

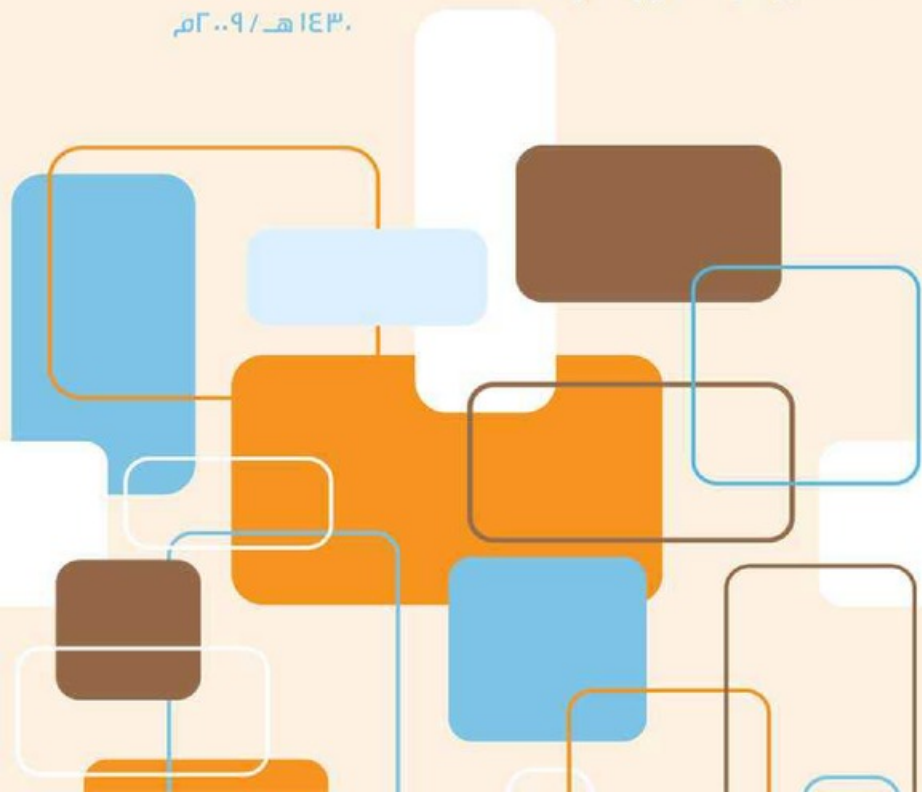


أدوات مدرسة المستقبل

التخطيط الاستراتيجي

أعدّها بتكليف من مكتب التربية العربي لدول الخليج
الدكتور عبدالعزيز الحر

١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م



ح حقوق الطبع والنشر محفوظة
لمكتب التربية العربي لدول الخليج
ويجوز الاقتباس مع الإشارة إلى المصدر
١٤٢٠هـ / ٢٠٠٩م

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية:

مكتب التربية العربي لدول الخليج

أدوات مدرسة المستقبل: ٢- التخطيط الاستراتيجي. عبد العزيز

محمد الحر- ط٢- الرياض ١٤٢٠هـ.

١٢٨ ص، ٣٠×٢١ سم

ردمك: ٣- ٣٠٦ - ١٥ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- التخطيط الإداري. أ. العنوان.

١٤٢٠/٧٣٩٨

ديوى ٦٥٨.٤٠١

رقم الإيداع: ١٤٢٠/٧٣٩٨

ردمك: ٣- ٣٠٦ - ١٥ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨



الناشر

مكتب التربية العربي لدول الخليج
ص. ب (٩٤٦٩٣) - الرياض (١١٦١٤)
تليفون: ٤٨٠٠٥٥٥ - فاكس ٤٨٠٢٨٣٩

www.abegs.org

E-mail: abegs@abegs.org

المملكة العربية السعودية

قائمة المحتويات

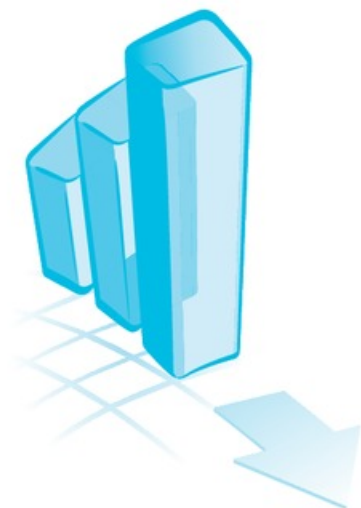
٧	تقديم
٩	المقدمة
١٠	الفصل الأول: مدخل تقويم المدرسة كما يدرها الطالب:
١٣	١.١ ما المشكلة؟
١٣	١.٢ هل التخطيط الاستراتيجي حل سحري؟
١٤	١.٣ ما التخطيط؟
١٧	١.٤ أهمية التخطيط
٢٠	١.٥ تعريف التخطيط الاستراتيجي
٢٢	١.٦ أهمية التخطيط الاستراتيجي
٢٤	١.٧ فوائد التخطيط الاستراتيجي
٢٦	١.٨ موانع التخطيط الاستراتيجي
٢٧	١.٩ مواصفات التخطيط الاستراتيجي الفعال
٣٠	الفصل الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي:
٣٣	٢.١ نموذج كوفمان ١٩٩٦م
٣٦	٢.٢ نموذج فورد وبين ١٩٩٩م
٣٧	٢.٣ نموذج جويستين وآخرون ١٩٩٢م
٣٩	٢.٤ نموذج سنيتز ١٩٧٨م
٤٣	٢.٥ نموذج الحر ٢٠٠٥م
٥٠	الفصل الثالث: مراحل التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته:
٥٣	٣.١ مراحل التخطيط الاستراتيجي
٦١	٣.٢ الرؤية الاستراتيجية لمدارس مدينة مغيص
٧١	٣.٣ مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي
٧٩	٣.٤ بلورة الرؤية والصورة الذهنية
٧٩	٣.٤.١ مرحلة التخطيط للتخطيط
٨٠	٣.٤.٢ كيفية بلورة رؤية المدرسة
٨٣	٣.٤.٣ بناء الرؤية والصورة الذهنية
٨٧	٣.٤.٤ صياغة الرسالة
٨٨	٣.٤.٥ تحديد القيم
٩٢	٣.٤.٦ تحديد المبادئ العلية
٩٣	٣.٤.٧ تحديد الأهداف والوسائل الاستراتيجية



