه في المؤسسة. والرؤية كلمة عامة للأهداف، بما أن الأهداف تنقسم إلى بعيدة ومتوسطة وقصيرة المدى. (الراشد: ١٣).

الرسالة = مهمة

الرؤية = خطة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى

جدول التفرقة بين الرسالة والرؤية

الرؤية	الرسالة
* مقصد وهدف تصل إليه. مثال " رؤيتي أن أكون مديراً". رؤية مستقبلية محددة.	* غير محدد بهدف. مثال " رسالتي أن أعلم الناس " فذلك شيء لا ينتهي فأنت تعلم الناس حياتك كلها.
* نتيجة تقاس وتحسب.	* اتجاه ليس له حسبة.
* وسيلة.	* غاية.
* تعد وتُقاس بالعقل.	* تحس وتستشعر.
* كمية.	* نوعية.

إن كل إنسان يحمل رسالة واضحة فهو عظيم. كل إنسان لا رسالة له فهو مشرد. وما ينطبق على الفرد ينطبق على الجماعة وعلى الدولة وعلى الأمة. لما وضع نيل أرمسترونج قدمه على القمر في ١٩٦٩م عادت بالناس الذكريات لكلمة جون كينيدي رئيس الولايات المتحدة عندما قال في بداية الستينيات: " قررنا أن ننزل القمر في نهاية هذا العقد" بمجرد ما رسم كينيدي لأمته هذه الرؤية تطور الأمر وسخرت السبل ووطأ بقدمه أرمسترونج القمر.

إن أعظم فتح شهدته الدنيا الفتح الأعظم لمكة المكرمة عندما خرج النبي محمد صلى الله عليه وسلم من مكة، كان يعلم يقيناً أنه عائد يوماً ما ولما استقرت في نفسه هذه الرؤية الواضحة قال له تعالى: { إن الذي فرض عليك القرآن لرادك إلى معاد } ولقد أوضح النبي صلى الله عليه وسلم الناس في رسالته ورؤيته، فتراه عندما يسأل عن هدفه أو دوره أو رسالته أو رؤيته يجيب بسرعة ناطقة من صميم نفسه الشريفة وعمق روحه العفيفة: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق). لهذا السبب تجد الكاتب الأمريكي مايكل هارت في كتابه " المائة الأكثر تأثيراً في العالم" يضع محمداً صلى الله عليه وسلم الشخصية الأولى الأكثر تأثيراً على الدنيا منذ خلقت.....كلما كانت رسالتك ورؤيتك أوضح كلما كان أثرك أقوى وأدوم. (الراشد، ١٥-١٦)

مفهوم الرسالة :

يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعي غالباً أبو الإدارة المعاصرة The Father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتورز (GM) وإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً .

يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ (What is our Business)

والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا ؟ (What is our Mission)

فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها (Reason

for being) والذي يحدد ما هو نشاطها ويرجع داركر الأسباب الرئيسية لتعثر

وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من

وراء نشاطها . (المغربي، ١٩٩٩م: ٦٩-٧٠)

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل ((الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها .. ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها)) . (المغربي، ١٩٩٩م: ٦٩-٧٠)

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلي :

١. أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى .

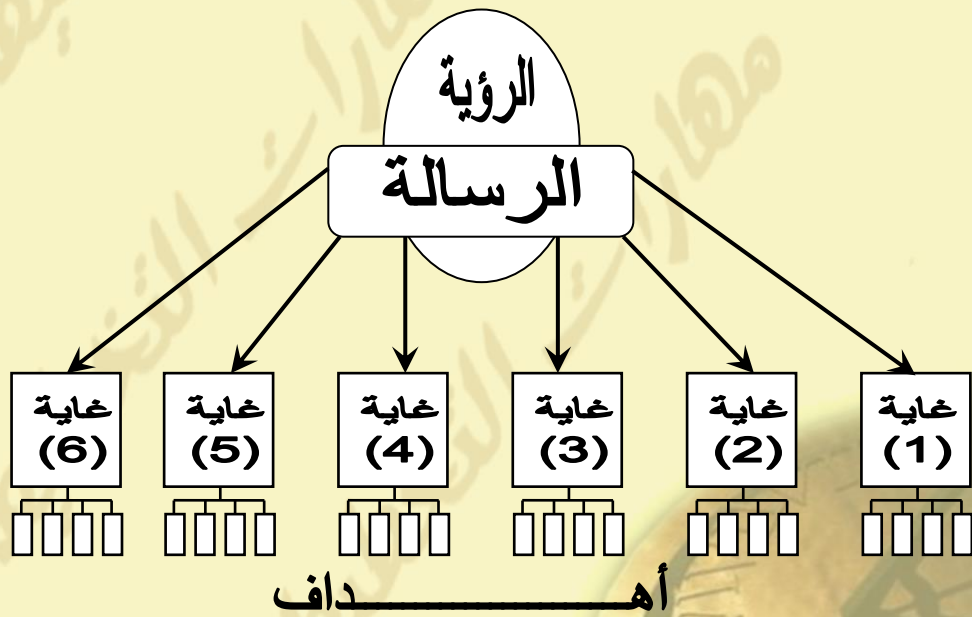
٢. توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.

٣. تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.

٤. إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد بشكل تفصيلي.

٥. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها .

ويوضح الشكل أدناه العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم (Tomes, 1993,65)



يتضح من الشكل السابق إن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكري المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم Goals تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها.



تشكيل الرسالة Mission Statement:

رسالة المنظمة تتضح من خلال طبيعة عملها ولنفرض أن هذه المنظمة هي المدرسة (كمؤسسة تربوية وتعليمية).

وهذه الرسالة لا بد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء المدرسة.

ولكتابة " بيان الرسالة " لا بد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية:

١. ما العمل الذي تؤديه المدرسة ؟

٢. ولمن تؤدي هذا العمل ؟

٣. كيف تؤدي المدرسة هذا العمل ؟
٤. لماذا وجدت المدرسة؟
٥. ولا بد أن يتحقق فريق التخطيط من القوى التي تحرك المدرسة.
٦. ويحدد الميزة التي تجعل المدرسة متفردة عن منافسيها.

ماذا ؟

توفر كثير من المدارس الإجابة على مثل هذا السؤال من خلال تسمية المدرسة والوظيفة التي تؤديها أو الخدمات التي تؤديها ، وقد يمنعها هذا من رؤية فرص جديدة خاصة بالنمو أو بالتجاوب تجاه المصاعب والتحديات في عصر التغير والعولمة.

لذا يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي تحديد نوع التعليم (تلقيني أو ذاتي أو تعاوني أو الكتروني... إلخ) الذي يلبي احتياجات الطلاب والمعلمين وتراعى هذه الأمور عند صياغة "الرسالة" .

وقد يجد فريق التخطيط أن بعض المعلمين مابين مؤيد لتطبيق النظرية الحديثة في التعليم ومابين معارض ، ولا بد أن يصل فريق التخطيط إلى رأي موحد في الإجابة على السؤال السابق " ماذا " بشكل موسع أو موجز.

من ؟

لا توجد مدرسة أو أي مؤسسة تربوية تعليمية باستطاعتها تلبية احتياجات كل المعلمين أو الطلاب لذا يتطلب بيان الرسالة أو صياغتها تحديداً واضحاً لأي جزء من منسوبي المدرسة كهيئة إدارية أو تعليمية بحيث تتوجه المدرسة بشكل أساسي ، ويسمى هذا الانتقاء " لوجهات النظر " .

كيف ؟

إن تحديد الكيفية التي تحقق بها المدرسة رسالتها قد تشمل إستراتيجية التعليم ومناهجه وطرق تدريسه وأدواته ووسائله مثل كونها "مدرسة تربوية وتعليمية ورائدة في مجال التكنولوجيا .

لماذا ؟

يقوم فريق التخطيط في المدرسة بفحص السبب الرئيسي لتأسيس المدرسة وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها وذلك بالرجوع على الخطوط العريضة لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويصبح سبب تواجدها هذا جزءاً من تشكيل الرسالة.

القوى المحركة

تعتبر هذه النقطة عنصراً آخرًا مهماً في تشكيل الرسالة. هناك العديد من القوى المؤثرة في المؤسسة التربوية التعليمية منها الطلاب، المعلمين، المناهج، المباني، جميع المدخلات البشرية، والمدخلات المادية، والمدخلات المعنوية، والمدخلات التكنولوجية، وجميع العمليات المرتبطة بها للتنفيذ والتطبيق وبها مرحلة التقويم والمتابعة، جميع المخرجات المتوقع في ارتفاع مستوى الأداء المطلوب وزيادة الإنتاجية ورفقي في المعلومات وتحسين المهارات وتعديل السلوك، كما أن القياديين لهم دائماً مصالح شخصية توجه مؤسساتهم التربوية التعليمية في المدارس .

القدرات المتميزة

عنصر آخر من " تشكيل الرسالة أو المهمة " هو تحديد الصفات والمزايا التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها، فمثلاً يمكن أن تكون المدرسة هي المكان التعليمي الوحيد الذي يوفر تدريباً في مجال إقامة الدروس التقوية أو في إقامة دروس مكثفة

لصعوبات التعلم أو توفير مجالات للموهوبين في الإبداع والتفكير والعصف الذهني بعد نهاية اليوم الدراسي أو في حصص النشاط اللاصفي أو في نهاية الأسبوع. لذا لابد أن يطرح فريق التخطيط سؤالاً ويجيب عليه وهو :

ما الشيء الذي نجيده وكيف ننمي تلك المهارات الخاصة؟

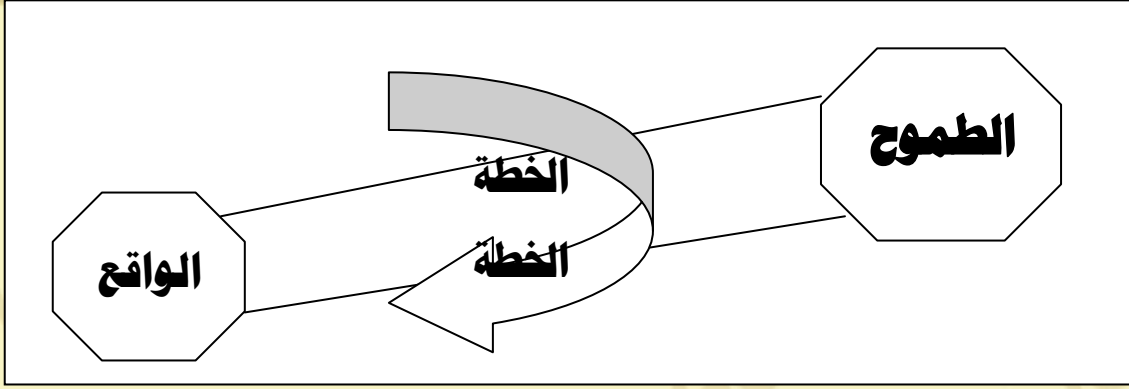
(السويدان.العدلوني، ١٤٢٥هـ: ٤٠)

مواصفات الرسالة الناجحة:

١. أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .
٢. أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.
٣. تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد) (What , Who, How, and Why)
٤. تركز على محور استراتيجي محدد.
٥. تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها .
٦. واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل .
٧. تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
٨. تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة.
٩. تعكس معايير قابلة للتحقيق.
١٠. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.

رسالتي الحالية:

أول شيء نود معرفته أنا وأنت الآن هو معرفة رسالتك الحالية ومن ثم تغييرها أو تعديلها أو الإضافة عليها، ينبغي أن تعرف أن أي إنسان يود أن يغير أو يحسن من وضع معين لا بد له من معرفة وضعه الحالي ومن ثم ما يود الوصول إليه . انظري في الشكل الذي أمامك تجدي دائرتين .



إن الدائرة الأولى هي الواقع والدائرة الثانية هي الطموح والخط الموصل بين الدائرتين الخطوة. إن تشخيص الواقع وتحديد الطموح ووضع خطة انتقالية تلك هي الخطوة الإستراتيجية الصحيحة في التغيير. هذا ما نود أن نسير عليه في برنامجنا هذا.

أولاً نحدد الوضع الحالي لرسالتك (واقعك). حتى ولو لم تعرفها، دعنا إذاً أولاً نكتشف رسالتك الحالية، وبداية أريد منك أن تختار هدفاً تود تحقيقه خلال هذا الشهر أو خلال هذا الأسبوع أو في هذه السنة، أي هدف. اختر هدفاً بسيطاً ودعنا نسمي هذا الهدف البسيط مثال : أريد أن أكون مديرة ناجحة ومتميزة، أريد أن تكون مدرستي أقوى مدرسة في التحصيل الدراسي من بين المدارس. أريد أن تخرج مدرستي جيلاً من الطالبات الواعيات في جميع نواحي الحياة. أريد أن أقوي العلاقات الإنسانية بين موظفاتي أو أريد أن أطور طريقة التدريس لدى المعلمات وهكذا. وقد تجد بعض الصعوبة في البداية، ولكنك ستخرج من هذا التمرين العقلي بأفكار رائعة يمكنك تطويرها مع الوقت، والوصول في النهاية إلى صياغة مقبولة لرسالتك كمديرة مدرسة لهذه المؤسسة التعليمية. وتختلف الرسالة من شخص إلى آخر اعتماداً على معطيات كثيرة من أهمها المستوى التعليمي، العمر، الخبرات العملية، البيئة والظروف المحيطة....إلخ.

اختر هدفاً معيناً وضعه في الخانة التالية ويسمى الحصيلة :

هدف بسيط (الحصيلة) :

الآن وبهدوء وطمأنينة أريدك أن تسيري معي في الإجابة على هذا السؤال، لا تجيبي حتى تستشعري فعلاً، أريدك أن تحسي لا تجيبي بعقلك فقط إذا حصلت على هذا الهدف البسيط، وتخيلي أنك حصلت عليها فعلاً، فما الذي يحققه لك ذلك حتى أكثر أهمية من هذا الهدف البسيط، اسألي نفسك هذا السؤال وكرري ما هو أكثر أهمية من ذلك؟ أكملني فقط عندما تحسلي على جواب من الداخل تأكدي أنك في هدوء ودون مقاطعات إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (١) :

الآن وبعد أن دونت هدفك الأعلى من الأول البسيط فليكن أن الطالبات المتخرجات بتحقيق الهدف البسيط يؤدي أنهن يحملن شهادات في جميع التخصصات (معلمة /طبيبة/ ممرضة/ مديرة) وبالتالي يؤثرن على المجتمع بالتأثير الإيجابي وعلى الوطن وذلك بالقضاء على العمالة الخارجية والاكتفاء ببنات وطننا. أريدك أن تتخيلي أنك فعلاً حققت ما تصبو إليه فما الذي يحققه لك ذلك بعد ذلك أكثر أهمية؟ إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (٢) :

ولنفرض أنك وضعت هدف أعلى وأسمى وقد يصل إلى بداية الغاية وهو أن أنتج أكثر وأفضل وأرتقي منصباً أعلى لأوسع دائرتي في العطاء. جيد.... أرجو أن تتخيلي أنك فعلاً بدأت تنتجي أكثر بالدرجة التي تحبين أن تكوني فيها، فما الذي تحققينه أكثر أهمية؟ إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (٣) (غاية):

ولنفرض أنك وضعت هدف أسمى وأعلى وبداية الوصول إلى الغاية ولتكن الشعور بالرضا... (نفس عميق).

جيد.... أرجو أن تتخيلي أنك فعلاً شعرت بالرضا وبالدرجة التي تريدين والتي تحبين أن تكوني فيها... (حالة نشوة) واستشعري انك فعلاً وصلت لهذه الحالة الرضا والسعادة... فما الذي تحققينه أكثر أهمية؟ (انفتاح)..(ميل في الرأس)..(تغميض)... رضا الله... (دمعة).

أول هدف نسميه الحصيلة ثم تصبح هدفاً أكثر وضوحاً ثم تصبح بعد ذلك غاية ثم بعد الغايات تصل إلى الحالة الجوهرية.

والآن اكتشف رسالتك كمديرة مؤسسة، سوف تجدي ثلاث أعمدة كتب تحتها الحصيلة وهي عبارة عن الهدف البسيط ثم خطوطاً فوقها ضع الحصيلة التي تريديها الآن في خانة (أ) في السطر الأول. خذ أنفاساً عميقة واترك كل المشاكل دائرة أو مكان معين وركزي هنا فقط حتى تتشكل الرسالة لديك. سوف تلاحظي أثناء القيام بالتمرين أن في كل خانة تسجلي فيها هدفك ثم غايتك قد تتكرر عليك بعضها ونجدها تحوم حول الرسالة فقد يتكرر عليك في كل مرة كتابة أن نخرج طالبات متفوقات أو بمعنى آخر موهوبات أو بمعنى آخر واعيات وقد تتكرر عندك كتابة الشعور بالرضا والسعادة. فعليك ملاحظة الغايات المتكررة في صفحة اكتشاف الرسالة التي ملأتها واستخلصيها ثم ضعي دوائر عليها ثم حددي المتكررات من الغايات ثم اكتبها تحت هنا:

الغايات المتكررة:

الآن أريدك أن تلخصي بأهم غايتين أو ثلاث متكررات حسب اعتقادك . اكتبها في
خانة محتوى الرسالة أفعل ذلك الآن :

محتوى الرسالة (أهم الغايات):

الآن اسمح لنفسك أن تأتي بكلمة أو جملة أو شعور يعبر عن رسالتك من هاتين الكلمتين
أو الكلمات الثلاث المعبرة عن الغايات مثال ذلك: " أكون واثقاً وأحقق مع الآخرين
نجاحات" ومثال ذلك رسالة د. نجيب الرفاعي في العلم كان في ضمنها " التعلم
والتعليم" التعلم لنفسك والتعليم لغيري. هذا التوازن بين نفسك والآخرين.

الرسالة الحالية:

مثال ذلك : تؤمن المدرسة السعودية الرائدة ، عبر فريق قيادي المهارات المميزة للتعلم
بإنشاء علاقات إيجابية تفاعلية بين الطلاب والمعلمين والبيئة الخارجية ، لربط المتعلم
النشط بالحياة العملية ، من خلال منهج مرن شامل وتدريب مستمر وطرق تقنية حديثة
في التعليم.

إن الرسالة مهمة كخطوة أولى لأنها هي التي تدير الروح ، والروح هي التي تدير العقل ،
والعقل يدير الجسد والمشاعر والتصرفات.

أمثلة لرسائل في الحياة:

١- رسالتي في الحياة (أستاذ جامعي):

- إخلاص العبودية لله - سبحانه وتعالى - تحقيقها في كل عمل من أعمالي.
- رعاية أسرتي والاهتمام بها ، واستثمار الكثير من الجهد والوقت في ذلك.
- التميز في عملي واحترام زملائي والإخلاص في تربية وتعليم طلابي.
- التحلي بمكارم الأخلاق ، ومعاملة الناس بما أحب أن يعملوني به.

٢- رسالتي في الحياة (مديرة مدرسة):

- إخلاص العبودية لله - سبحانه وتعالى - تحقيقها في كل عمل من أعماله.
- تضمين منهجية البحث العلمي في برامج التعليم الدراسي.
- تنمية الاستعداد للتعلم من خلال التربية ابتداء من مرحلة الطفولة المبكرة
- برامج توعوية حول منهجية البحث العلمي في مراحل التعليم المختلفة ومواده الدراسية.
- تدريب توجيهي لأسرة المدارس المختارة.
- تدريب نوعي مكثف للطلبة ، ومتابعة أثر التدريب
- تنظيم مسابقات لأفضل الأبحاث
- تحفيز الباحثين المتميزين (مادياً ، معنوياً)
- نشر الأبحاث المتميزة بوسائط عدة وتغطيتها إعلامياً
- تحديث الكتب الخاص بمنهجية البحث العلمي

نماذج من الرسائل:

* أكاديمية الإبداع الأمريكية .

أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية.

* مطاعم ماكدونالدز.

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن وبسعر معقول.

عند هذا الوضع تكون قد وضعت رسالتك في إدارتك المدرسية وفي حياتك معها أو على الأقل عرفت رسالتك الحالية وفي ضوء أن تضع رسالتك المستقبلية. في الجزء الثاني سوف نتحدث عن الرؤية.

تمرين لتنشيط العقل والتفكير

الرؤية:

”خطة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى“ (الراشد: ١٣)

يحكى أن أبا مسلم الخرساني الذي أسقط دولة بني أمية وقوم دولة بني العباس كانت له همة عالية يرى من خلالها الفتوحات العظيمة فقد جاء في التاريخ أنه عندما كان صغيراً كانت أمه تراه يتقلب في السرير فتقول له: أي بني ما بك؟ فيقول همة، يا أماه، تنطح الجبال.

مفهوم الرؤية Vision:

الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود

يقوم المخططون (من قيادي المنظمة والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشار أو أكثر) بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال مجموعة من الجلسات الهامة .

وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث ، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تنبع الرؤية. (السويدان.العدلوني، ١٤٢٥هـ: ٤٠).

إذا كنت لا تعرف ما الذي تريده فحدد أولاً الذي تريده هناك طريقتان:

١. أن تنظري في رسالتك التي استخرجتها في الجزء الأول من هذه الجلسة التدريبية ثم ضعي تصوراً واضحاً لمكانة (أهدافاً) تستطيعي من خلالها أن تحققي رسالتك تلك.

٢. أن تجدي نموذجاً من التاريخ نساء أو رجال قدوات من الشخصيات البارزة وحبذا لو كانوا من الشخصيات الإسلامية في تحقيق الرؤية، كأمثال شمس الدين الذهبي ترجم لأكثر من ٦٠٠٠ شخصية في مجلدات " سير أعلام النبلاء"، وهذه أسهل طريقة تنظري في أهدافهم فتنقلها لك ويمكنك التغيير والتعديل والتبديل فيما بعد.

عليك أن تعرف أن الرؤية التي نقصدها هي أهدافك الإستراتيجية في المؤسسة بعيدة المدى. إن الهدف الذي تخطط له لتعمله غداً أو هذا الأسبوع نسسميه هدف قصير المدى والشيء الذي تخطط له الشهر القادم أو السنة القادمة فهذا نسسميه متوسط المدى والشيء الذي تخطط له بعد خمس سنوات أو عشر سنوات أو أكثر فهذا نسسميه بعيد المدى أو هدف استراتيجي. (الراشد: ٧٩)

الأهداف بعيدة المدى هي الرؤية وقمة الرؤية هي منتهى حياتك.

الرؤية:

هي الغاية الكبرى التي تسعى لتحقيقها، بناء نموذج واقعي متكامل لقيادة رائدة في بيئة تربوية تعليمية تقنية فعالة وشاملة، تتم بشراكة فريق متعاون مع البيئة الداخلية والخارجية لإعداد الفرد النشط للوصول إلى طاقاته، لخدمة المجتمع على المدى القريب والبعيد.

أود أن أذكر هنا بحقيقة أكتشفها علماء التخطيط والإدارة، أن الذي يخطط على المدى القصير عادة ما يحقق أقل مما خطط، بينما الذي يخطط على المدى البعيد عادة ما يحقق أكثر مما خطط. يعني إذا كنت تضعي خطة مدرسية لأسبوع أو شهر ولديك متابعة جيدة فأنت عادة ما تحقق ٧٠-٨٠٪. بينما إذا كنت تضعي خطة مدرسية لخمس سنوات أو أكثر ولديك متابعة جيدة فعالة ما تحقق ١٢٠-١٥٠٪.

سوف نتعلم كيف نضع رؤية وخططاً إستراتيجية وخططاً متوسطة المدى وخططاً قصيرة المدى ، كل جزء من هذا التخطيط مهم في تكوين الرؤية.

ستبدأ أولاً في وضع الرؤية البعيدة جداً، رؤية الخمسمائة سنة. قد تقولي ومن سيعيش خمسمائة سنة والجواب لا أحد لكن خطته تعيش. إن الصحيح أن تخطط بهذه الطريقة. الذي أطلبه منك هو أن تتخيلي القيم والمعاني الجميلة التي ممكن أن تتركها وتؤثر في الأرض بعدك بحيث تترك أثراً وتنمو. (الراشد : ٧٩-٨٠).

ولكي تصلي إلى الرؤية الصحيحة والواضحة لا بد أن تطبقي معادلة الانجاز.

ما هي معادلة الانجاز؟

معادلة الانجاز = الرغبة + التخطيط + التطبيق + العزيمة.

الرغبة: لا بد أن تكون عندك فعلاً النية الصادقة والرغبة القوية الأكيدة في تحقيق ما تريد تحقيقه. إن الرغبة هي أولى مراحل الانجاز والنجاح والسعادة وغير ذلك. ومع الرغبة تأتي الهمة والهمة منطلق التغيير الحقيقي.

التخطيط: إن الذين لا يخططون في الحقيقة هم لا يعرفون إلى أين يذهبون ، ومن لا يخطط فلا يتوقع استغلال وقته بالطريقة الصحيحة.

التطبيق: هذه المرحلة هي التي يرى فيها الإنسان النتائج وان كانت بعض النتائج لا تأتي إلا في المرحلة الرابعة بعد. إن التطبيق هو صلب الانجاز وهو عادة الناجحين وسر المتفوقين وعماد المخترعين والمبدعين. ومن لا يطبق فلا يتوقع أي نتائج ألبته.

العزيمة: المرحلة الرابعة والمستمرة هي مرحلة العزيمة في هذه المرحلة تأتي النتائج الحقيقية وتجنى الثمار وهي مرحلة التطوير والتحسين ومن خلالها تأتي مرحلة إعادة التخطيط لتدور في دوائر مؤثرة فبالعزيمة تحقق النتائج. والسبب في ذلك أن كل حلم ورؤية وهدف سوف تعترضه مصاعب وعليك أنت أن تذلل هذه المصاعب ، وأفضل الناس أكثرهم عزماً ومن هنا سمي أفضل الأنبياء ، وكلهم فضلاء ، بأولي العزم وهم محمد ونوح وإبراهيم وموسى وعيسى عليهم جميعاً الصلاة والسلام، وفضل على النساء

خمس أيضاً ذوات عزم وهن: مريم وآسيا وخديجة وفاطمة وعائشة، رضي الله عنهن جميعاً.

مثال في رؤية فوزي المقترحة للعام ٢٠١١ م



لاحظ في المثال في رؤية فوزي المقترحة للعام ٢٠١١ م قد احتوت على الجوانب التالية:

الجانب الروحاني : حفظ القرآن والحجة والعمرة وختم القرآن.

الجانب الاجتماعي : متزوج وله ولد وبنت.

الجانب العملي : مدير عام شركة فوز انترناشيونال .

الجانب العلمي : ماجستير في إدارة الأعمال.

الجانب الجسدي : حزام أسود في لعبة الكونغو فو .

الجانب المادي : مليون دولار في حسابه الخاص.

الجانب التطوعي التطويري : أمير في نادي السعادة.

الجانب الترفيهي : خمس زيارات سياحية .

ولاحظ أن المثال فيه تسميه لهذه الرؤية بعنوان " النمر الصاعد " إذ لفظ النمر معروف

عند الاقتصاديين أنهم القادمون بقوة ، كما يطلق على النمر السبعة الاقتصادية الواعدة

مثل ماليزيا وهو لقب يعطي الحماسة للصعود والجد في تنفيذ المطلوب.

ولا مانع مرة أخرى أن تجرى بعض التغييرات على الرؤية من وقت لآخر . وجميل جداً أن تضع هذه الرؤية وتكبرها بحجم البوستر وتوضع في غرفة النوم حيث تراها يومياً .

والآن قم بعمل رؤيتك للسنوات العشر القادمة على لوحة وجملها ثم أحفظها في مكان آمن أو علقها في مكان تتكرر فيه الرؤية.

ولا توجد طريقة علمية بإجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن يمكن التفكير ببعض الخطوات :

١. يحدد فريق الخطة كم المدى التي سنخطط لها (٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة).
٢. تطلب مديرة المدرسة من كل عضوه كتابة رؤيتها الشخصية حسب توقعاتها ومعرفتها بالمدرسة ومحيطها آخذة بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
٣. يجتمع الفريق العمل ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف ، ومجالات العمل التي بقيت وتلك التي ألغيت أو أضيفت.
٤. يحاول الفريق العمل الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل .
٥. يعمل الفريق العمل على كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المدرسة (وهذه هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب).
٦. يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً لمقصوده في كل جزئ من الرؤية ويضع مؤشرات عملية قابلة للقياس تعطي للمدرسة علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت .

السويدان ، العدلوني ، ١٤٢٥هـ : ٤٠)

مثال على الرؤية والرسالة لمدرسة متميزة:

الرؤية :

المركز الرائد في تطوير التعلم والتعليم المدرسي على المستوى العربي .

الرسالة :

تطوير العملية التعليمية بالمدرسة من خلال تطوير مهارات معلمات هيئة التدريس في مجال التدريس وإجراء البحوث واستخدام التقنية ، وتنمية قدرات الطلاب التحصيلية وإكسابهم مهارات النجاح ، والقيام بالبحوث التربوية والدراسات التطويرية للتعليم المدرسي .

ثالثاً: تطبيقات الجلسة

تمرين (١)

كيف تشعر؟

هل تعلم إلى أين تقودك خطاك، أم إنك تسير على غير هدى؟ هل تريد شيئاً أفضل مما بين يديك هذه اللحظة؟ هل تريد تحويل آمالك وأحلامك إلى واقع؟ هل تحاول الانتقال من النقطة (أ) حيث أنت الآن إلى النقطة (ب)، حيث تريد أن تكون غداً؟
حدد النقطتين (أ) و(ب) على الفراغين أدناه:

النقطة (أ) حيث أنا الآن

.....

النقطة (ب) حيث أود أن أكون هناك في وقت ما مستقبلاً

.....

تمرين (٢)

لاكتشاف رسالتك الحالية، وبداية أريد منك أن تختار هدفاً تود تحقيقه خلال هذا الشهر أو خلال هذا الأسبوع أو في هذه السنة، أي هدف. اختر هدفاً بسيطاً ودعنا نسمي هذا الهدف البسيط (الحصيلة). وقد تجد بعض الصعوبة في البداية، ولكنك ستخرج من هذا التمرين العقلي بأفكار رائعة يمكنك تطويرها مع الوقت، والوصول في النهاية إلى صياغة مقبولة لرسالتك كمديرة لهذه المؤسسة.