٩٦	الصورة النهائية للأهداف والوسائل	٢,٤,٨
٩٦	مؤشرات الأداء	٢,٤,٩
١٠٢	مقياس أداء الطلاب في كفاءة معلم في التدريس	٢,٥
١٠٥	مفهوم وتقويم الواقع المدرسي	٢,٦
١٠٧	التحليل الاستراتيجي لواقع المدرسة	٢,٧
١١١	نموذج الحد للإصلاح التعليمي	
١١٤	الخطة الإجرائية	
١١٥	نموذج تفصيلي للأششطة والبرامج	
١١٦	عرض الأعمال والمهام اللازمة لمشروع أو برنامج معين (حسب الترتيب المنطقي)	

١٢٠ نموذج مفرغ للتخطيط الاستراتيجي

١٧١ المراجع



تقديم

يحظى المستقبل بمساحة مهمة في الفكر التربوي منذ أن عرفت البشرية طريقها إلى التربية والتعليم، حتى أصبحت هذه الكلمة الآن «المستقبل» تسيطر على الفكر التربوي المعاصر، وذلك بحكم ما تقوم به التربية من وظائف الإعداد للمستقبل والتهيئة للتعامل مع مستجداته المتسارعة، والتعايش مع متغيراته المتعددة.

وإذا كان الفكر التربوي في المستقبل يبدو الآن أنه يشغل التربية بصورة لم تحدث من ذي قبل، إلا أن المتأمل في جوانب التربية الإسلامية ومبادئها يتيقن أن العمل من أجل المستقبل يمثل جوهرًا من جواهر التربية الإسلامية، فالتفكير في المستقبل لديها ليس رجماً بالغيب، بل هو استشراق مبكر لما يجب أن يكون عليه عمل المسلم وسلوكه اليوم من أجل الغد، وأن نعمل للأخرة كأننا نموت غداً، كما يحثنا على ألا نفقد الأمل في المستقبل الأفضل حتى وإن رأينا أهوال الساعة، فنحن مدعوون إلى أن نفرس الخير ونحسن السلوك، ولعل التوجيه الحكيم هو ما يدفعنا إلى أن نحسن واقع التربية إذا أردنا أن نحسن صورة المستقبل، فالتربية هي الأساس في تنشئة الأجيال وإعدادها لهذا المستقبل الذي نريده، والذي تتحدد صورته اليوم من معطيات الواقع وطموحاتنا في غد أفضل.

ولما كانت المدرسة هي المؤسسة التي يستند إليها المجتمع - بصورة أساسية - في تربية أبنائه وإعدادهم للمستقبل، فما أحرانا أن نفكر بجديّة في مدرسة المستقبل، وكيف يجب أن تكون، وأن يتم ذلك في ضوء رؤية استراتيجية واضحة المعالم في فلسفتها وسياساتها، ويتوافر لها من المرونة ما يسمح بأن تتحقق أهداف المدرسة بدرجة أفضل من الكفاية والفعالية والانتقال، سعياً لتحقيق أهداف المجتمع الذي عهد إليها بتربية أبنائه. كما يجب التفكير في مدرسة المستقبل وفق آلية دائمة للتطوير والتحسين تتجاوب مع طبيعة المستقبل وما يحمله من معطيات جديدة في العلوم والتقانة والثقافة، ويجب أن يضع له من الآليات ما لا يعرف السكون إلا فيما يتعلق بالثوابت العقيدية والشرعية التي يعتزّ بأن الله ارتضاها لنا.

وانطلاقاً من أهداف مكتب التربية العربي لدول الخليج، وامتداداً لجهوده في استشراق مستقبل التربية، يجيء هذا العمل في صورته الجديدة والذي يسعدني تقديمه لساحة التربية والتعليم، وبخاصة للمهتمين بمدرسة المستقبل، وهو يمثل سلسلة متكاملة حولها. تنطلق من القيادة التربوية والتخطيط الاستراتيجي لتصل إلى التنمية المهنية في المدرسة لتحسين العمل فيها، ثم تصل السلسلة إلى الطالب الذي هو محور العملية التعليمية وهو المستفيد المباشر من كافة الجهود التي تبذلها المدرسة وما يقدمه من أجلها القائمون على العملية التعليمية.

وقد جاءت هذه السلسلة، التي أعدتها من قبيل فن الممكن في التربية من المكتب لإثراء ميدان مدرسة المستقبل، وبهذه المناسبة يسعدني أن أسجل الشكر الجزيل لسعادة الدكتور عبدالعزيز الحر، الذي قام بشكراً بالتجاوب مع رغبة المكتب في تطوير هذا العمل وإعادة نشره بأفكار وأنوات جديدة، كما أشكر سعادة الأستاذ الدكتور أحمد عمر الروبي، الذي شاركه في إنجاز هذه السلسلة، وأرجو أن يكون في هذا العمل ما يثرى المكتبة العربية، وأن تستفيد منه ساحة العمل التربوي المشترك في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج.

والله الموفق. وهو الهادي إلى سواء السبيل

د. عسلي بن عبد الحالق العرفي
المدير العام
لمكتب التربية العربي لدول الخليج

مقدمة

التعليم يمثل الإسهامات الحقيقية التي تقدمها الأجيال لبعضها البعض، والتعليم الجيد عملية مكلفة، يجب النظر إليها كاستثمار وليس كخدمة مجانية؛ ومن هذا المنطلق نجد أن الدول المتقدمة ترصد للتعليم موازنات كبيرة، وتوفر له إمكانات كثيرة، وتتعامل معه على أعلى المستويات. فبناء أجيال متعلمة مفكرة ومنتجة ومتقنة ومؤمنة عمل جبار يحتاج لجهود كبيرة، وتخطيط علمي وتطبيق سليم ومتابعة مستمرة وتمويل سخّي، ولعل من أهم النهجيات التي تساعد في إنجاز مثل هذه الأعمال التخطيط الاستراتيجي، فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام.

ولا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية والأمر انسحب على المنظمات والمؤسسات التربوية في الدول المتقدمة، فنجد أن لكل دولة خطتها الاستراتيجية في مجال التعليم، ولكل منطقة تعليمية استراتيجية جزئية، ولكل مدرسة خطة استراتيجية على مستواها، ولا بد من أن تكون مشتقة من استراتيجية التعليم في الدولة أو المنطقة.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة إلى تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين في المدرسة، وإلى تحقيق الأهداف المنشودة وتآدية الأنوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء التقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه.

وفي هذا السياق يقول كوفمان وآخرون إن التخطيط الاستراتيجي يسعى لإيجاد مستقبل أفضل للأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات، فهو يحدد الغاية ويبرر الوسيلة ويوضح أساليب الوصول، والتخطيط الاستراتيجي كما يقول الباحثون أصبح من أبجديات عمل المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص.

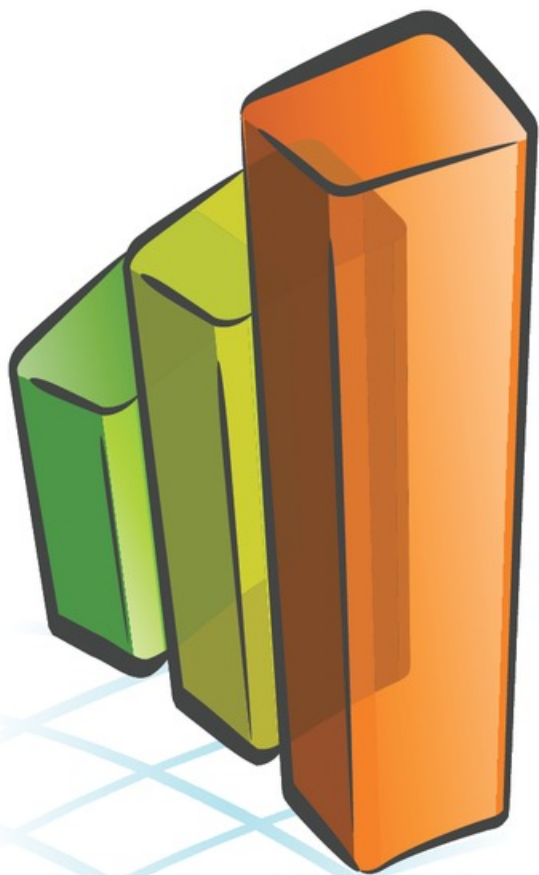
ويأتي هذا الدليل في سياق اهتمام مكتب التربية العربي لدول الخليج بمساعدة الأنظمة التعليمية والمدارس على تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لسعادة الدكتور علي القرني مدير عام مكتب التربية العربي لدول الخليج على دعمه المتواصل للعمل الخليجي المشترك ولتشجيعه للمبادرات الهادفة لتعليم أفضل، والشكر موصول للجنود المجهولين في المكتب والذين بدورهم يساندون ويدعمون الجهود الراقية لترجمة مشاريع المكتب إلى تطبيقات عملية على أرض الواقع.

والله الموفق،،

المؤلف

الفصل الأول
التخطيط
الاستراتيجي





التخطيط الاستراتيجي

II ما المشكلة؟

كثيراً ما نتحدث عن النظرة للتعليم كاستثمار وليس كخدمة، ويصدق ذلك الموازنات الكبيرة المرصودة للتعليم خصوصاً في الدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج وذلك طمعاً في أن يحقق التعليم أهدافه وينتج الجيل المرجو لنا مستقبل أفضل. ولكن السؤال يبقى هل تحقق ذلك؟ إن الإجابة عن هذا السؤال ليست بحاجة لبحوث ودراسات فالجواب موجود لدى كل ولي أمر ومسؤول ومعلم وتربوي. في الحقيقة ومن خلال زيارتي ولقائاتي بالعديد من الأفراد من مختلف المستويات أجد أن القلق على مستوى التعليم يكاد أن يكون القاسم المشترك بين الجميع. ويتعدى الأمر ذلك بتعريف كثير من الناس مواطن الخلل. ولكن للأسف الشديد لم يؤد هذا الشعور إلى الآن إلى المبادرة بتقديم الحلول أو الإسهام فيها على الأقل. وهذا الأمر قد يعود لسببين رئيسيين أولهما ضعف روح المبادرة وتحمل المسؤولية لدى كثير من الناس وقبولهم بالواقع حتى وإن لم يكن مرضياً. والسبب الثاني يكمن في المدرسة التي لم تعمل على تفعيل دور أولياء الأمور والمجتمع ومشاركتهم في تحمل مسؤولية التعليم، الكل يهدف لتعليم أفضل، والسؤال يبقى هنا ما معيار الأفضل؟ ومن يحدد هذه الأفضلية؟ وعلى من تقع مسؤولية تحقيقها؟ وكيف نعرف بأن تعليمنا أفضل؟ هذه الأسئلة وغيرها باتت من الأسئلة الأكثر تكراراً في العديد من الأنظمة التعليمية. وتبقى الإجابة تائهة بين كثير من الأطراف. إننا في زمن كل يدعي الوصل بـ «ليلي» دون وجود رؤية واضحة وممارسة مدروسة ومنهجية علمية. لذلك يهدف هذا الدليل للتخطيط الاستراتيجي لمساعدة المدارس على تبني دور فاعل في العملية التعليمية وأخذ زمام المبادرة في تحقيق تعليم أفضل. ويهدف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام لتفعيل دور الشركاء الداخليين والخارجيين في أي مؤسسة من المؤسسات وصولاً به إلى أقصاه. وهذا التفعيل يأتي في سياق تعاون الجميع من أجل مستقبل أفضل. ويعد التخطيط الاستراتيجي بلا منازع أحد أهم أدوات الجودة الشاملة التي تساعد المؤسسة أو المدرسة على الإجابة عن التساؤلات السابقة. كما يساعد المدرسة على تحقيق أهداف محددة وتبني برامج مدروسة والالتزام بقيم متفق عليها وبناء بقلبه عمل مؤسسي.