اختر هدفاً معيناً وضعه في الخانة التالية ويسمى الحصيلة:

هدف بسيط (الحصيلة) :

الآن وبهدوء وطمأنينة أريدك أن تسيري معي في الإجابة على هذا السؤال، لا تجيبي حتى تستشعري فعلاً، أريدك أن تحسي لا تجيبي بعقلك فقط إذا حصلت على هذا الهدف البسيط، وتخيلي أنك حصلت عليها فعلاً، فما الذي يحققه لك ذلك حتى أكثر أهمية من هذا الهدف البسيط إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (١) :

الآن وبعد أن دونت هدفك الأعلى من الأول البسيط ، أريدك أن تتخيلي أنك فعلاً حققت ما تصبو إليه فما الذي يحققه لك ذلك بعد ذلك أكثر أهمية؟ إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (٢) :

ولنفرض أنك وضعت هدف أعلى وأسمى وقد يصل إلى بداية الغاية. جيد.... أرجو أن تتخيلي أنك فعلاً بدأت وصلت بالدرجة الذي تحبين أن تكوني فيها، فما الذي تحققيه أكثر أهمية؟ إذا جاءك الجواب فدونه في الخانة التالية:

الهدف (٣) (غاية):

ولنفرض أنك وضعت هدف أعلى وبداية الوصول إلى الغاية... (نفس عميق). جيد.... أرجو أن تتخيلي أنك فعلاً شعرت وبالدرجة التي تريدين والتي تحبين أن تكوني فيها... (حالة نشوة) واستشعري انك فعلاً وصلت لهذه الحالة.... فما الذي تحققيه أكثر أهمية؟ (انفتاح)..(ميل في الرأس)..(تغميض)... (دمعة). أول هدف نسميه الحصيـلة ثم تصبح هدفاً أكثر وضوحاً ثم تصبح بعد ذلك غاية ثم بعد الغايات تصل إلى الحالة الجوهريـة.

والآن اكتشف رسالتك كمديرة مؤسسة، سوف تجدي ثلاث أعمدة كتب تحتها الحصيـلة وهي عبارة عن الهدف البسيط ثم خطوطاً فوقها ضع الحصيـلة التي تريديها الآن في خانة(أ) في السطر الأول. خذ أنفاساً عميقة واترك كل المشاكل دائرة أو مكان معين وركزي هنا فقط حتى تتشكل الرسالة لديك. سوف تلاحظي أثناء القيام بالتمارين أن في كل خانة تسجلي فيها هدفك ثم غايتك قد تتكرر عليك بعضها ونجدها تحوم حول الرسالة فقد يتكرر عليك في كل مرة فعليك ملاحظة الغايات المتكررة في صفحة اكتشاف

الرسالة التي ملأتها واستخلصيها ثم ضعي دوائر عليها ثم حددي المتكررات من الغايات
ثم اكتبها تحت هنا:

الغايات المتكررة:

الآن أريدك أن تلخصي بأهم غايتين أو ثلاث متكررات حسب اعتقادك . اكتبها في
خانة محتوى الرسالة أفعل ذلك الآن:

محتوى الرسالة (أهم الغايات):

الآن اسمح لنفسك أن تأتي بكلمة أو جملة أو شعور يعبر عن رسالتك من هاتين الكلمتين
أو الكلمات الثلاث المعبرة عن الغايات.

الرسالة الحالية:

تابع تمرين (٣)

اكتشاف الرسالة

الحالة الجوهرية

غاية

غاية

الحصيلة

(أ)

عام

الحصيلة

(ب)

الحصيلة

(ج)

تمرين (٤)

كيف تتشكل الرسالة وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية :

عناصر رسالة

الخطوة	الموضوع	العمل (النقاط)
الأولى	العصف الذهني (التفكير)	
الثانية	الكتابة (بدون ترتيب)	١.....
		٢.....
		٣.....
		٤.....
الثالثة	ترتيب النقاط	١.....
		٢.....
		٣.....
		٤.....
الرابعة	جمع النقاط المتقاربة (الاختصار)	١.....
		٢.....
		٣.....
الخامسة	الصياغة النهائية

تمرين (٥)

ما هي الرؤية ؟

.....
.....

كيف يصل إليها فريق المؤسسة مع توضيح الخطوات ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

تمرين (٦)

يمكنك أن تضع رؤية عامة تشمل كل الجوانب المهمة بالنسبة لك، ولك أن تخصص رؤية خاصة لعملك أو تخصص رسالتك ثم لا شك رؤية عشرية للمؤسسة التي عملي فيها:

عليك إتباع الخطوات التالية:

١. يكتب بالخط الكبير سنة ١٤٣٠هـ.
٢. يكتب اسمك بالخط الكبير ولك أن تختاري الاسم الذي تحب أن تعرف به.
٣. يكتب تحته مسماه الوظيفي الذي تتمنى أن تصل إليه.
٤. ثم يكتب شرحاً مبسطاً عن المهام التي تقوم فيها من صميم مهمته تلك.
٥. ثم يطلق على رؤيته تلك مسمى مثل " خطة الطائر المحلق " " رؤية الصقر الحادق " " المستثمرون " .

دراسة حالة (٧)

حضرت المشرفة الإدارية "رنا ناصر" إلى المدرسة الابتدائية الثلاثون وذلك ضمن جولاتها لاختيار أفضل مدرسة في تنفيذ فعاليات الأسبوع التمهيدي فبادرت بالسؤال بطريقة لطيفة "

المشرفة الإدارية رنا: هاه كيف استعداداتكم لتنفيذ الأسبوع التمهيدي .

المديرة هيا ترد عليها: بصراحة أنت مزودينها أي أسبوع وأي خرابيط خلونا مثل أول أحسن.

المشرفة رنا ترد: ويش نسوي هذا اللي قدرهم عليه يعني بيطورونا بها الأسلوب (تقولها بسخرية)

ملاحظة أن المديرية "هيا محمد" تعمل في هذا المنصب منذ خمس وعشرين ٢٥ عاماً.
أسئلة المناقشة:

س ١ : مع أفراد مجموعتك وضحي هل هذه المديرية لها رسالة واضحة ورؤية محددة لمدرستها؟

س ٢ : حددي رسالة هذه المديرية ورؤيتها نحو المدرسة التي تنتمي إليها ٢٥ عاماً؟

س ٣ : كيف تتوقعي أن يكون نظرة الجيل (الطالبات) الذي تخرج من هذه المدرسة نحو التعلم والتعليم والبيئة المحلية؟

واجب منزلي (١)

ما هي الرسالة / المهمة ؟

.....

.....

.....

.....

وضحي الفروق بين الرسالة والرؤية في الجدول التالي:

الرؤية	الرسالة
	.١
	.٢
	.٣
	.٤
	.٥

واجب منزلي(٢)

حددي رؤيتك المستقبلية للمؤسسة التي تنشدي إليها ؟

افتح لعقلك المجال بحيث تري العالم بعد خمسمائة سنة بالصورة التي تريد وتحب
وحبذا لو رسمت ما تتمني أن تكون به المدرسة مستقبلاً.

هنا بعض المقترحات للوحتك أو رسمتك لرؤية ال ٥٠٠ سنة :

١. اختر لوحة أو ورقة كبيرة لا تقل عن حجم صفحة A4 ويفضل أن تكون ضعف
الحجم أو أكثر بقدر الممكن.

٢. خطط لهذه الجلسة من حيث الاحتياجات والوقت وما سوى ذلك.

٣. لا تكن واقعيًا كن خياليًا.

٤. ارسم ما تحب ليس ما تعتقد.

٥. اجعل من هذه الرسمه أجمل شيء تستطيع رسمه استخدم كل الوسائل والألوان
والصور والكلمات واللغات والقطع الملصقة وغير ذلك مما تستطيع لجعل هذه
الأمنية حية.

٦. تخيل وكأنها مشروع إنساني تربوي تعليمي قد كلفت أنت برسمه للبشرية.

٧. ركز على القيم التي تستطيع أنت المشاركة فيها ولو بقليل.

٨. افعل ذلك في مكان هادئ بعد توفر جميع الوسائل التي تحتاج إليها.

٩. قد تحتاج يوماً أو يومين أكثر لفعل ذلك ، أرجوك فعل ذلك من الآن.

١٠. ضع اسمك على الرسمه.

١١. ضع شعاراً عاماً أو استعن بشعارات من الشخصيات الإسلامية البارزة.

١٢. ضع ملخصاً لرسمتك في الصفحة المخصصة لذلك.

اختبار بعدي

استبانة نهائية للنقاش ٢

١٣. ما هو التخطيط في رأيك؟

.....
.....

هل تعتقد بأن التخطيط يتطلب وقتاً ثميناً كان من الأفضل الاستفادة منه في إنجاز الأمور في مواعيدها؟

.....
.....

١٤. هل تشعر بالرهبة حيال الالتزامات التي يتطلبها التخطيط؟

.....
.....

١٥. ما هي رسالتك في الحياة؟

.....
.....

١٦. هل تستخدم الرؤية المستقبلية لتحديد أهدافك؟

.....
.....

عنوان الجلسة:

" تحديد الأهداف في التخطيط التربوي "

" الناجح هو الذي يسير إلى هدفه عبر الأهداف الجزئية " (حكيم)

أولاً: دليل الجلسة:

رقم الجلسة:

الجلسة الثانية

الزمن:

(١٠٠) دقيقة

موضوعات الجلسة:

١. تابع الخطوات الإجرائية التخطيط.

❖ تحديد الأهداف. (أهميتها/ أنواعها، مستوياتها)

❖ الفرق بين الغاية والهدف.

❖ تنفيذ العمل للوصول إلى الهدف (شروطها/ صياغتها).

أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على:

١. تحديد الأهداف (أين أريد أن أصبح؟).

٢. معرفة الفرق بين الغاية والهدف.

٣. معرفة تنفيذ العمل والوصول إلى الهدف، (كيف سأبلغ تلك المرحلة؟) وذلك

باستخدام الطريقة العلمية المنهجية الصحيحة.

أساليب التدريب

- ١- أسلوب العصف الذهني.
- ٢- أسلوب المحاضرة.
- ٣- أسلوب المناقشة.
- ٤- أسلوب المباريات.

وسائل التدريب:

- ١- جهاز حاسب آلي (عرض بور بوينت).
- ٢- جهاز العرض العلوي ، شفافيات.
- ٣- السبورة ، أقلام.
- ٤- أوراق مطبوعة.

تطبيقات التدريب:

- ١- تمرين رقم (١-٢-٣).
- ٢- نقاش جماعي.
- ٣- نقاش فردي.
- ٤- واجب منزلي(١)

اختبار قبلي

استبانة أولية للنقاش ١

١. ما هو الهدف في رأيك؟

.....
.....

٢. ما الفرق بين الغاية والهدف؟

.....
.....

٣. هل لديك القدرة على وضع الأهداف الهامة في مؤسستك؟

.....
.....

١٧. هل كانت أهدافك محددة بزمن معين؟

.....
.....

مقدمة:

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول : " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرسو به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء)) .

إن أغراض المنظمة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها ، فالغايات ، والأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية ؛ وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضاً في بيان العلاقة بين مخرجات المؤسسة وأهداف السياسة العامة في المملكة العربية السعودية ، وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية ، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المؤسسة التربوية والتعرف على معدلات نموها ونتائجها على الأفراد والمجتمع ككل ومن ثم فإن المؤسسة بحاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (المغربي ، ١٩٩٩م : ٨٩).

ما الهدف ؟

الهدف هو الأمر الذي يرغب الإنسان في تحقيقه وإنجازه . وقد يكون الهدف عاماً غير واضح المعالم ، أو خاصاً محدداً معنوياً غير محسوس ، أو مادياً محسوساً ، كبيراً أو صغيراً ، نافعاً أو ضاراً أو في منزلة بين المنزلتين . وتعتمد الأهداف المطلوب تحقيقها على المكانة التي يضع الشخص نفسه فيها طموحه وقدراته واهتماماته وتربيته ، والطريقة التي يفكر فيها .

ومن الأمثلة على الأهداف التالي: (القعيد، ١٤٢٢هـ: ١٢٠)

١. الحصول على الترقية	٨. توفير خمسمائة ريال .
٢. بناء منزل خاص.	٩. المحافظة على الصلوات المفروضة في أوقاتها.
٣. شراء سيارة.	١٠. معالجة القصور الوظيفي لدى المعلمات
٤. القضاء على أمية الحاسب الآلي في مدرستي.	١١. قراءة كتاب في الإدارة في الشهر .
٥. توثيق الصلة بالله سبحانه وتعالى .	١٢. أداء عمرة في رمضان.
٦. حفظ القرآن الكريم.	١٣. قضاء الأجازة مع الأسرة.
٧. الحصول على الماجستير	١٤. تطوير الذات.

عدم وجود خطط و لا برامج عملية واضحة تجعل الكثيرين يفقدون المسار الصحيح إلى أهدافهم.

أهمية وضع الأهداف:

تعد عملية وضع الأهداف و تحديدها مفتاح النجاح لحياة الإنسان، لأنها تضع أمام الإنسان مهمات وواجبات معينة و تجبره على التفكير في طرق تحقيقها.

تعريف الهدف:

الأمر الذي يرغب الشخص في تحقيقه و قد يكون هذا الهدف عاما أو خاصا ، كبيرا أو صغيرا ، نافعا أو ضارا. (القعيد، ١٤٢٢هـ: ١١٩)

تعتمد طبيعة الهدف على و ضع الشخص و قدراته و اهتماماته.

مثال : طالب يرغب أن يكون طبيبا “ هدف معين ”

موظف يرغب أن يبني مسكنا “ هدف معين ”

شاب يريد حفظ كتاب الله “ هدف معين ”

شاب يريد دعوة جاره للصلاة في المسجد “ هدف معين ”
مديرة مدرسة تريد تقاعداً مبكراً من عملها الحالي لكي تصبح أستاذة
جامعية “ هدف معين ”

و تكبر في عين الصغير صغارها
و تصغر في عين العظيم

شرعية الهدف:

يجب أن يكون الهدف مشروعاً موافقاً لمبادئ شريعتنا السمحة.

الأهداف القابلة للتطبيق يجب :-

- أن تكون واضحة.
- أن تكون محددة و إجرائية.
- أن تكون طموحة.
- أن تكون عملية.

الفرق بين الغايات والأهداف:

تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ((ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي (Objectives) و (Goals) ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن :

- ((Goals)) : تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليه Long –run – Open – Ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit ولهذا توضع هذه الأهداف Goals آخذة صفة العمومية والشمول

والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To Achieve greater or better
profitability

– ((Objectives)) : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهي تشكل بالتسلسل ما يلي :

١. الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.
 ٢. وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
 ٣. نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق).
 ٤. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة .
- وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟
(المغربي ، ١٩٩٩م : ٩٢-٩٣)

جدول التفرقة بين الهدف والغاية

الهدف	الغاية
* هدف قريب.	* هدف بعيد.
* أكثر تحديدا فيما يتعلق بالوصول إليه.	* أوسع وأشمل وغير محددة فيما يتعلق بالوصول إليه.
* مدة دوام الهدف قصيرة وتنتهي بالوصول إلى النتائج المرسومة	* مدة دوام الهدف البعيد طويلة وقد لا تصل إلى النتائج المرسومة.
* يشمل قياسات كمية أو معدلات مئوية في معظم الأحيان.	* أكثر عمومية.

والحقيقة أن هدف أي مؤسسة أو غرضها أو غايتها لا تمثل النهاية بالنسبة لها. ففي الحياة العملية عندما تتحقق هذه الأهداف أو الأغراض أو الغايات لأي فرد أو مؤسسة أو مدرسة تصبح وسيلة لبلوغ أهداف وأغراض وغايات أخرى مرتبطة ببقاء الفرد أو المؤسسة فالأهداف تتجدد وتستمر باستمرار الحياة فالمؤسسات في حالة نمو وتطور مستمر. وكذلك الإنسان ينشد الوصول إلى الأفضل والأحسن دائماً. (الأغبري، ٢٠٠٠م: ٢٠١)

تصنيفات الأهداف:

(١) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

أ. الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكفي بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف ((تحقيق الأهداف العامة للسياسة التعليمية)) .