II هل التخطيط الاستراتيجي حل سحري؟

من خلال زيارتي للعديد من المدارس والأنظمة التعليمية أجد أن معظمها لديه رؤية ورسالة وأهداف وبرامج وخطط تنفيذية. ولكن هل هذا هو التخطيط الاستراتيجي؟ هل كون المدارس لديها وثائق تسمى خططاً استراتيجية يعني أنها تخطط وتعمل استراتيجياً، كنت أتمنى لو كان الأمر بهذه السهولة. في الحقيقة كثير من هذه الخطط لا تتجاوز كونها حبراً على ورق وبعضها يعد من متطلبات الإدارة المدرسية والبيض الآخر تبعاً لوضعية التخطيط الاستراتيجي بدون فهم صحيح لما يعنيه التخطيط الاستراتيجي وبدون اتباع لقواعده وعملياته. لذلك يتساءل بعض المدارس عند عدم تحقيقها لأهداف: ما الخلل في خطتنا الاستراتيجية؟ وتتساءل عند عدم قناعة الهيئة التدريسية والإدارية بالخطة ما الخلل في رؤيتنا؟ إن الخلل الحقيقي الذي وجدته في كثير من المدارس هو اختيار الطرق المختصة لبناء الاستراتيجية وهي:

- 1 - تنزيل خطة جاهزة من الإنترنت.
- 2 - تكليف خبير خارجي بكتابة خطة للمدرسة.
- 3 - تكليف فريق عمل خاص لكتابة الاستراتيجية.
- 4 - قيام مدير المدرسة وبعض المقربين إليه بكتابة الاستراتيجية.
- 5 - استيراد استراتيجية من مدارس أخرى.
- 6 - تجميع استراتيجيات والخروج باستراتيجية توفيقية.



كل هذه الممارسات موجودة وسائدة في كثير من المدارس وهي السبب الرئيس في عدم تحقيقها للنتائج المرجوة. فالقليل من المدارس التي أعرفها اتبعت خطوات التخطيط الاستراتيجي ومرت من خلال عملياته. إن التخطيط الاستراتيجي كالدواء لا يؤتي مفعوله إلا إذا تم أخذه بالطريقة الصحيحة. وهذا الدليل سيساعد المدارس الجادة على تعرّف التخطيط الاستراتيجي وخطواته وعملياته وأصوله ومراحل وصوله لصناعة استراتيجية حقيقية توثق الحلم الذي يراود المدرسة، وتوضح الطريق الذي يجب أن تسلكه وتبين النتائج التي يجب أن تحققها المدرسة والقيم التي يجب أن تلتزم بها. وتكون هذه الخطة بمثابة ميثاق عمل حقيقي يؤمن به جميع المنتسبين للمدرسة ويعملون بمقتضاه ويحاسبون أنفسهم بمرجعيتها. إنه في هذه الحالة فقط يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي استجابة لكثير من التحديات التي تواجهها المدرسة وأما لكثير من الطموحات التي تسعى المدرسة لتحقيقها. ونؤكد هنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أداة لصناعة الرؤية وإنما أداة لتوثيقها كما سيتبين لنا ذلك لاحقاً.

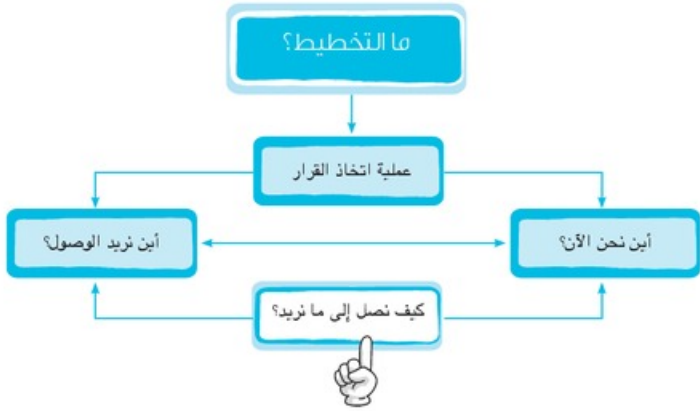
١٣ ما التخطيط؟

قبل الولوج في تعاريف التخطيط الاستراتيجي سنتطرق لتعريف التخطيط كعملية والذي يمثل نصف تعريف التخطيط الاستراتيجي. وعلى سبيل اختيار المعلومات السابقة فلتحاول كتابة التعريف من قاموسك الخاص:



لا تحاول استعجال قراءة التعاريف وحاول دائماً التوقف عند المفاهيم وماذا تعني سواء لنفسك أو لمن يعمل معك. فكما يقول الفقهاء الحكم على الشيء فرع من تصوره. وكثير من اختلاف وجهات النظر واستراتيجيات العمل مرتبطة بفهم الفقهاء لهذه الأمور والظواهر والمفاهيم.

هناك عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي فهو مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما التخطيط والاستراتيجية، ولفهم دقيق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لا بد من تعرّف مفهوم التخطيط بشكل عام ومن ثمّ الاستراتيجية وصولاً لتعريف التخطيط الاستراتيجي.



الشكل (١، ١)

هناك عدة تعريفات لعملية التخطيط نذكر بعضها كما وردت لدى حسين (١٩٩٦م) ثم نحاول تبني تعريف إجرائي للتخطيط نصلحبه معنا في هذا الدليل:

- تعريف فايول H.Fayol:

«إن التخطيط في الواقع يشمل التوقع بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل».

- تعريف تيري Terry:

«التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة».

- تعريف دونلي وجيبسون Gibsons & Donnelly:

«التخطيط هو جميع الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف، والتي تحدد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف».

- تعريف هودجس Hodgetts:

«التوقع بالأحداث المستقبلية بناءً على توقعات، وعمل البرامج التنفيذية لها، وهي إحدى أهم الوظائف الإدارية».



- تعريف دراكر Drucker:

«عرف دراكر التخطيط وذلك بربط وظيفة التخطيط بكل من القرار الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية والإدارية لا اختيار لها، ولكن عليها التوقع وتوقع المستقبل، لكي تحاول أن تصوغ وتشكل هذا المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة لها».

- تعريف دياب:

«التوقع بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ».

وبنظرة تحليلية لهذه التعريفات نجد أنها تركز على مجموعة من المفاهيم يمكن عدّها قلب عملية التخطيط وهي:

- ١ - اتخاذ القرارات.
- ٢ - تحديد الأهداف.
- ٣ - استخدام الحاضر للتعامل مع المستقبل.
- ٤ - تحديد الوسائل والاستراتيجيات.

ومن خلال توظيف هذه المفاهيم تستطيع صياغة تعريفنا الإجرائي للتخطيط كما يلي: «التخطيط هو عملية اتخاذ مجموعة من القرارات تساعد المنظمة على استغلال مواردها المتاحة اليوم بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها المستقبلية (انظر الشكل ١، ١)».

أما مصطلح «استراتيجية» «strategy» فهو إنجليزي الأصل والمنشأ ويعني بالعربية «السرعة» وقد أطلق ابتداءً على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام أثناء الحرب فإذا كان الهدف النهائي لحملة عسكرية ما هو احتلال منطقة محددة، فإن الوصول إلى الهدف يتطلب أن تتضمن الخطة «نقلات» محددة ومحسوبة، ووضع بدائل متعددة لكل نقلة، بحيث يختار أفضلها من حيث الوصول إلى الهدف بنجاح تام وبأقل خسارة ممكنة في الأرواح والمعدات، وسميت هذه النقلات وما يتفرع عنها ويغذيها بـ «الاستراتيجية»، ثم أصبحت الاستراتيجية تطلق على التخطيط المتكامل، أما التحركات التي تتم في إطاره فتسمى تكتيكا، وجد المختصون في مجالات الحياة الأخرى، سواء في مجال التنمية المالية كالاقتصاد، أو التنمية البشرية كالتربية - أنهم بحاجة لهذا المفهوم في تحقيق خطوات الانتقال من الواقع إلى المستوى المأمول فاستخدموا الكلمة ذاتها «استراتيجية» التي أصبحت تعرف بانها علم «براعة التخطيط» أو علم «براعة التدبير» (الأسمر، ١٩٩٦م).

و«الاستراتيجية» هي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها. وتتعدد طرق الوصول عادة إلى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة والاختيار من بين هذه البدائل وفق معايير: منها الإمكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة، وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجاً من مجموعة متسلسلة أو متتابعة من الاستراتيجيات. وفي تعريف آخر للاستراتيجية هي «القدرة على الاستجابة للواقع الديناميكي والمتقلب الذي نعيشه لتحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة».

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية هي «طريقة دراسة جوانب القوة في منظمك في ظل الواقع المتغير للوصول لأفضل البدائل لتحقيق رضا العميل».

١٤ أهمية التخطيط:

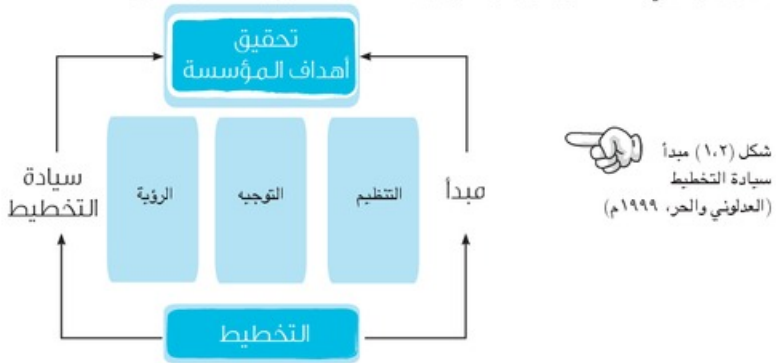
عندما نتساءل عن أهمية أو جدوى التخطيط.. يأتي الجواب كما يقول العلاقي (١٩٨٥م) صراحةً وأوضحاً أنه بدون تعرف ماذا نريد لا يمكن أن نصل إلى ما نريد.. فالتخطيط هو الجسر الذي يحقق لنا الأهداف المرجوة. ولذلك فهو ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار والنمو. والتخطيط يجعل المؤسسة أقدر على استثمار مواردها والتعامل مع مشكلاتها والاستعداد لمستقبلها وتحسين إدارتها.

ويؤكد العلاقي (١٩٨٥م) على أن التخطيط الجيد هو الذي يوجه كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

فتخطيط التنظيم يتطلب توزيع العمل وتقسيمه.. ويتطلب تحديد العلاقات بين الأقسام، وتوزيع السلطة أو تفويضها، وكذلك تنسيق الجهود بين جميع الأقسام والأفراد. كذلك الحال في التوجيه والقيادة- فإن إعداد الخطط لابد من أن يرتبط بإصدار الأوامر، وتحفيز الأفراد، وتطوير نظم فعالة للاتصالات.

وعلى مستوى الرقابة فإنه يمكن القول إنه لا رقابة من غير خطة. ذلك أن الرقابة تعني وضع المعايير ومقارنة النتائج وتقييمها ضوء ما هو مرسوم في الخطة.

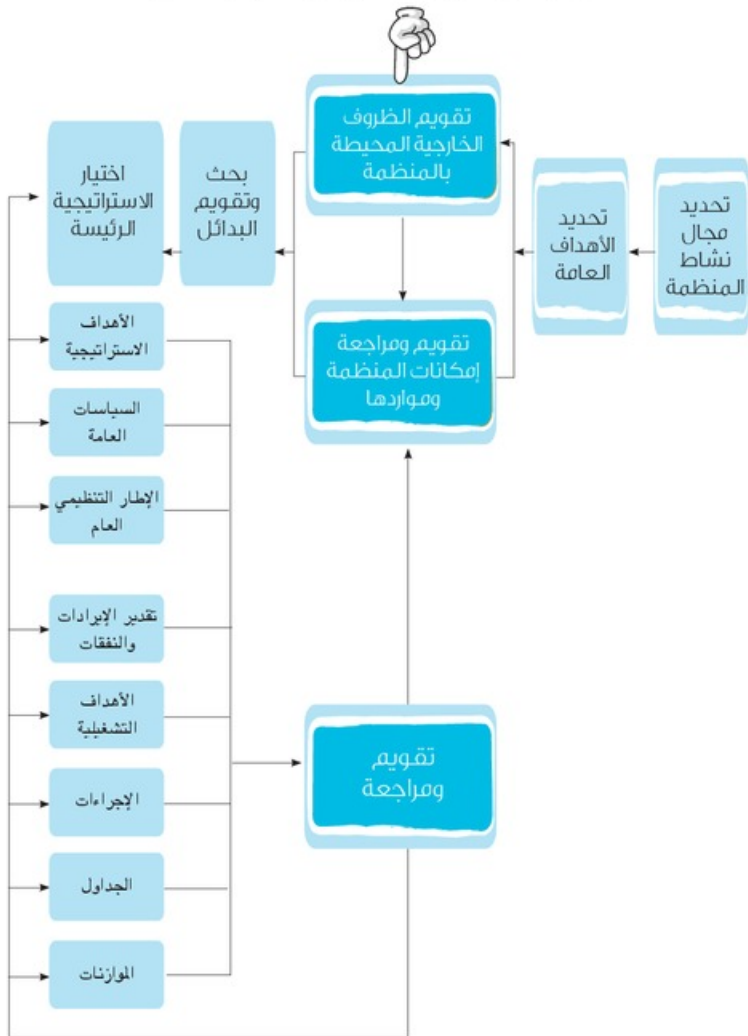
ويؤكد «السلمي» في أن التخطيط يأتي أولاً فهو يسبق كافة الوظائف الإدارية الأخرى ويعد القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها هذه الوظائف (انظر الشكل) ولا يتألف في القول إن التخطيط يجب أن تكون له السيادة في المنظمة لأن الإنتاج التوعوي للمنظمات مرتبط إلى درجة كبيرة بجودة التخطيط والالتزام به عند التنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.