ب. الأهداف الفرعية : تمثل أهدافا ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف ((تحقيق وجود مؤسسات تعليمية لتحقيق الأهداف العامة)) .

(٢) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية:

أ. الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور والمجتمع المحلي من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالسياسة العامة للدولة ، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

ب. الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المؤسسات التربوية التعليمية كالمدارس وغيرها ، مثل ((توفير جميع المستلزمات البشرية والمادية والعلمية والتكنولوجية للقيام بتلك العمليات))

(٣) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

أ. الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ ((ماسلو)) في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب. الأهداف على المستوى التنظيمي : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة التربوية التعليمية (كالمدرسة) إلى تحقيقها .
المغربي، ١٩٩٩م : ١٠١).

مستويات الأهداف:

هناك ثلاثة مستويات من الأهداف :

أولاً : أهداف عامة. “ أمنيات و طموحات و رغبات ”

رغبة رجل أعمال في تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح الحلال.

ثانياً : أهداف مرحلية.

كإقامة مجمع تجاري في منطقة تجارية.

ثالثاً : أهداف سلوكية إجرائية. (خطوات عمل)

- شراء الأرض في غضون الشهرين القادمين
- عمل المخططات اللازمة في غضون الستة أشهر القادمة
- تسليم المخطط لمقاول بعد اختياره للتنفيذ.

ولتطبيق ذلك في التخطيط المدرسي :

أولاً : أهداف عامة. “ أهداف السياسة التعليمية في الإدارة المدرسية العامة ”

ومن أحد أهدافها العامة “بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا من النواحي الجسمانية ،
والعقلية ، والتربوية ، لأن التلميذ هو محور العملية التربوية”

ثانيا : أهداف مرحلية.

كإقامة المدارس بجميع مراحلها والكليات والجامعات.

ثالثا: أهداف سلوكية إجرائية. (خطوات عمل)

- تحديد الطاقة الاستيعابية للمدرسة ومرافقها من حيث عدد الطلاب.
- محاولة ربط المناهج المدرسية بالبيئة المحلية بحيث يثري عملية التعلم
- وينعكس بصورة إيجابية على مستوى التلميذ وبيئته.
- عدد المعلمين وتخصصاتهم العلمية.
- تحديد أنواع الأنشطة المطلوبة إنجازه، والوسائل المادية والبشرية التي تساعد على تحقيقها.
- تحديد الميزانية التقديرية للمدرسة والموارد المالية المتوقعة.
- وضع قائمة بالكتب العلمية والمستلزمات الأساسية والأثاث.

**لا بد من التعلم و التدرب على وضع الأهداف العامة و اختيارها
و تحويل الأهداف العامة إلى أهداف أكثر تحديدا و وضوحا**

الأهداف الذكية:

ولعلنا أن نتحدث قليلا عن الأهداف الذكية SMART GOOLS (حيث أن صياغة الأهداف يجب أن تكون على قاعدة الأهداف الذكية وهي على النحو التالي :

S	Specific	أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً
M	Measurable	أن يكون قابلاً للقياس
A	Achievable	أن يكون قابلاً للإنجاز
R	Realistic	أن يكون واقعي
T	Time	أن يكون له بعد زمني

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافاً إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[١] درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.
- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.
- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[٢] القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيق عالية.

[٣] الواقعية في الهدف:

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

- أن يكون الهدف الممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً.
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[٤] التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[٥] مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[٦] القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء. وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ

مثال على تكوين أهداف إستراتيجية عامة وأهداف تفصيلية إجرائية على مستوى المدرسة:

* أ. الأهداف الإستراتيجية:

- ١- التركيز على غرس القيم الإسلامية .
- ٢- تنمية الموهوبين ودعمهم ومساعدة ذوي الصعوبات .
- ٣- تحسين تفاعل نظام التعليم مع احتياجات التنمية .
- ٤- تأمين وتفعيل التقنية المعلوماتية الاتصالية في البيئة المدرسية وجعلها محورياً أساسياً في أداء المدرسة والعاملين فيها من معلمين ومتعلمين .
- ٥- تمكين المعلمين من بيئات تعلم تركز على المعارف والمهارات وتوظف أنماط التعلم الذاتي والتعاوني والتشاركي وطرائق التفكير المنهجي والعلمي في حل المشكلات والتعامل مع المعرفة وتحليلها ومعالجتها والاستفادة منها.
- ٧- تحقيق قدر كبير في انفتاح المدرسة على المجتمع ومؤسساته لدعم أهدافها ولكي تؤدي دوراً أكثر شمولية يتعاضم فيه دور مجتمع المدرسة المحلي بأولياء الأمور
- ٨- الوصول بالمدرسة لمستوى متميز يجعلها نموذجاً للمدارس .

* ب. الأهداف التفصيلية :

- أهداف إدارة المدرسة :

١. منح المدرسة مستوى متدرجاً من الإدارة الذاتية بما يتواءم مع عملية التغير من أجل التطوير ويصل بها إلى الاستقلالية المنشودة ضمن إطار المسؤولية والسياسة التعليمية.
٢. التوظيف الفعال لتقنية الاتصالات والمعلومات لدعم تطوير القيادة التربوية وممارساتها في العملية التعليمية .
٣. تأهيل مدير وإدارة المدرسة ليشكلا معا قيادة تربوية تمارس الدور القيادي التربوي وقيادة الموقف التعليمي .
٤. ربط جميع الخطط التطويرية في المدرسة بنتائج التقويم ومخرجات التعليم.

قاعدة باريتو ٨٠/٢٠:

عندما تبدأ بوضع أهدافك على كافة المستويات (يومي ، أسبوعي ، شهري) فلن تواجه في الواقع مشكلة في تدوين كثير منها ؛ وذلك أن الإنسان يميل للمبالغة في وضع الأهداف ، وقد أحياناً أهدافاً أكثر من طاقته ، والعمل لها يحتاج وقتاً طويلاً . ولذلك لابد من ترتيب الأولويات وكيفية تحقيقها ، وباريتو عالم اقتصاد إيطالي عاش في القرن التاسع عشر الميلادي . وينص هذا المبدأ الذي اكتشفه هذا العالم على أن ٨٠٪ من قيمة مجموعة من العناصر (الأهداف والمهام والأنشطة) تترك في ٢٠٪ منها فقط . ويعتبر هذا المفهوم - على الرغم من بساطته - على درجة كبيرة من التشويق والأهمية ؛ لأن كثيراً من الأمثلة في واقع الحياة تؤيد هذه القاعدة . فعلى سبيل المثال ، نجد أن ٨٠٪ من المكالمات الهاتفية في المنزل أو المكتب تأتي من ٢٠٪ من الأشخاص المتصلين ، وكذلك ٨٠٪ من الطلبات في المطعم تأتي من ٢٠٪ من الوجبات الموجودة في قائمة الطعام

و ٨٠٪ من مشاهدات التلفزيون تتركز في ٢٠٪ من البرامج و ٨٠٪ من المشتريات من ٢٠٪ من الزبائن. (القييد، ١٤٢٢م: ١٨٤-١٨٧)

شروط تحقق الهدف:

من الناحية الإجرائية فالهدف لا يكون هدفا إلا إذا توافرت فيه ثلاثة شروط أساسية هي:

١. بيان النتيجة المطلوب تحقيقه .
 ٢. أن يشمل كمية محددة .
 ٣. أن يشمل إطارا زمنيا محددًا .
- وفي هذا الإطار يمكن تحديد أنواع الأهداف التي ننشدها يوميا .

أنواع الأهداف من الناحية الإجرائية:

١- هدف جيد : هو الذي يشمل جميع الشروط الآتية الذكر أي بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ، وأن تكون الكمية محددة بدقة ومحصورة بزمن محدد يتم من خلاله تحقيق هذا الهدف أو ذاك ، وهو بهذه الحالة يمكن قياسه بسهولة ويسر ؟

٢- هدف ناقص : وهو الهدف الذي يحتوي على بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها مع كمية محددة أو زمن محدد لإنجازه ، وهو بهذه الحالة يمكن قياسه بسهولة ويسر .

٣- هدف بدون مقياس : وهو الهدف الذي لا يحتوي على كمية محددة ولا زمن محدد وإنما يكفي ببيان النتيجة المطلوب تحقيقها .

ولهذا تحديد الأهداف ينبغي أن نأخذ في الاعتبار أن تكون قابلة للقياس ما أمكن بوضع معايير كمية كتخريج ٧٠٪ من طلاب الصف السادس مثلا أو معايير زمنية تتمثل بتجهيز الجدول المدرسي وتسليمه بتاريخ كذا يوم كذا الساعة كذا وهكذا .

وهناك أهداف ذات معايير نوعية: مثل ترسيخ القيم الإسلامية لدى الناشئة من خلال المناهج الدراسية.

وأهداف ذات معايير معنوية غير ملموسة: مثل رفع مستوى الوازع الديني، أو رفع مستوى ولائهم للوطن.

وفي الهدف ينبغي أن نحرص على دقة تحديد الزمن فهناك فرق واضح في الوقت بين طالب يلتزم بإكمال واجباته المنزلية في الأسابيع القليلة القادمة أو الأشهر القليلة القادمة أو في أقرب وقت أو فرصة (وآخر يقوم بتسليمها غدا في الساعة كذا. وهناك فرق عندما تسلم المعلمة أسئلة الاختبار لمادة ما في الوقت المحدد المطلوب قبل أسبوعين من الاختبارات الأساسية ، بدلا من تسليمها للأسئلة قبل الاختبارات الأساسية بيومين مما يؤدي إلى إرباك العمل.... الخ .

العوامل الواجب توافرها في الأهداف المؤسسية:

تمثل الأهداف المحك الرئيسي لتسيير النشاطات المدرسية ، وبدونها يصبح التخطيط بدون معنى ، كما أن النجاح الذي تحققه الخطة في أي مؤسسة من المؤسسات يعود إلى صفات ومميزات تلك الأهداف التي ينبغي أن تتوفر فيها العوامل التالية :

درجة الوضوح .

القناعة بالهدف.

الواقعية في الهدف .

التناسق والانسجام.

مشروعية الهدف .

القابلية للقياس.

١. درجة الوضوح : ينبغي أن تتوفر في الهدف المراد تحقيقه درجة عالية من الوضوح

ليس لمن يقوم بوضع وصياغة هذه الأهداف ، ولكن لمن يتولى تنفيذها من المرؤوسين في

المؤسسة ، وكلما كان الهدف معبراً عنه في صورة كمية دقيقة كلما كان الأمر سهلاً للمديرين في تقويم رؤوسهم . ولكي تتأكد المؤسسة أن الرؤوسين على دراية وفهم كامل بالأهداف ، ينبغي إجراء لقاءات تعريفية بين العاملين والمسؤولين ، يتم شرح وتوضيح الأهداف بصورة دقيقة.

٢. القناعة بالهدف : إن وضوح الهدف بحد ذاته لا يكفي ، فلا بد أن تكون هناك قناعة لدى الرؤوسين بأهمية الهدف وجدواه ومساهمته في تحقيق رضا العاملين . وكلما زادت قناعة العاملين بالهدف والإيمان به ، كلما زادت درجة حماس الرؤوسين نحو تحقيقه بصورة عالية .

٣. الواقعية في الهدف : أن لا يكون الهدف مجرد أماني أو أحلام يصعب تحقيقها ، بل يكون معبراً عن حاجات المؤسسة وموجهاً لتحقيقها ، بالإضافة إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين.

٤. التناسق والانسجام : أي تناسق الأهداف فيما بينها حتى يسهل تنفيذها ، فالتنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة يقلل من وجود تعارض بين أهدافها .
٥. مشروعية الهدف : ينبغي أن يكون الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه يتمشى مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع ، ويتلاءم مع اللوائح والقوانين والسياسات الحكومية المعمول بها.

٦. القابلية للقياس : على المخطط القائد (مدير المؤسسة) القيام بترجمة هذه الأهداف إلى وحدات قابلة للقياس ، لا مجرد كلمات عامة .

إن وجود مقياس يساعد على التأكد من مدى تحقق الأهداف المخطط لها خاصة إذا

ارتبط هذا المقياس بكمية محددة وزمن محدد (الأغبيري، ٢٠٠٠م: ٢٠٧-٢٠٩)

ثانياً: تطبيقات الجلسة

تمرين (١)

هل أهدافك في الحياة واضحة ؟ اكتشف نفسك بالإجابة عن الأسئلة في الصفحة التالية

: اكتشف نفسك (القييد، ١٤٢٢م)

ضع علامة (√) تحت الإجابة المناسبة:

نعم لا

١. هل حددت أهدافك ورؤيتك للمستقبل ؟

٢. هل تعكس أهدافك القيم التي تؤمن بها ؟

٣. هل تخيلت نفسك يوماً من الأيام وأنت تحقق هذه الأهداف ؟

٤. هل قمت بتجزئة أهدافك إلى خطوات إجرائية عملية ؟

٥. هل سجلت أهدافك كتابة ؟

٦. هل حددت مواعيد معقولة لإنجاز أهدافك ؟

٧. إذا لم تستطع إنجاز هدف في موعده ، فهل حددت موعداً

آخر لإنجازه ؟

٨. هل تركز على قدراتك الشخصية وميزاتك ؟

٩. هل تستعمل مخططاً مكتوباً للسير بناء عليه لتحقيق أهدافك ؟

١٠. هل تذكر أنك استفدت من العمل الجماعي لتحقيق هدف لا تستطيع تحقيقه

وحدك ؟

تمرين (٢)

تطبيق قاعدة باريتو على الأولويات طويلة المدى

اكتب خمسة أهداف كبيرة بدون ترتيب ترغب في تحقيقها خلال السنوات الخمس القادمة، ثم حدد أولوية هذه الأهداف بوضع (٧) تحت الأولوية المناسبة:

(القييد، ١٤٢٢هـ)

الرقم	الهدف	نوع الاولوية		
		عالية	متوسطة	قليلة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

تطبيق قاعدة باريتو على الأولويات متوسطة المدى

اكتب سبعة أهداف بدون ترتيب ترغب في تحقيقه خلال الشهر القادم ثم أشر بـ (٧) تحت نوع الأولوية.

الرقم	الهدف	نوع الأولوية		
		عالية	متوسطة	قليلة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				

تطبيق قاعدة باريتو على الأولويات قصيرة المدى

اكتب ثمانية أهداف بدون ترتيب ترغب في تحقيقه خلال الشهر القادم ثم أشر بـ (٧) تحت نوع الأولوية.

نوع الأولوية			الهدف	الرقم
قليلة	متوسطة	عالية		
				١
				٢
				٣
				٤
				٥
				٦
				٧
				٨

تمرين (٣) :

الأمثلة التي أمامك عبارة عن أهداف (جيدة أو ناقصة أو بدون مقياس) وضحي نوع كل هدف مع توضيح السبب في اختيارك لنوع الهدف؟ (الأغبري، ٢٠٠٠م)

مثال ١ :

ترمي خطة مدرسة المجد الثانوية إلى رفع نسبة النجاح فيها إلى ٨٠٪ عندما تتحسن ظروف المدرسة وتستقر الأوضاع بشكل عام.

هدف جيد () هدف ناقص () هدف بدون مقياس ()

السبب :

.....

مثال ٢ :

رفع مدرسة المناهل المتوسطة الطاقة الاستيعابية إلى ٥٠٠ طالب مع بداية الفصل الدراسي، الموافق شهر جماد الآخرة لعام ١٤٢٦هـ.

هدف جيد () هدف ناقص () هدف بدون مقياس ()

السبب :

.....

مثال ٣ :

تكريم مجلس إدارة مدرسية لبراعم الابتدائية مجموعة من المعلمين المتميزين فيها في إحدى المناسبات القادمة.