وهكذا يمثل التخطيط كما يقول هاشم (١٩٨٧م) وظيفة حيوية من وظائف الإدارات تسعى إلى تحديد أفضل الطرق والأساليب لتوجيه وتنسيق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وتحقيق التوافق بين الجهود المختلفة والجزئيات المتعددة وتجميعها في منظومة متكاملة لضمان الأداء المتناسق لتلك الجزئيات جميعها بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.

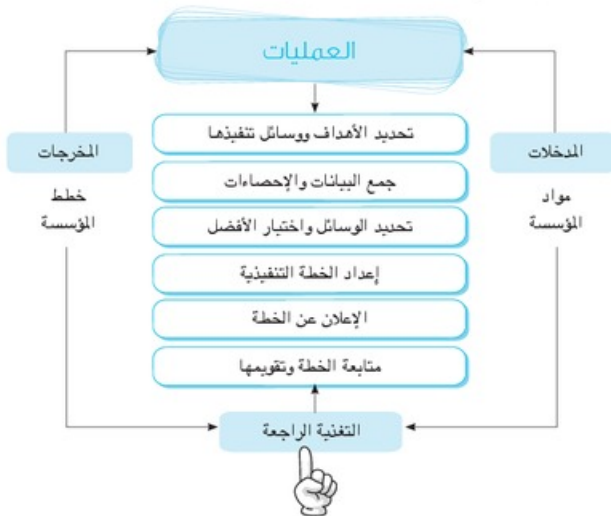
والتخطيط كعملية يتضمن مجموعة من العمليات المنهجية والمرتبطة ترتيبياً منطقياً يستعرضها «السلمي» في الشكل (١٠٣) ويقول: إن عملية التخطيط تماثل تماماً عملية رسم خريطة سير وفقها قائد الطائرة مثلاً. فهي تبدأ بتحديد الهدف (محطة الوصول بالنسبة لقائد الطائرة)، ثم تحيط بنظرة شاملة بالظروف المحيطة بالمشاة (الظروف الجوية والمناخية في حالة الطائرة)، ثم تراجع الظروف وإمكانات المنشأة من أفراد وأموال ومعدات، وما قد تعانيه من مشاكل أو متاعب (نفس الشيء بالنسبة للطائرة إذ يجب فحصها فنياً بشكل دقيق والتأكد من توافرها من محتاجه الرحلة من وقود ومهمات وأغذية..).

شكل (١.٣) العمليات المنهجية المتضمنة في عملية التخطيط (عند السلمي)



وعلى ذلك فإن عملية التخطيط تساعد على اختيار أفضل طريق تسير فيه المنظمة للوصول إلى هدفها (قائد الطائرة يفعل نفس الشيء إذ يختار الطريق والارتفاع والسرعة المناسبة لضمان الوصول بسلام إلى نقطة النهاية). كذلك تتضمن عملية التخطيط تحديد نقاط المراجعة والتقييم التي يعتمد عليها المدير لكي يتبين دقة التنفيذ (كما يراجع قائد الطائرة قياسات الضغط والارتفاع ومؤشرات السرعة.. إلخ).

والنموذج السابق قد يكون أكثر صلاحية للمنظمات التجارية والربحية أما بالنسبة للمنظمات غير الربحية والمؤسسات التعليمية فهناك نموذج آخر قد يكون أكثر صلاحية (انظر الشكل ١.٤).



الشكل (١.٤) منظمة التخطيط للمؤسسات التعليمية

فهذا النموذج يتبنى منخل العمليات في بناؤه فنجد أنه ينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية: مدخلات وعمليات ومخرجات.. والمدخلات تنقسم لثلاثة أنواع ففي حالة المدرسة هناك مدخلات بشرية (طالب.. معلم.. إداري) ومدخلات مادية (موازنات - تبرعات - تمويل ذاتي) ومدخلات غير مادية (مباني - قاعات - تجهيزات - أثاث) أما العمليات فهي العملية التي يتم فيها استغلال هذه الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الطموحات المطلوبة. فالتخطيط إذن عملية ترتبط بتحقيق الأهداف المرجوة في ظل الموارد المتاحة، والاستراتيجية عملية ترتبط باختيار أفضل البدائل بعد دراسة جميع المعطيات والفرص والمخاطر. والآن المطلوب كتابة تعريفاً الخاص للتخطيط الاستراتيجي بعد أن تعرّفنا على المصطلحات المكونة له.

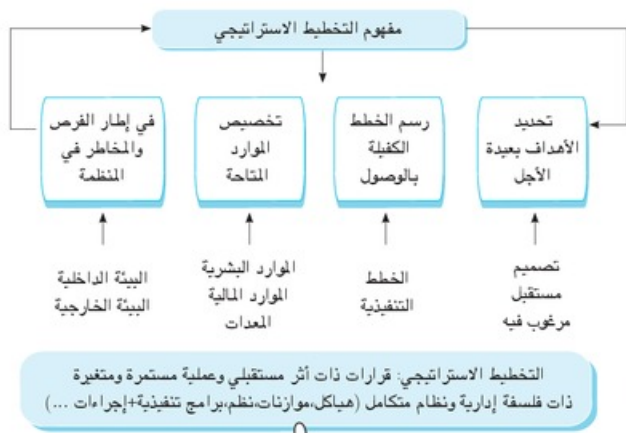


التخطيط الاستراتيجي هو:



١٥ تعريف التخطيط الاستراتيجي:

بعد استعراض تعريفات التخطيط وأهميته وتعريف الاستراتيجية نصل لتعريف التخطيط الاستراتيجي والذي يفترض أن يجمع بين التعاريف السابقة للتخطيط والاستراتيجية.



الشكل (١٥) المصدر (العدلوني، ٢٠٠١م)

يعرف «دراكر» كما ورد في ترجمة عبدالكريم والهادي (١٩٩٥م) التخطيط الاستراتيجي بأنه كافة العمليات المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل (اتخاذ المخاطر في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة).

وفي تعريف آخر للدولوني (٢٠٠١م) يعرف بأنه ملكة تحديد الرؤى بعيدة المدى، والأهداف الكلية للمؤسسة، وكيفية تحقيقها.

ويعرفه بوزير (١٩٩٩م) بأنه العملية التي يتصور من خلالها المنظرون والموجهون للمنظمة مستقبلها وتطوير إجراءاتها والخطوات اللازمة للوصول لذلك المستقبل.

إن فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية (انظر الشكل ١.٥).

ما ليس من التخطيط الاستراتيجي:

من المهم أن يعرف القائد أو المدير كما يقول دراكر عند عبدالكريم والهادي (١٩٩٥م) .. ما ليس من التخطيط الاستراتيجي فالأمور تعرف بأضادها ومن بين هذه الأمور:

- ١ - إن التخطيط الاستراتيجي ليس بصندوق مليء بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية. إنه تفكير تحليلي والتزام بتوظيف الموارد بأفضل صورة ممكنة. فالتخطيط الاستراتيجي عمل منهجي يقوم على التفكير العلمي والتحليل الكمي والكيفي والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة لصنع مستقبل أفضل.
- ٢ - التخطيط الاستراتيجي ليس توقعاً ولا عقلاً مسيطراً على المستقبل، فالتوقع يحاول إيجاد أكثر السبل احتمالاً لجري الأحداث أو إيجاد سلسلة من الاحتمالات في أحسن الحالات، بينما التخطيط الاستراتيجي يساعدنا على تحديد شكل أو صورة المستقبل الذي نريد ومن ثم محاولة الوصول إلى تحقيق هذه الصورة.
- ٣ - التخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع قرارات المستقبل وإنما يتعامل مع مستقبل قرارات الحاضر. فالقرارات لا توجد إلا في الحاضر. والسؤال الذي يحاول صانع القرار الاستراتيجي الإجابة عنه هو ماذا يمكن أن نفعل اليوم لتكون مستعدين للغد المجهول؟ والإجابة عن هذا السؤال جزء مما نسميه التخطيط الاستراتيجي.
- ٤ - التخطيط الاستراتيجي ليس محاولة لاستبعاد المخاطر أو محاولة لتقليلها؛ فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يساعدنا في تنمية قدراتنا على اتخاذ مخاطر أعظم لأنه الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمي للعمل. أخذين في الاعتبار أن يكون الخوض في المخاطر واختيارها أمراً مدروساً وليس عشوائياً.
- ٥ - التخطيط الاستراتيجي أداة مساعدة وليس أداة قيادية بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولا يعوض القائد. لا يمكن لهذه الأداة أن تكون فاعلة إلا في وجود قيادة فاعلة تستطيع توظيف هذه الأداة للوصول إلى أقصى نتائج ممكنة.
- ٦ - التخطيط الاستراتيجي ليست عملية أحادية المسار تبدأ من الخطوة رقم واحد وتنتهي بالخطوة رقم عشرة، وإنما تسير في مسارات متوازنة أحياناً، وعكسية أحياناً وخطية أحياناً أخرى، وهذا أمر طبيعي يشعر به كل من جرب التخطيط الاستراتيجي الحقيقي وليس الشكلية الذي يحدث في قاعات التدريب.
- ٧ - إن التخطيط الاستراتيجي لا يستبدل الحقائق بالحصافة ولا يستبدل العلم بالمدير. ولا يقل حتى من شأن دور الخبرة الإدارية أو شجاعتها أو خبرتها أو فراستها، ولا حتى الحس الباطني لديها، كما لم تقل البيولوجية الطمعية والطب الجهازية من أهمية هذه الصفات في الطبيب الفرد، وعلى العكس.. فإن التنظيم المنهجي لوظيفة التخطيط وإمدادها بالمعرفة بقوي قرارات المدير الحكيم وحسن قيادته ورؤيته (دراكر، ١٩٩٥م).



- ونخلص مما تقدم إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن: عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة. وأهدافها الاستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف.
- وقد يبدو هذا التعريف بسيطاً في بناءه وشكله ولكنه في الحقيقة عميق في مضامينه فهو يتحدث عن:
- ١ - عمليات منظمة ومستمرة؛ وليست جهوداً عشوائية منقطعة. فالتخطيط الاستراتيجي ليس حدثاً عارضاً وإنما عمليات منهجية مستمرة في المنظمة والتي لا يمكن أن تكون هناك خطة استراتيجية بدونها.
 - ٢ - الخطة المستقبلية: هي محط تركيز التخطيط الاستراتيجي، والتفكير في المستقبل يجعلنا أكثر قدرة على استغلال مواردها المتاحة حالياً بشكل أفضل ويجعلنا أكثر مرونة في توجيهها الوجهة السليمة، كما تساعد على إيجاد أرضية مشتركة بين الشركاء في المنظمة حول الوجه والطم المستقبلي.
 - ٣ - الأهداف الاستراتيجية؛ وهي الترجمة الإجرائية للرؤية والتي تساعد المنظمة على تحقيق حلمها فلماذا كانت الرؤية واضحة كانت الأهداف الاستراتيجية كذلك.
 - ٤ - كيفية الوصول: ويمكن أن نطلق عليها الوسائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف وهي تمثل الجسر أو الطريق الذي سستلكه المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف ومن ثم تحقيق الرؤية الكلية.

١.٦ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

نحن نعيش في عالم متغير متسارع الحركة، فهو مختلف عن العالم الذي عشنا فيه عندما كنا متعلمين أو طلبة، وما هو قادم سيكون مختلفاً عما نحن عليه الآن. ومن هنا تأتي صعوبة مهمة التعليم المتجلية في إعداد جيل لزمان مجهول المعطيات والتحديات، فإننا نخلقوا لزمان غير زماننا. وهو الأمر الذي يدعونا وبشكل ملح للتفكير في المستقبل ومحاوله تهيئة الأجيال للتعامل معه. وهذا الأمر يحتاج لمنهجية علمية قادرة على توظيف الحاضر بمعطياته ومعلوماته ليس فقط للاستجابة للمستقبل الذي نريده.