هدف جيد () هدف ناقص () هدف بدون مقياس ()

السبب :

.....

واجب منزلي (١)

الغايات الثلاث الرئيسية التي أود تحقيقها في المؤسسة :

فكر للحظة اذكر ثلاث غايات رئيسة لمؤسستك تود تحقيقها في المستقبل القريب والبعيد . ولكل غاية اذكر أكبر عدد من الأهداف المحددة التي تعتقد أنها مناسبة . لا تقلق

بشأن صحة ودقة تلك الأهداف ؛ لأنك ستتعلم ذلك من خلال التمرين ، وما عليك الآن سوى ذكرها ، ثم عودي إليها بعد أن تكون قد استوعبت العملية بشكل أفضل .

غيايتي الثلاث الرئيسية في مدرستي :

الغاية الأولى :

الأهداف :

..... ١

..... ٢

الغاية الثانية :

الأهداف :

..... ١

..... ٢

الغاية الثالثة :

الأهداف :

..... ١

..... ٢

اختبار بعدي

استبانة أولية للنقاش ٢

٤. ما هو الهدف في رأيك؟

.....
.....

٥. ما الفرق بين الغاية والهدف؟

.....
.....

٦. هل لديك القدرة على وضع الأهداف الهامة في مؤسستك؟

.....
.....

١٨. هل كانت أهدافك محددة بزمان معين؟

.....
.....



الجلسة الأولى: "مقومات التخطيط التربوي"

الجلسة الثانية: "فوائد التخطيط التربوي"

الجلسة الثالثة: "صعوبات التخطيط التربوي وعلاجه"

عنوان الجلسة

"مقومات التخطيط التربوي"

أولاً: دليل الجلسة

رقم الجلسة

الجلسة الأولى

زمن الجلسة

١٠٠ دقيقة

موضوعات الجلسة

مقومات التخطيط الفعال

مبادئ وأسس التخطيط

أهداف الجلسة

ستكون المعلمة بعد الجلسة قادرة على أن :

١- تعرف مقومات التخطيط الفعال بنسبة ٨٠٪.

٢- تقدر أهمية مقومات التخطيط التربوي.

٣- تطبق بدقة مقومات التخطيط التربوي.

أساليب التدريب

١- أسلوب العصف الذهني.

٢- أسلوب المحاضرة.

٣- أسلوب المناقشة.

٤- دراسة حالة.

وسائل التدريب

١- جهاز حاسب آلي وداتاشو.

٢- عرض فلاش.

٣- جهاز العرض العلوي ، شفافيات.

٤- السبورة ، أقلام.

٥- أوراق مطبوعة.

تطبيقات التدريب

١- تمرين (١).

٢- تمرين (٢).

٣- حالة (١).

الاختبار القبلي

ما مدى أهمية مقومات التخطيط التربوي من وجهة نظرك ؟ (عمل فردي لمدة

٥ دقائق)

.....

.....

.....

ثانياً: عرض المادة العلمية

مقدمة:

التخطيط التربوي أحد المهام الأساسية التي يجب على المدير إتقانها مما يمكنه من أداء مهامه بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة ليحقق أهداف التخطيط الفعال. فالمدير الذي لا يملك مهارات التخطيط قد يضع خطة لا تعتمد على الأسس العلمية في إعدادها وتنقصها مقومات التخطيط التربوي الصحيحة وبذلك يتعثر في تطبيقها.... وإذا كان المدير لا يدرك الأساليب العلمية لوضع الخطة المؤسسية والبرامج التربوية فإن تنفيذ الكثير من الأعمال سيواجه بعض المشكلات والتأخر في إنجازها وضياع الوقت والجهد في محاولات إنجازها. لهذا لا بد أن يتدرب المدير على التخطيط التربوي والاستراتيجي لجميع البرامج حتى يمتلك مهارات التخطيط الفعال (المنيف، ٢٠٠٢).

مبادئ وأسس التخطيط: (علاقي، ١٤٢٠هـ، ص ١٠٣-١٠٨).

إن وضع الخطط لا بد من تنفيذها حتى تؤدي إلى تحقيق الهدف. و عليه فإن المبادئ التي يستند عليها التخطيط هي:

- ١- المساهمة في تحقيق النتائج.
- ٢- انعكاس التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى.
- ٣- شمولية التخطيط.
- ٤- فعالية التخطيط.
- ٥- مرونة التخطيط.
- ٦- عدم المبالغة في تقدير الإمكانيات.

مقومات التخطيط التربوي:

من أهم مقومات التخطيط التربوي ما يلي :

١- وضوح الأهداف المراد تحقيقها:

تعد صياغة الأهداف بدقة ووضوح الركيزة الأساسية لعمليات التخطيط الفعال الاستراتيجي . حيث تعتمد هذه الخطوة المهمة كل الإجراءات اللاحقة التي تتخذ لتنفيذ الأهداف الموضوعه.

الأسس الواجب توافرها في الأهداف المراد تحقيقها نذكر منها التالي :

- أ- أن تكون موضوعة بصورة دقيقة ومحددة ولا تحمل أكثر من معنى أو تأويل.
- ب- أن تكون واضحة ليس فقط في ذهن واضعها بل في ذهن من سينفذها.
- ج- أن تكون موضوعة في صور سلوكية يمكن تنفيذها وقياس مدى تحقيقها.
- د- أن تكون واقعية بمعنى ألا تكون طموحة جداً بحيث لا تتوافر أساليب ووسائل تنفيذها وتقويمها فتصبح بذلك حبراً على ورق.
- هـ- ضرورة اشتراك جميع العاملين في المؤسسة في مناقشتها والاتفاق عليها ومراعاة تكاملها وترابطها.
- و- من أهم الأسباب التي تدعو العاملين في المؤسسة إلى الحماس لتحقيق الأهداف تلبية احتياجاتهم الفعلية ولا تتعارض ومصالحهم العامة.
- ز- أن تكون ممكنة القياس. (الجبر ، ٢٠٠٢).

ع- يجب أن يتحقق التناسق بين الأهداف مع بعضها، وبين الأهداف والوسائل من ناحية وأن تتناسق الوسائل والأهداف مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

ل- أن تكون الأهداف منطقية يمكن تحقيقها (عطوي ، ٢٠٠١).

ك- تحديد جميع الإمكانيات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط.

م- إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة والمشاركة في تحديد والمشاركة في تحديد الأهداف (الأغبري ، ٢٠٠٠).

٢- ترتيب الأولويات:

هناك عدة عوامل تحدد ترتيب الأولويات نذكر منها:

- * طبيعة النشاط أو الوظيفة.
- * عدد الأفراد الذين سيتأثرون بالنتائج المتوقعة.
- * مدى ضرورة وإلحاح الموضوع.
- * مدى ترابط الموضوع مع الأهداف.
- * القيمة النسبية للمشروع مادية / وغير مادية.
- * التكلفة النسبية للمشروع.
- * العلاقات الاجتماعية ذات العلاقة بالمشروع ، مدى اتساعها ومداهها.
- * النتائج والمشكلات الممكن توقعها.
- * ما الحاجة والرغبة لتنفيذ المشروع.
- * ما المتطلبات التي يحتاج إليها المشروع ، ومدى توافرها.

* أثر المشروع في المشاريع والأنشطة الأخرى ، أو ما الأشياء التي يجب أن تعمل بناء على البدء بالمشروع (الجبر، ٢٠٠٢)، (عطوي ، ٢٠٠١).

٣- استخدام الأسلوب العلمي :

يساعد هذا الأسلوب على البعد عن العشوائية والتسيب وسيطرة الأفكار الذاتية على مسيرة الخطة. فاستخدام أسلوب حل المشكلات أو أسلوب اتخاذ القرارات الرشيدة من الأساليب المساعدة على الابتعاد عن الابتعاد عن كل ما هو آني و عشوائي (الجبر ، ٢٠٠٢).

٤- دراسة الوضع الراهن :

يجب على مدير المؤسسة أن يجمع معلومات ذات علاقة بالعمل من خلال دراسة ما يلي وتحليله :

أ- الاتجاهات الرئيسة للعملية التربوية داخل البلاد.

ب- نسب التدفق البشري .

ج- مدى سيطرة المؤسسة على العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها (مستوى كفاءات العاملين ، مستوى تحقيق الأهداف المنشودة، توافر الإمكانيات والأجهزة المطلوبة... إلخ) (الجبر، ٢٠٠٢).

٥- توافر البيانات المطلوبة :

تعد البيانات والإحصاءات ذات العلاقة بالأداء الكلي للمؤسسة من أهم متطلبات التخطيط السليم فحتى نتعرف على مدى كفاءة أداء العاملين والمخرجات لا بد من توافر بيانات وإحصاءات كمؤشرات توضح مدى الكفاءة في المؤسسة. (الجبر، ٢٠٠٢).

٦- المرونة:

وتعني أن تكون الخطة قابلة لاحتواء كل المتغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذها من غير أن تحد هذه المتغيرات من تحقيق الأهداف الموضوعية أو تغيير مسار الخطة. ويركز على ضرورة مرونة الخطة المدرسية للأسباب التالية:

أ- عدم ثبات احتياجات العاملين والظروف التي ستعمل بها المؤسسة.
ب- الخطط الموضوعية عرضة للتأثر بالأحداث التي تجري داخل المؤسسة أو خارجها.

ج- النتائج النهائية للخطة لا يمكن التنبؤ بصورة دقيقة ١٠٠٪.

د- الأوضاع والمعلومات الجديدة تتطلب مراجعة الخطة.

هـ- بما أن الخطة تنفذ بواسطة العاملين فإن احتمالات تغييرها لا بد أن تكون واردة (الجبر ، ٢٠٠٢).

و- أن تتوفر في الخطة درجة من المرونة بحيث يمكن تعديلها حسب الظروف لتناسب التغيرات المختلفة دون أن يترتب على ذلك خسارة كبيرة في الموارد أو نقص في الفاعلية.

ز- الاستقرار: ترتبط هذه الصفة بصفة المرونة، فالخطة المستقرة هي الخطة التي لا يجب أن تتعرض لتعديلات جوهرية بسبب التغيرات البسيطة الناتجة عن مرور الزمن ولكنها قد تتأثر بالاتجاهات السكانية وباتجاهات التنمية التكنولوجية وغيرها من التطورات طويلة الأجل التي تؤثر في النشاط (عطوي ، ٢٠٠١).

٧- الاستمرارية:

التخطيط السليم يجب أن لا يتوقف عند فترة زمنية معينة ولا عند نمط معين من التفكير فالاستمرارية تقتضي دوام البحث والدراسة والتحليل والتعديل على الخطة باستمرار وكذلك تعني أن الخطط يجب أن تغطي وقتاً مستقبلياً مستمراً (عطوي ، ٢٠٠١).

٨- التنبؤ:

حتى تكون الخطط المؤسسية ناجحة لا بد أن يكون مدير المؤسسة قادراً على التوقع والتنبؤ بالأحوال البيئية والتربوية التي ستعمل فيها المؤسسة (الجبر، ٢٠٠٢)

٩- السيطرة على الوقت:

يعد الوقت من المدخلات التربوية غير المنظورة. كما يعد من أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الكلية للمؤسسة. فالوقت لا ينبع من فراغ بل هو تفاعل الإمكانيات المتوافرة مع المكان بهدف تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً (الجبر، ٢٠٠٢).

١٠- توفير البدائل:

يسمى علم التخطيط بعلم البدائل. وتزداد فرص نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسة كلما توفرت لدى مدير المؤسسة والعاملين معه عدة بدائل يمكن استخدامها في حال تعثر الخطة الموضوعة في تحقيق أهدافها (الجبر، ٢٠٠٢).

١١- الشمولية :

ويجب أن ينظر مدير المؤسسة إلى كل مدخل من هذه المدخلات نظرة شاملة متكاملة تساعد على دراسة الخصائص الخاصة بكل مدخل وعلاقته بالمدخلات الأخرى وألا يركز على مدخل دون آخر (الجبر، ٢٠٠٢).

١٢- المتابعة :

فالمتابعة صمام الأمان لضمان نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعية.

١٣- وضع معايير الأداء :

تعد مستويات الأداء ومعايير قياسها وسيلة ناجحة للحكم على درجة تحقيق الأهداف المنشودة (الجبر، ٢٠٠٢).

١٤- الواقعية :

أن تتلاءم عملية التخطيط المؤسسي مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للمجتمع وأن يتسم التخطيط بالواقعية في أهدافه بحيث تكون قابلة للتنفيذ (عطوي ، ٢٠٠١).

١٥- التقويم :

أن يقوم مدير المؤسسة مع جميع العاملين والموظفين بحصر الأهداف التي تم تحقيقها وتلك التي لم تتحقق. ويتدارسون المسببات التي حالت دون التمكن من تحقيقها بدرجة عالية. كما يجب أن يشترك في عملية التقويم هذه كل فرد كان له دور في تنفيذ الخطة السابقة مهما كان هذا الدور صغيراً (الجبر، ٢٠٠٢).

١٦- التغذية الراجعة:

تعني التغذية الراجعة إمداد الخطط المؤسسية بكل ما يساعدها على تحقيق الأهداف الموضوعة لها. حيث تساعد عملية التقويم على حصر السلبيات التي اعترضت سبيل تحقيق أهداف الخطة، وكذلك إبراز السلبيات (الجبر، ٢٠٠٢).

تمرين (١)

بعد عرض الفلاش أجيبي على السؤال التالي : (بشكل جماعي لمدة ٥ دقائق)
للتخطيط المدرسي مقومات يبني عليها دوني أكبر قدر ممكن من المقومات التي
ينبغي توافرها في التخطيط المدرسي.

.....
.....
.....
.....
.....

تمرين (٢)

عندما تقومين بعملية التخطيط التربوي ما أول خطوة تقومين بها ولماذا؟ (عمل
فردى ولمدة ٥ دقائق)

.....
.....
.....
.....

حالة (١)

جاءت إحدى المشرفات التربويات إلى مدرسة ابتدائية فسألت

المشرفة : أين مديرة المدرسة؟

المساعدة: المديرة غائبة.

المشرفة: ما الذي تقوم به مديرة المدرسة في بداية الفصل الدراسي؟

المساعدة: تقوم بعملية التخطيط المدرسي.

المشرفة: هل تستشير المديرة الإداريات والمعلمات في عملية التخطيط المدرسي؟

المساعدة: لا تقوم بعملية التخطيط بمفردها.

المشرفة: ما الأعمال التي تمضي مديرة المدرسة وقتاً طويلاً في تنفيذه؟

المساعدة: تقوم بالأعمال الإدارية أكثر من الأعمال الفنية.

المشرفة: كم مضي على تعيين المديرة؟

المساعدة: هذه أول سنة لها كمديرة مدرسة.

أجيبني على الأسئلة التالية بشكل جماعي لمدة ٥ دقائق:

١- ما المشكلة التي تواجهها المديرة الجديدة؟

٢- ما الحلول التي تقترحونها لحل هذه المشكلة؟

تمرين (٢)

طلب منك إعطاء ثلاث توصيات لمديرات جديديات عن كيفية تطبيق مقومات

التخطيط المدرسي؟ (عمل فردي لمدة ٥ دقائق)

.....

.....

.....

.....

حالة حرجية (١)

المطلوب من كل معلمة أن تذكر حادثة حقيقة صعبة وقعت لها أثناء عملها وقد

قامت بالفعل حل هذه الحادثة وتوصلت إلى النتائج المرضية (عمل فردي لمدة ٥

دقائق)

.....

.....

(الجبر، ٢٠٠٢)

الاختبار البعدي

اختباري الإجابة الصحيحة (عمل فردي لمدة ٥ دقائق)

١- الأهداف الخاصة بالمؤسسة يجب أن تكون:

- حاملة لمعان عدة.

- محددة بدقة.

- قابلة للتأويل.

٢- الخطة المؤسسية:

- هدف يراد تنفيذه.

- وسيلة لتحقيق أهداف محددة.

- غاية يراد الوصول إليها.

٣- ترتيب الأولويات يعني ترتيب الأمور وفقاً ل:

- الأصغر ثم الأكبر.

- التطبيقي ثم النظري.

- الأهم ثم المهم.

٤- توافر البيانات ترتبط:

- بالكم.

- بالكيف.

- بالكم والكيف معاً.

عنوان الجلسة

” فوائد التخطيط التربوي وصعوباته ”

أولاً: دليل الجلسة

رقم الجلسة

الجلسة الثانية والثالثة

زمن الجلسة

١٥٠ دقيقة

موضوعات الجلسة

١- فوائد التخطيط التربوي.

٢- أساليب لعلاج صعوبات التخطيط التربوي.

أهداف الجلسة

ستكون المديرية بعد الجلسة قادرة على أن :

١- تعرف فوائد وأهمية التخطيط التربوي بنسبة ٨٠٪.

٢- معالجة صعوبات التخطيط التربوي.

أساليب التدريب

١- أسلوب العصف الذهني.

٢- أسلوب المحاضرة.

٣- أسلوب المناقشة.

٤- دراسة حالة حرجة.

وسائل التدريب

١- جهاز حاسب آلي وداتاشو.

٢- عرض فلاش.

٣- جهاز العرض العلوي ، شفافيات.

٤- السبورة ، أقلام.

٥- أوراق مطبوعة.

تطبيقات التدريب

١- تمرين (١).

٢- تمرين (٢).

٣- حالة حرجة (٢).

الاختبار القبلي

أثبتت الدراسات أن ٣٪ من أفراد العالم هم الذين يخطون و٩٧٪ لا يخطون من

وجهة نظرك لماذا؟ (عمل فردي لمدة ٥ دقائق)

.....

.....

.....

اذكري موقف صعب تعرضت لها أثناء التخطيط وكيف واجهتها؟ (عمل فردي لمدة ٥

دقائق)

.....

ثانياً: عرض المادة العلمية

مقدمة

التخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف وإنما يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهداف التخطيط. وتتوقف فاعلية التخطيط على مشاركة المرؤوسين كافة خطط المؤسسة ضماناً لسلامة التنفيذ (الأغبري، ٢٠٠٠).

وتبرز أهمية التخطيط من كونه المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره ويعنى غياب التخطيط ترك الأمور وشأنها فتتم الأعمال ارتجالاً وتنفذ بطريقة تلقائية مما ينتج عن ذلك ضياع الجهود وعدم استثمار الوقت وانعدام في الضوابط (المنيف، ٢٠٠٢).

فوائد التخطيط التربوي: (عسكر، ١٩٩٧م، ص ١٠٢)

١. ستصبح أهدافك النهائية واضحة.. من خلال التركيز على التخطيط على وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية .
٢. تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف .
سيصبح لديك ثقة بأن عملك اليومي هادف
٣. يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عمليات الإدارة ونشاطاتها، ستصبح قادراً على التحليل بموضوعية

٤. يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل والتهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع ، وستصبح منهجيا في تفكيرك.
٥. ينهض التخطيط بأعباء الحصول على افصل الموارد البشرية والمادية وصيانتها واستخدامها وإصلاحها ، و ستصبح قادرا على الاستفادة من نقاط القوة في عملك أو مهنتك.
٦. يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي ... الخ وستقلل من نقاط الضعف.
٧. يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل وستنجز الأمور.
٨. يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات أو الاستخدام الأمثل للموارد وتحديد مسؤولية كل عمل .
٩. يعمل التخطيط على توفير الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات .
١٠. يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المشروع التي يوجد ترابط وتداخل بينها .
١١. يساعد التخطيط في تسهيل عملية الرقابة فلكي يتعرف المدير على مستوى أداء مرؤوسيه ومتابعة عملهم لا بد من وجود أهداف مخططة مسبقا لعمل كل منهم .
١٢. يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الأخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي

١٣. يعزز التخطيط المناخ السلوكي في المشروع بتأكيد أن الواجبات الوظيفية والسلطة والتنظيم ونظام الحوافز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد قد فهمت بوضوح وصممت بدقة .

يعد التخطيط أداة مفيدة لتطوير جميع الخدمات كماً وكيفاً وحسن استثمار جميع الموارد المرتبطة بالهدف وتكاملها وتوجيهها لتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الفرد والجماعة كما تكمن أهمية التخطيط كأداة لتشخيص المشكلات، وكشف النقاب عنها، وكذلك آثارها في البيئة الاجتماعية، والتوصل إلى اتفاق عام وقرار شامل نافع من خلال خطة يتم فيها تحقيق العديد من الأهداف.

صعوبات التخطيط:

من أهم مسببات إخفاق التخطيط وهي ما يلي :

- ١- عدم توافر الالتزام من قبل المدير ومساعديه لعمليات تنفيذ الخطط الموضوعة.
- ٢- توزيع المسؤوليات والمهام على من لا يستطيع القيام بها على خير وجه.
- ٣- اختيار وسائل تنفيذ غير مناسبة.
- ٤- عدم تفهم كل من الإدارة والعاملين الحاجات الفعلية للمؤسسة.
- ٥- توقع نتائج كثيرة وسريعة في وقت واحد.
- ٦- الالتزام بالوسائل المحددة للمشروع أو البرنامج على الرغم من حدوث تغيرات عدة تستلزم التعديل والتغيير.
- ٧- اعتبار الخطة هدفاً بحد ذاتها وليس تستخدم للوصول إلى الهدف.
- ٨- التخطيط للعديد من البرامج دفعة واحدة وبسرعة.
- ٩- الإخفاق في التعرف على الخطوات المترتبة على كل خطوة يتضمنها التي يتكون منها البرنامج في سلسلة مترابطة زمنياً.
- ١٠- عدم تحديد مسؤولية كل فرد في البرنامج بدقة.

١١- اتجاهات وميول الأفراد للقيام بالأعمال السهلة دون الصعبة، والسريعة الإنجاز دون البطيئة والمريحة دون المتعبة أو التي تتطلب جهداً إضافياً (الجبر، ٢٠٠٢).

١٢- صعوبة التنبؤ الدقيق: يضع الإداري لتطبيقها في المستقبل القريب أو البعيد لذلك فإنه يحتاج إلى التنبؤ بالأحوال المستقبلية الكثيرة من العوامل.

١٣- التكلفة العالية: يتطلب وضع الخطة وما يسبقه من جمع الحقائق والبيانات وتبويبها .

١٤- عامل الوقت: يحتاج التخطيط وما يتطلبه من جمع البيانات ودراساتها والمفاضلة بين الحلول المختلفة إلى وقت كاف وفي أحوال كثيرة يعني مرور هذا الوقت ضياع الفرص من أجل القيام بإجراء معين على وجه السرعة.

١٥- جمود الإدارة: يؤدي وضع الخطط الثابتة التي تبين خطوات العمل بكثير من التفصيل إلى جمود الإدارة أي عدم مرونتها.

١٦- قتل روح الابتكار والمبادأة: تذهب الخطط التفصيلية في تحديد خطوات العمل لدرجة لا تدع مجالاً للموظف للتفكير أو الابتكار إذ أن مسؤوليته تكون حينئذ قاصرة على تنفيذ الخطة كما وضعت له..

١٧- قلة الالتزام بالتخطيط: نجد أن معظم المديرين يهتموا بالمشاكل اليومية ويتجاهلون الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها عن طريق التخطيط السليم.

١٨- اعتماد التخطيط على الخبرة: لا يستطيع أي شخص القيام بهذا العمل حيث يجب أن يكون لدى المخطط بعد نظر وقدرة على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

١٩- سرعة التغير والتطور التكنولوجي والعلمي والاجتماعي يعوق وضع خطط طويلة المدى للتربية (عطوي، ٢٠٠١)

طرق معالجة صعوبات التخطيط:

من طرق معالجة صعوبات التخطيط ما يلي:

- ١- يجب أن يتم التخطيط حسب الإمكانيات المادية والبشرية .
- ٢- أن تقوم عملية التخطيط على أساس المرونة القابلة للتغير حسب متغيرات العصر ومتطلباته.
- ٣- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط.
- ٤- الاهتمام بعملية ترتيب الأولويات ويكون ذلك ابتداءً بالأهم فالمهم.
- ٥- اتباع الأسلوب العلمي في عملية التخطيط.
- ٦- حسن إدارة الوقت.
- ٧- وضوح الأهداف وقابليتها للتحقيق.
- ٨- اعتبار عملية التخطيط وسيلة لتحقيق الأهداف وليس هدفاً بحد ذاتها.
- ٩- اعتماد التخطيط على مقومات أساسية وضرورية لعملية التخطيط.
- ١٠- سوء توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين.
- ١١- بعد التخطيط التربوي عن الواقعية.
- ١٢- اتباع خطوات التخطيط باستمرار وذلك لضمان نجاح عملية التخطيط.
- ١٣- استخدام وسائل تنفيذ مناسبة.
- ١٤- إعطاء عملية التخطيط الوقت الكافي لإعداده.

ثالثاً: تطبيقات الجلسة الرابعة

(الجبر ، ٢٠٠٢)

الاختبار البعدي

اختباري الإجابة الصحيحة (عمل فردي لمدة ٥ دقائق)

١- تكامل الأهداف التربوية تعني :

- ترابط بعضها ببعض .

- أن تبني الخطط المؤسسية بناء على ما سبقها من خطط وتمهد لما سيلحقها.

-الفقرتين السابقتين صحيحة.

٢-عندما تتقبل الخطة المؤسسية وسائل غير التي استخدمت أول مرة فإنها تتصف ب :

-الواقعية.

-المرونة.

-الاستمرارية.

٣-التنبؤ العلمي له علاقة ب :

-المستقبل.

-الماضي .

-الحاضر .

٤-الاستمرارية تعني :

-الابتكار المستمر في وضع خطط سنوية جديدة.

- بناء خطط جديدة على ضوء نتائج خطط سابقة.

- تكرار الخطط السابقة بحذاويرها.

تمرين (١)

وجهت لك دعوة للالتقاء بمديرات متميزات، وطلب منك أن توضيحي لهن معنى التخطيط التعاوني، تطوير الذات، الأمن النفسي؟ (عمل جماعي لمدة ٥ دقائق)

تمرين (٢)

اختاري الإجابة الصحيحة (عمل فردي لمدة ٥ دقائق)

لخصي فوائد التخطيط؟

.....

.....

- اطرحي أكبر عدد ممكن من الصعوبات التي تواجهها المديرة في عملية التخطيط؟

.....

.....

- ضعي خطوات علمية لحل هذه المشكلة؟

.....

.....

واجب منزلي (ابحثي عن طرق غير التي تم التطرق لها في الجلسة عن أساليب لعلاج

صعوبات التخطيط) (بشكل فردي)

.....

.....



الجلسة الأولى والثانية:

"مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية"

عنوان الجلسة

"مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وإجراءاتها"

أولاً: دليل الجلسة

رقم الجلسة

الجلسة الأولى والثانية

الزمن:

(٢٥٠) دقيقة

موضوعات الجلسة:

١. الفرق بين الخطة والتخطيط.
٢. مفهوم الخطة.
٣. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٤. الخطوات الإجرائية لمراحل خطة استراتيجية.

أهداف الجلسة:

يتوقع في نهاية الجلسة أن تكون المتدربة قادرة على:

١. توضيح الفرق بين الخطة والتخطيط.
٢. تحديد المراحل والخطوات الإجرائية لوضع خطة استراتيجية.

أساليب التدريب

- ١- أسلوب العصف الذهني.
- ٢- أسلوب المحاضرة.
- ٣- أسلوب المناقشة.

وسائل التدريب:

١. جهاز حاسب آلي وداتاشو.
٢. لوحة ورقية رقم (٨) و(٩)
٣. جهاز العرض العلوي ، شفافيات.
٤. السبورة ، أقلام.
٥. أوراق مطبوعة.

تطبيقات الحلسة:

- ١- تمرين رقم (١-٢).

اختبار قبلي

استبانة أولية للنقاش ١

١. من هو في رأيك صاحب القرار في وضع الخطة؟

.....
.....

٢. ما لفرق بين الخطة والتخطيط؟

.....
.....

٣. ماهي مراحل الخطة الاستراتيجية؟

.....
.....

ثانيا: عرض المادة العلمية:

المقدمة:

تمثل الخطة التربوية – Educational Plan – حجر الزاوية لأي نظام تعليمي يهدف إلى تطوير العملية التعليمية بمختلف عناصرها وأبعادها وتجسد هذه الخطة التوجهات والطموحات الجادة والأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها من خلال مراحل مختلفة (الأغبري، ٢٠٠٠م، ص ٢٢٤).

الفرق بين التخطيط والخطة:

التخطيط: عملية مستمرة لقرارات تتم في مستويات إدارية مختلفة وهي من أعقد الأعمال الإدارية لأنها ترتبط ببلورة الأهداف وتحديدها وتحديد المدخلات والعمليات أو الأنشطة الخاصة بتحقيقها ووضعها في شكل برنامج زمني محدد. الخطة: هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني. فالخطة وثيقة رسمية للتخطيط. تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله ومتى يتم وكيف يتم. (الأغبري، ٢٠٠٠م: ١٩٤).

الخطة:

برنامج عمل أو رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المنظمة من أعمال لتحقيق الهدف.

الخطة الاستراتيجية:

مراحل إعداد الخطة السنوية وتشمل الآتي:

١. المرحلة التمهيدية للخطة .
٢. مرحلة تحديد الأهداف.
٣. مرحلة وضع الخطة.

الخطوات العشر للتخطيط الاستراتيجي:

أولاً: مرحلة الإعداد:

قبل الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي على أي مستوى يجب دراسة واقع المنظمة و التأكد من جاهزيتها لعملية التخطيط المرتقبة، وهناك مهام خمسة أساسية قبل الحكم على مدى الجاهزية وهي:

تحديد الموضوعات أو الخيارات أو المجالات التي ستتطرق لها عملية التخطيط.
دراسة الواقع الفعلي للمؤسسة.

تحديد الأدوار و توزيعها " من يفعل ماذا؟"

تكوين لجنة مسئولة عن عملية التخطيط.

وضع تصور عام و شامل عن المنظمة .

تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لصنع قرارات صائبة.

النتيجة المتوقعة بعد إتمام المرحلة الأولى هو " خطة عمل" أو ما يعرف ب Work

plan

ثانياً: مرحلة تحديد الهوية (صياغة الرسالة و الرؤية والقيم):

الرؤية:

الرؤية هي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وهي حالة مستقبلية تنطبع في الذهن ونستدعي التفكير في الوسائل التي تجعل هذه لرؤية ممكنة التنفيذ، وهي حلم يتمناه القائمون على المنظمة ويعملون من أجل تحقيقه.

مثال: الرؤية: إدارة توعوية متميزة في الأداء لإعداد كوادر تربوية وقيادة فعالة.

الرسالة:

عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي في العادة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية للمنظمة، وتعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف، وقدرة أي منظمة على صياغة رسالتها مقياساً لوضوح الرؤية فيها ووضوح أهدافها المؤسسية ولكتابة " بيان الرسالة " لابد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية:

١. ما العمل الذي تؤديه المؤسسة؟
٢. ولمن تؤدي هذا العمل؟
٣. كيف تؤدي المؤسسة هذا العمل؟
٤. لماذا وجدت المؤسسة؟
٥. ولابد أن يتحقق فريق التخطيط من القوى التي تحرك المؤسسة.
٦. ويحدد الميزة التي تجعل المؤسسة متفردة عن منافسيها. (المغربي، ١٩٩٩م)
٧. تصف المؤسسة من حيث (ما هي أهدافها ومن هم جمهورها وكيف ستحقق

(ما تريد) (What , Who, How, and Why)

و في النهاية فإن رسالة الالتزام تلخص بكلمات مكثفة و عبارات قليلة ما تسعى المنظمة لتحقيقه من أهداف و الوسيلة التي تراها مناسبة لتحقيق ذلك . أما الرؤية فهي محاولة رسم صورة ذهنية لواقع المنظمة بعد أنجاز هذه الأهداف و كيف سيبدو واقعها .
مثال: الرسالة: تسعى الإدارة لإعداد شخصية إسلامية متكاملة من فتاة الأمة لتكون أداة فعالة في بناء الوطن وتحقيق العقيدة من خلال منظومة تربوية فاعلة تقدم خطط تربوية وبرامج تربوية ودروس علمية في ضوء متطلبات العصر.

القيم الجوهرية:

القيم والمثل: و هي منظومة القيم و المثل العليا التي تحكم عمل المنظمة و أفرادها خلال سعيهم الحثيث لتحقيق أهدافها المعلنة.
ولابد أن تصاغ الرؤية والرسالة من قيم المنظمة مثال على ذلك:
نحن نؤمن ونسعى إلى احترام وتجزير قيم العمل الجماعي وتعزيز روح الانتماء والولاء واحترام التعددية وذلك من خلال:

١. الشفافية والوضوح في الأنظمة والتعليمات والقرارات والإجراءات.

٢. التحسين المستمر والإبداع وثقافة التميز.

٣. التركيز على رضا المتعاملين مع المؤسسة التعليمية .

٤. احترام التعددية ومراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي.

٥. الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.

٦. المرونة والتكيف مع معطيات البيئة الخارجية.

٧. تمكين العاملين وإشراكهم في القرار.

٨. المسؤولية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع.

٩. تعزيز روح الولاء والانتماء المؤسسة التعليمية والوطن.

١٠. العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد.

١١. التبادل بين خبرات المؤسسة التعليمية في المملكة مع المؤسسة التعليمية المماثلة لها من حيث البرامج والدراسات والأبحاث وغيرها.

١٢. إتقان العمل على برامج الحاسوب في ميدان التربية والتعليم مثل <ICDL

<IC3 Blackboard

- تحديد القيم:

تعكس قيمنا هويتنا ومعتقداتنا وثقافتنا والتزامنا من خلال:

■ الأمانة.

■ التميز والجودة.

■ الشفافية.

■ تحمل المسؤولية.

■ الثقة.

■ الاحترام

ثالثاً: مرحلة التحليل:

- تحليل عام للموقف، من خلال تحديد المنظمة أهدافها ورسالتها ورؤيتها.
- معرفة تامة و يقظة بالواقع الذي تعمل فيه على المستوى الداخلي أو الخارجي.

تحليل الواقع:

١- في البيئة الداخلية: والمتمثل في نواحي القوة والضعف مثال على نقاط القوة: (الرغبة في التطوير والتغيير) مثال على نقاط الضعف: (ضعف الدافعية، والرضا الوظيفي) بما يتيح للمنظمة ردة الفعل المناسبة على المتغيرات في بيئتها المحيطة فيما يتصل بنقاط القوة و الضعف.

٢- في البيئة الخارجية: التهديدات والفرص التي تواجهها المنظمة مثال على الفرص:

(التفاعل مع المجتمع المحلي والتواصل معه في الكثير من الموضوعات) مثال على

التهديدات: (المعارضة الشديدة من البعض لبقائها على صورتها الحالية).

تحديد العناوين الهامة و العمل على تناولها بدرجة من التفصيل المطلوبة و المناسبة،

والتي تركز في جوهرها على البيانات الكمية والنوعية:

١- البيانات الكمية هي التعبير عن الأشياء بأعداد حسب قواعد محددة مثال ذلك:

عدد المشرفات الفنيات لمادة الأحياء في إدارة الإشراف التربوي، وعدد معلمات

الأحياء المحددة في المدارس، ونسبهم بأرقام وإحصاءات، في الخمس سنوات الماضية

إلخ.

٢- البيانات النوعية نقيسها بواسطة الآثار المترتبة عليها كالإيمان والانتباه والتنافس

والجدية والإيثار والتعاون والمحبة والعواطف والشعور والاتجاهات وغيرها مثال

ذلك: البرامج التي تقدمها إدارة الإشراف التربوي، وما هي البرامج التي أوقف

القبول فيها، والبرامج التي يزداد الإقبال عليها، والبرامج التي تحتاجها الوزارة،

وكذلك البرامج الجديدة، وخطة القبول لكل عام دراسي، وفيما يتعلق بالوسائل

المعينة في التدريب واللقاءات من قاعات ومعامل وغيرها.

النتيجة المتوقعة لهذه المرحلة هي قاعدة معلومات بجودة يعتمد عليها في اتخاذ قرارات

جيدة وقائمة أمور حرجة تحتاج إلى ردود و استجابات محددة على جانب المؤسسة

التعليمية.

استخدام النموذج المناسب في عملية التحليل لبيئة العمل (البيئة الداخلية والبيئة

الخارجية)، كنموذج سوات أو ستينر أو فيفر بما يتناسب مع المنظمة واحتياجاتها.

تحليل الفجوة ويقصد بهذا الجزء تحليل الفجوة بين الوضع الحالي للإدارة (من

تحليل البيئة الداخلية والخارجية) وهذا يحدد "أين نحن الآن" والوضع الأمثل

المرغوب الوصول إليه "أين نود أن نكون؟" أي تحديد الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية وكيف الوصول إليه.

ويتم هنا في التحليل تطبيق نموذج سوات والتعريف به كآآتي :

ما هو المقصود بالتحليل بطريقة SWOT :

هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المنظمة (ويمكن استخدامه لتحليل مقومات شخص أو مجموعة) ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة يعتبر هذا النظام من أفضل النظم لبناء استراتيجيات الأعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة .

مكونات تحليل سوات:

• ويتكون هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

• **القوة:** عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة Strengths.

• **الضعف:** نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة Weaknesses.

• **الفرص:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

• **التهديدات:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة Threats (عباس، ٢٠٠٧، ١٢٦ - ١٣٠).

شروط نجاح تحليل SWOT:

- الواقعية في تحليل الوضع الراهن للتنبؤ بالوضع المستقبلي.

- الواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

- بساطة التحليل والبعد عن التعقيد (حسين، ١٧٧).

المتطلبات الضرورية قبل المباشرة بالتحليل باستعمال أسلوب SWOT:

- تحديد أهداف المنظمة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.

- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية.

- تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة (سعد، ٢٠٠٨، ٧٧).

خطوات أسلوب SWOT:

يتكون الأسلوب من جزئين:

١. تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما

هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

٢. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار

الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما

يحلل التغيير المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.

٣. قوى خارجية عامة (PEST):

٤. القوى السياسية والقانونية (Political and Legal forces)

٥. القوى الاقتصادية (Economic)

٦. القوى الاجتماعية والحضارية (Social)

٧. القوى التكنولوجية (Technological)

٤. قوى خارجية خاصة:

٥. اولياء الأمور

٦. المدارس ومكاتب الاشراف والإدارات الأخرى

٧. أصحاب سوق العمل

عندما أريد تطبيق التحليل الرباعي -سوات -لدراسة البيئة الداخلية والخارجية
المباشرة لإدارة الاشراف التربوي يجب توفير ما يلي:

مقومات التخطيط الاستراتيجي :

معلوماتية :

- المعرفة التامة والعميقة بتفاصيل الواقع وخلفياته وظروفه.
- المعرفة التامة بأولويات المنظمة وقيمها ورسالتها واستراتيجيتها.
- وضع سيناريوهات مستقبلية.

مهارة شخصية :

- مهارة والتفكير التحليلي والتفكير الإبداعي.
- التوازن النفسي (التفكير الإيجابي).
- التعامل مع الغموض وتحمله.

التحليل السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التقني، القانوني، والبيئي (

PESTLE ANALYSIS):

من أجل الفهم الجيد للبيئة الخارجية التي تحيط وتؤثر على إدارة الاشراف التربوي ،
يتم إجراء تحليل (PESTLE) لتقييم التطورات الرئيسة السياسية، والاقتصادية،
والاجتماعية، والتقنية، والقانونية، والبيئية، كما هو موضح أدناه:

<p><u>التحليل الاقتصادي:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. الاقتصاد في منطقة عسير. ٢. الاعتماد على النفط كمورد أساسي للدخل. ٣. التنوع الاقتصادي والتركيز على الصناعات القائمة على المعرفة. ٤. الاستمرار في الخصخصة. 	<p><u>التحليل السياسي:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. القيادة والتوجه الإستراتيجي. ٢. الاستقرار السياسي المحلي. ٣. العولمة. ٤. العلوم والتقنية والابتكار.
<p><u>التحليل التقني:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١- تقنية المعلومات. ٢- التعليم ذو التخصصات البيئية. ٣- الإنترنت باللغة العربية. ٤- الاقتصاديات بالتقنية. 	<p><u>التحليل الاجتماعي:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. التوسع السريع في مؤسسات التعليم العام. ٢. التركيز على جودة التعليم العام. ٣. زيادة عدد السكان من الشباب. ٤. البطالة وسوق العمل. ٥. زيادة مشاركة المرأة في التعليم العام والاقتصاد. ٦. زيادة التواصل العالمي.
<p><u>التحليل البيئي:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. منطقة عسير. ٢. نقص المياه. ٣. الطاقة. 	<p><u>التحليل القانوني:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ١. الشريعة والتشريع. ٢. القانون الدولي.

تطبيق الدراسة الاستقصائية وتحليلها:

استخدام نموذج التحليل الرباعي (swat) والذي أعتمد على إجراء مقابلات، إضافة لاستبيانات استطلاع رأي لأكثر من ألفي مشرفة في إدارة التعليم ومديرات ومعلمات المدارس وطالبات، ولقد أخذ في الحسبان واقع البيئة المحيطة بالمدارس والإشراف التربوي بدءاً من وجهات نظر المسؤولين والمجتمع المحليين في منطقة عسير وصولاً إلى السياسات الحكومية المتبعة في مجالي التعليم العام والتنمية البشرية والاقتصادية في

المملكة والاتجاهات الاستراتيجية العديدة حول العالم (البيئة الداخلية والخارجية المباشرة وغير مباشرة المحيطة بالتعليم العام)

مصفوفة التحليل الرباعي: لواقع إدارة الاشراف بإدارة التعليم في منطقة عسير بعد تطبيق الاستبيان والتعرف على الواقع بجانبه القوة والضعف والفرص والتحديات والمهددات.

نقاط القوة	نقاط الضعف
- وجود خطه استراتيجية واضحة لارتباط المؤسسة بالمجتمع.	- عدم وجود رؤية مشتركة أو قياسات محددة للنجاح.
- وجود لجان علميه متخصصة على المستوى المحلي.	- المشاركة المحدودة مع المستفيدين الخارجيين.
- منهجية التفويض الإداري و تسلسل السلطة.	- تدنى مستوى الموامة بين البرامج الدراسية والأبحاث.
- وجود دليل وتوصيف شامل لمهام إدارة الاشراف.	- محدودية تفويض السلطة وضعف بعض القدرات الإدارية.
- وجود وحدة الجودة بإدارة التعليم وإعداد توصيف وتقرير المقررات والبرنامج بالإضافة إلى التقرير السنوي الذاتي لإدارة الاشراف التربوي.	- ضعف مستوى الوضوح والشفافية خاصة في الشؤون المالية.
- وجود وتوفر البرامج والدورات التدريبية المتميزة واللقاءات التربوية الرشيدة، والمسابقات على الأبحاث العلمية .	- عدم الوضوح في الهيكله الإدارية وتحديد المسؤوليات.
- توفر القوى العاملة من عاملات بإدارة الاشراف التربوي	- عدم توافر المرافق والتجهيزات والتقنيات الملائمة للتعليم و التعلم و عدم مطابقتها للمعايير القياسية
	- عدم كفاية الموارد المالية بما يتلاءم مع حجم النشاط العلمي و البحثي و الإداري و يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة
	- ضعف تقنية المعلومات في كافة المجالات الوظيفية بسبب القوى العاملة غير المؤهلة.

التحديات	الفرص
- محدودية الجودة في التعليم الالكتروني وضعف البنية التحتية والقوى العاملة.	- تحول التعليم العام على المدى الطويل نحو التعليم الالكتروني القائم على المعرفة .
- التنافس القوي في الموارد وتوزيعها على المناطق على حسب الأقسام والوحدات الإدارية واحتياجاتها.	- الالتزام المالي القوي نحو نظام التعليم العام بالمملكة لجميع إداراته وأقسامه ووحداته.
- مقاومة التغيير من قبل المسؤولين (مديرات ، معلمات) لطريقة معاملة الطالبات.	- توافر الطرق والوسائل والأساليب التي تساعد على عملية التغيير لمستقبل منشود.
- ضعف الدافعية من قبل الموظفات والطالبات في الإقبال على المسابقات العلمية والأبحاث العلمية.	- التحفيز المستمر مع توفير الموارد المالية المخصصة للمشاركات في المسابقات وعلى مستوى المملكة.

رابعاً: مرحلة التوقعات:

بمجرد أن تنتهي المنظمة/ إدارة الاشراف التربوي من التأكيد على رسالتها و تحديد رؤيتها والمواضيع الحرجة التي تقتضي اهتماماً خاصاً فإن عليها تحديد الخطوط العامة لهذه الاستراتيجيات والأهداف العامة والخاصة التي تسعى وراءها كل استراتيجية منها، مع وضع تصورات والنتيجة المتوقعة لهذه المرحلة فهي مخطط عام لحركة المنظمة وأهدافها بما في ذلك البعيدة المدى والأهداف القريبة، ويتم فيها تحديد مؤشرات الأداء.

مؤشرات الأداء:

- هي أداة لتحديد نسبة /فعالية/كفاءة تطبيق الأهداف أو خطط العمل في المؤسسة.
- تساعد مؤشرات الأداء المؤسسات على التفكير بمنظور استراتيجي وواقعي.
- من الممكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال المعايير التالية :

— النوعية

— الكمية

– التوقيت المناسب

– السلوك المتوقع

– هامش الخطأ المقبول

أمثلة على مؤشرات الأداء

• النشاط : تنفيذ ١٥ دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي .

– مؤشر الأداء : عدد الدورات التي تم تنفيذها.

• النشاط : زيادة رضا المتعاملين مع إدارة الاشراف بنسبة ٥٪.

– مؤشر الأداء: الفرق بين نسبة رضا المتعاملين سابقا وبعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

خامساً: الأهداف الاستراتيجية:

وهي ما تهدف المنظمة/ إدارة الاشراف إلى تحقيقه على المدى البعيد بدون الدخول في تفاصيل دقيقة حول الإجراءات التي ستتبع لتحقيقها، ومن غير ربطها بزمن محدد.

- مثال على صياغة الأهداف ، وهي على النحو الآتي :

الهدف الاستراتيجي الأول (العام): تطوير البرامج التدريبية لرعاية السلوك والأخلاق والعلاقات الانسانية المقدمة في إدارة الاشراف.

الهدف الاستراتيجي الثاني (العام): تحسين الأداء الوظيفي لمشرفات الاشراف التربوي بالإدارات والمعلمات بالمدارس.

- عرضها على الإدارة العامة بوزارة التعليم .

- التغذية الراجعة الناتجة عن الملاحظات والمرئيات ، التي ترد من تلك الجهات .

-صياغة تلك الأهداف بعد ذلك صياغة نهائية وهي المشتقة من الأهداف الاستراتيجية.

- مثال: صياغة الأهداف التفصيلية ، وهي على النحو الآتي :

الهدف الاستراتيجي الأول (العام): تطوير البرامج التدريبية لرعاية السلوك والأخلاق والعلاقات الانسانية المقدمة في إدارة الاشراف التربوي، ويشتق منه الأهداف التفصيلية الآتية:

أ) تحديد البرامج التدريبية التي يجب وقف القبول فيها.
ب) تحديد البرامج التدريبية التي يجب الاستمرار والتوسع فيها.
الهدف الاستراتيجي الثاني (العام): تحسين الأداء الوظيفي لمشرفات الاشراف التربوي بالإدارات والمعلمات بالمدارس، ويشتق منه الأهداف التفصيلية الآتية:

أ) تحديد الفئات التي تحتاج للتدريب على المهارات التربوية والوظيفية.
ب) تحديد الفئات التي تحتاج للتدريب على المهارات اللازمة لتقنية المعلومات.

سادساً: الأهداف التنفيذية:

يجب أن تكون محددة (SMART) قائمة على احتياجات المنظمة/ إدارة الاشراف التربوي لدعم الرؤيا والرسالة .
يجب أن تكون الأهداف التنفيذية: (- محددة - قابلة للقياس - يمكن تحقيقها - ذات صلة بالرسالة - قابلة للتقييم والمراجعة - محددة زمنيا) وتشمل على المبادرات: وهي الإجراءات التنفيذية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف، مع الأخذ أنها في كثير من الأحيان تكون في شكل مشاريع أو برامج.

سابعاً: التخطيط التنفيذي:

تحويل الأهداف إلى خطط عمل واضحة المعالم تشتمل على النشاطات والبرامج للبدء بتطبيقها، كما تحتوي على مؤشرات الأداء والجدول الزمني والمخرجات وهذه المؤشرات هي التي تقيس النجاح أو التقدم في تنفيذ المبادرات لتحقيق الهدف الاستراتيجي. على أن يكون لكل مبادرة خطة عمل (وتهدف خطة العمل (التخطيط التنفيذي) إلى التعرف ووصف : من يفعل ؟ ماذا يفعل ؟ متى سيتم الانتهاء من ذلك ؟

وتتكون الخطة التنفيذية من العناصر الرئيسية التالية :

1. الاستراتيجيات (المستوى الثالث من الأهداف (SMART)

٢. النشاطات/البرامج التي تؤدي إلى تحقيق كل استراتيجية .

٣. الفترة الزمنية لإنجاز كل نشاط أو برنامج .

٤. المسؤول عن التنفيذ.

٥. الموارد اللازمة للتنفيذ (مالية، بشرية، تقنية)

٦. مؤشرات الأداء (Performance indicators)

ثامناً: التنفيذ:

الهيكل التنظيمي (يوضح التوزيع الداخلي والمسؤوليات والوظائف المختلفة والإدارات والمشاريع ومجموعة العمل الفردية. ويجب أن يكون في شكل رسم تخطيطي) مثال ذلك :

الهدف الاستراتيجي العام: تطوير البرامج التدريبية لرعاية السلوك والأخلاق والعلاقات الانسانية المقدمة في إدارة الاشراف التربوي

الهدف التنفيذي التفصيلي: إقامة الفعاليات والبرامج التدريبية.

الخطة التنفيذية:

البرامج	المتطلبات (الموارد)				الجهة المنفذة			زمن التنفيذ	آلية التنفيذ	التكلفة المادية	مؤشرات الأداء
	بشرية	مالية	فنية	الرئيسية	المساندة	الدعم الخارجي					

تاسعاً: القياس:

وهي الأدوات اللازمة للتحليل والمقارنة ويتضمن هذا الإطار: على تحديد الهدف من المنظمة/ الإدارة، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة وغير المؤثرة في تحقيق الهدف

–القياس بالمقارنة:

يعرف القياس بالمقارنة: بأنه إجراء عملية مقارنة أداء إدارة التوعية في منطقة أو محافظة بأخرى في منطقة معينة متقدمة وعريقة من حيث الجودة والأداء الخ.

–ينطوي القياس: على تحديد أفضل الممارسات في ذات المجال، مع مقارنة النتائج بنتائج المؤسسات القياسية لمعرفة كيفية تحقيق الأهداف و الأداء.

عاشراً: التقييم:

المتابعة والتقييم، وتتم المتابعة في إتباع الخطوات التالية:

- ملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة حتى يمكن تلافي حدوث أي انحراف والتعرف على مشكلات التنفيذ.
- المتابعة في مجموعات العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ الإجراءات والأنشطة الخاصة بالبرامج المدرجة في الخطة تتم وفق المعتمد فيها، وبالخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة ، التحقق من أن التنفيذ يتم بالكم والكيف والتكلفة المقررة وفي حدود الإطار الزمني المحدد، وبالجودة العالية.
- تصميم بطاقات لمتابعة التنفيذ.
- للمتابعة نوعان:

أ–متابعة التنفيذ للتعرف على منجزات وأداء الأفراد والبرامج ، بما يضمن تنفيذ نصيبها من الخطة وفقاً لقواعد رقابية معينة.

ب- متابعة جهاز التخطيط لتعديل الخطة أو الإجراءات التنفيذية وتغيير السياسات بما يضمن تحقيق أهداف الخطة.

● عرضها على إدارات الأشراف التربوي المختلفة في المناطق، وعلى الإدارة العامة بالوزارة ذاتها.

● التغذية الراجعة الناتجة عن الملاحظات والمرئيات، التي ترد من تلك الجهات.

● تحرير تلك البطاقات، وتحديدتها في شكلها النهائي، بعد ذلك، لتكون نماذج يتم استخدامها في المتابعة والتنفيذ.

عناصر الخطة السنوية للمعلم :

● تشمل الخطة السنوية الجيدة العناصر التالية:

● أ. عناوين الوحدات الدراسية التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

● ب. الأهداف الخاصة لكل وحدة، العقلية والحركية والانفعالية وتشمل الأهداف العقلية المعارف والمعلومات بما يتضمنه من استيعاب وفهم وتطبيق وتحليل وتركيب.

● ج. الوسائل والأنشطة: وتشمل الوسائل التعليمية التي تستخدم في تدريس المادة وكذلك الأساليب والأنشطة.

● د. التقويم: ويعني الوسائل التي تقيس مدى تحقيق الأهداف وتشمل بعض الأسئلة والتطبيقات التي تقيس فهم الطلاب ومدى تحقيق الأهداف.

● هـ. الزمن: ويقصد به عدد الحصص اللازمة لتدريس الوحدة.

● و. الملاحظات: (العلاج والتشخيص) يسجل المعلم المعوقات التي تعترض تنفيذ

الخطة والأمور الإيجابية التي يلاحظها على الخطة. (المنيف، ١٤١٩هـ - ٥٧ - ٥)

ثالثاً: تطبيقات الجلسة

تمرين (١)

س١ : الخطة الاستراتيجية لا بد أن تتناول محاور عدة أذكرها؟

وغالباً ما تتضمن هذه الخطة المحاور التالية :

١

٢

٣

٤

٥

تمرين (٢)

س١ : عددي عناصر الخطة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



اختبار بعدي

استبانة أولية للنقاش ٢

ما هي المجالات التي يمكن أن توضع لها خطة مع رسم الهيكل لخطة تنفيذية؟

تمرين (١):

قبل بدء العام الدراسي وفي أثنائه وفي نهايته تقف أمام مديرة المدرسة أعمال
جسام تتطلب منها الحماس الدائب والفطرة الفاحصة والتعقل والتخطيط لها.
لذا فإنه من الضروري بمكان التحديد والتوقيت لوضع خطة عامة لمسار العمل في
كلياته على الأقل وليس في جزئياته.
المطلوب منكم كمجموعات ما يلي:

١. قيام كل مجموعة بتبني مجال إشرافي لها من المجالات الخمسة التالية
ووضع خطة لها. وهذه المجالات:

- إثراء المناهج وتحسين تنفيذها.
 - نمو المعلمين مهنيًا.
 - رعاية التلاميذ.
 - البناء المدرسي ومرفقاته.
 - تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- على أن يتم وضع هدفين في المجال الإشرافي الذي تم اختياره.

تمرين (٢)

سبق وأن تعرضت في تمرين رقم (١) لوضع خطة في مجال إشراف معين والمطلوب منك :

١. إعداد خطة سنوية لأعمال المدرسة بحيث تراعي ما يلي :

- أن تشمل المجالات الخمسة وهي : (نمو المعلمين مهنيًا، إثراء المناهج، رعاية التلاميذ، البناء المدرسي وملحقاته، تدعيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي).
- تحديد هدف واحد ينبغي تحقيقه في كل مجال يختلف عن الأهداف التي وضعت في تمرين رقم (١).
- مراعاة خطوات وضع الخطة.

٢. وضع خطة لها.

٣. مراعاة خطوات وضع الخطة، كم هو مرفق في الجدول التالي.

الخطة المدرسية على مدار الفصلين للعام الدراسي ١٤٢٥ - ١٤٢٦ هـ

الهدف	السياسة	الإجراءات	الطريقة	المنفذون	المستفيدون	التوقيت	التقويم

١- اذكرى ٦ أسباب تجعل المديرات لا يطبقن مقومات التخطيط ؟

٢- "تعتبر الأهداف من أهم الركائز الأساسية في عملية التخطيط " وضح

ذلك؟

٣- اختاري الإجابة الصحيحة :

١- تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

أ. تطبيق الخطة على المستويات التنفيذية.

ب. شرح الخطة للمستويات التنفيذية.

ج. البدء بخطوات التخطيط الاستراتيجي.

د. موافقة قيادة المدرسة عليها.

الخاتمة

نجد أن التخطيط جزء لا يتجزأ من حياة الإنسان لأن الإنسان تسييره حاجات ورغبات في أي مجال من مجالات الحياة أكانت روحية أو عملية أو شخصية ، وهو دائم البحث عن الطرق والوسائل للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات . ولا شك أن التخطيط دأب الشخصية الطموحة الفاعلة التي لا تقبل إلا بالأفضل لنفسها ولغيرها .

سئل ((تشارلي كيترنج)) قبل أن يصبح رئيس شركة جنرال موتورز ، لماذا يقضي وقتاً طويلاً في التخطيط والتفكير في المستقبل ؟ فأجاب " ينصب اهتمامي على المستقبل لسبب بسيط هو أنني سأقضي بقية حياتي فيه " .

ماضيك قد انطوى خلفك وترك لك المستقبل أمامك كثمررة في طور النضج ، والوقت المناسب لك لتطرق باب المستقبل هو الآن ، لذلك لا تضع المزيد من الأيام ولا تتركها تمر إلا وهي مترعة بالأنشطة المنتجة .

تذكر القوة الكامنة في التخطيط والوعد الصادق الذي يحمله لك في تزويدك بقدرات التحكم في زمام مستقبلك ، تزود بالشجاعة واعقد لواء العزم والالتزام بأن تبدأ التخطيط اليوم وليس غداً .

قف عند الإشارة المخصصة لك في مضمار السباق

خذ وضع الاستعداد

انطلق

بنود التقييم

الرقم	بنود التقييم وتوزيع الدرجات	الدرجة	ملاحظات
١	الانتظام في البرنامج بواقع درجة لكل يوم	١٥	يخصص خمس درجات لكل يوم
٢	مناقشة ومشاركة ببناء	١٥	يخصص خمس درجات لكل يوم
٣	الواجبات المنزلية	٢٠	
٤	تنفيذ الأنشطة	٢٠	
٥	اختبار نهائي	٣٠	
٦	المجموع	١٠٠	

المراجع

- السويدان، طارق محمد. العدلوني، محمد أكرم. (١٤٢٥هـ)، "كيف تكتب خطة إستراتيجية"، قرطبة للنشر والتوزيع بالكويت، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- السويدان، طارق محمد.. (١٤٢٥هـ)، "اختبر معلوماتك حول الاستراتيجيات"، قرطبة للنشر والتوزيع بالكويت، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- كوفي، ستيفن ر. (٢٠٠٤م)، "إدارة الأولويات الأهم أولاً"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.
- القعيد، إبراهيم بن حمد. (١٤٢٢هـ)، "العادات العشر للشخصية الناجحة"، الطبعة الثانية، دار المعرفة للتنمية البشرية للنشر، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- الجندي، عادل السيد محمد (١٤٢٢هـ) "الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي (رؤية معاصرة)"، مكتبة الرشد، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- السعيد، سعد بن محمد وآخرون، (١٤٢٢هـ) "مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الجبر، زينب علي (٢٠٠٢) : التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، بيروت.

- المنيف، محمد صالح عبد الله (٢٠٠٢) : المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى، فهرسة الملك فهد الوطنية ، الرياض .
- شيرمان، جيمس آر. (١٤٢١هـ)، "التخطيط أول خطوات النجاح"، الطبعة الأولى، دار المعرفة للتنمية البشرية للنشر، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- الأغبري / عبد الصمد (٢٠٠٠م) " الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر " الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- الراشد، صلاح صالح. (٢٠٠١م)، " كيف تخطط لحياتك"، مركز الراشد "حيث التغيير يبدأ من الداخل" الكويت.
- المنيف، محمد صالح عبد الله، (١٤٢١هـ)، "التخطيط المدرسي، مفهومه وأهميته لمدير المدرسة...واقعه في المدارس"، الطبعة الأولى، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- عطوي ، جودت عزت (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (١٩٩٩م)، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.

- كينان، كيت.(١٤١٦هـ)، " التخطيط الإداري " ، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع ، بيروت.
- الصباب / أحمد عبد الله (١٤٠٩هـ) "أصول الإدارة الحديثة " ، طبعة جديدة ، جدة ، مطابع المدينة المنورة للطباعة والنشر .
- عبد الجواد ، عبد الله السيد (٢٠٠٤) : الإدارة التربوية والتخطيط التربوي ، الطبعة الأولى ، دار النشر الدولي ، الرياض.
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد و عمر ، فدوى فاروق (٢٠٠٣) : الإدارة والتخطيط التربوي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الرشد ، الرياض .
- المنيف، محمد صالح عبد الله (٢٠٠٢) : المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية ، الطبعة الأولى، فهرسة الملك فهد الوطنية ، الرياض .
- الجبر ، زينب علي (٢٠٠٢) : التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح ، بيروت .
- عطوي ، جودت عزت (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- الأغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٠) : الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت .
- حجي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٠) : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، د.ط ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

- رفاعي ، فيصل الراوي و أحمد ، جمان عبد المنعم و الرويشد ، فهد عبد الرحمن (٢٠٠٠): الإدارة التربوية نظريات وتطبيقات ورياض الأطفال ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح ، بيروت والإمارات .
- المنيف ، محمد صالح عبد الله (٢٠٠٠) : التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمدير المدرسة واقعه في المدارس (دراسة ميدانية) ، الطبعة الأولى ، فهرسة الملك فهد الوطنية ، الرياض .

www.jeddahedu.gov.sa/edara-madrasia

www.education.gov.bh/news/index

www.moeforum.com/vb/showthread

www.moe.edu.qa/Arabic/assess/art3.shtml ●

www.kfs.sch.sa/ar/gmanager7.htm

www.madinaschool.edu.sa/school