«التربية مسؤولية الجميع»... شعرنا نرفعه دائماً، ولكن قلما نطبقه في مدارسنا ومجتمعاتنا ومؤسساتنا.. فالتعليم مطالب بتحقيق التنمية المجتمعية والوطنية، ومطالب بتلبية حاجات سوق العمل، ومطالب برفع كفاءة المخرجات ومطالب بنقل الذات، ومطالب بغرس القيم والأخلاق.. وتطول قائمة المتطلبات ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هل بإمكان التعليم تحقيق كل هذه التوقعات والمتطلبات؟ هل التعليم تلك العصا السحرية التي تملك صنع المعجزات؟ بالطبع لا، وإنما يجب على جميع الشركاء في المجتمع من نخب ومهتمين ومختصين وسياسيين وتربويين أن تتضافر جهودهم لتحقيق الصورة التي يطمحون بها، والتخطيط الاستراتيجي أداة تساعد الشركاء على تكوين قواسم مشتركة حول الرؤية والأهداف والقيم والوسائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

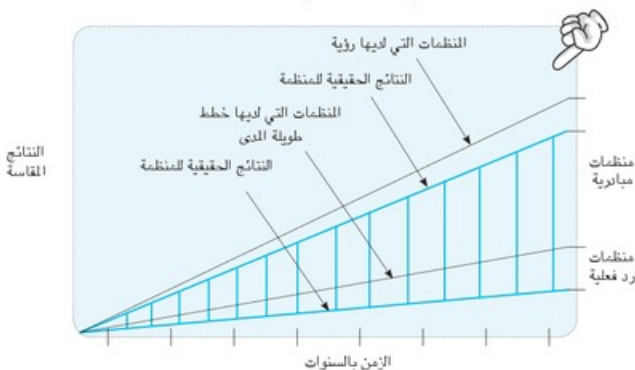
وفي كثير من الدول يتم التعامل مع التعليم بمعزل عن الصورة الكلية للمجتمع المنشود. بينما يجب التفكير في التعليم كجزء من المنظومة الكلية للمجتمع، وكأداة مساعدة لتحقيق آماله وطموحاته. ويسهم التخطيط الاستراتيجي في ربط التعليم بالمجتمع وفي تحديد أفضل البدائل المتاحة والوسائل الاستراتيجية لتحقيق أهداف التعليم. ومن ثم يأتي دور الخطط التنفيذية والتطبيق العملي للخطط كما هو مبين في الشكل (١،٦)، وعندما تبدأ النتائج في الظهور يستفيد منها الفرد والمجتمع إلى أقصى درجة ممكنة.

الشكل (١٠٦) يبين دور التخطيط في ربط التعليم بالمجتمع



كما تؤكد الدراسات على أن إنجازات المنظمات التي تمتلك خطماً استراتيجياً أكبر بكثير من المنظمات التي تمتلك خطماً متوسطاً أو طويلة المدى.. والفرق يكون ابتداءً من اختلاف سقف الأهداف للمنظمتين، فسقف الأهداف يكون دائماً أعلى في المنظمات التي تملك رؤية وأحلاماً مستقبلية من المنظمات التي لديها أهداف بعيدة المدى. والفرق الآخر يأتي في حجم ونوع الجهد المبذول لتحقيق هذه الأهداف والرؤى. فالمنظمات التي لديها رؤى مشتركة أكثر دافعية لتحقيق تلك الرؤى، وعادة ما تكون هذه المنظمات «مباررة» في تخطيطها وتفكيرها وإدارتها وتنفيذها بينما المنظمات التقليدية تكون «رد فعلية» في تفكيرها وتخطيطها وإدارتها وتنفيذها.

الشكل (١٠٧) الفرق بين المنظمات التي لديها رؤى والتي لديها أهداف طويلة المدى (غورد وبين، ١٩٩٩م)



١٠ - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة وقيادتها على التفكير في عملية التطوير كعملية مستمرة وليست ظرفية أو أنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعلية لخسارة معينة ومشكلة كبيرة. فعملية التطوير يجب أن تكون هماً متواصلاً تسعى من خلاله المنظمة إلى الجودة والتحسين المستمر.



شكل (١٠،٨) فوائد التخطيط الاستراتيجي

موانع التخطيط

على الرغم من أهمية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص إلا أنه كثيره من الأدوات والأفكار له معارضوه ومقاوموه لأسباب عديدة.. ويمكن تلخيص هذه الموانع في الشكل التالي (١٠،٩)



شكل (١٠٩) موانع التخطيط الاستراتيجي

١٨ موانع التخطيط الاستراتيجي

- ١ - يعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال ويأخذ هؤلاء ببدءاً بعمل ثم فكر.. بينما يؤكد العديد من الدراسات على أن العائد من التخطيط على الاستثمار عال جداً. فكل ساعة تخطيط توفر أربع ساعات عمل، ويلغى التجارة بعد هذا رقماً كبيراً واستثماراً رابحاً، والتخطيط يضع وقتاً محدداً لبدء وانتهاء الأعمال فكيف يكون مضيعة للوقت؟
- ٢ - يختار البعض الاكتفاء بما حقق من نجاحات ويتبنى شعار ليس بالإمكان أفضل مما كان، ويظل متمسكاً بهذه النجاحات حتى يتعداها الزمن فيخسر خسارة مضاعفة. ولذلك لا بد للمنظمة الواعية من استثمار نجاحاتها لتحقيق نجاحات إضافية، لا أن توقف عقارب الزمن عند النجاحات الحالية.
- ٣ - هناك بعض المنظمات أو المؤسسات ليس لديها القدرة على التفكير الاستراتيجي والمستقبلي كما هو الحال في كثير من المؤسسات الحكومية فهي تعيش يومها وتخطط لستتها ولا تعلم ما سيأتي في السنة اللاحقة. وهذا الأمر يفقد المؤسسة خاصية القدرة على المنافسة والتطور.
- ٤ - تعتمد بعض المؤسسات إلى التقليل من شأن المنافسة الخارجية إما عمداً أو جهلاً، ومن أمن المنافسة قل جهده وعطاؤه. فالمنظمات أو المؤسسات التي لا تطمح أن تكون في الصدارة من حيث جودة المخالات والعمليات والمخرجات لا تهتم بعمليات التخطيط والتطوير والتقييم وإنما تهتم بتسيير العمل الروتيني اليومي فقط.
- ٥ - إن التخطيط الاستراتيجي أداة يعرف قيمتها القائد الفعال الذي يمتلك مهارات إدارية وقيادية عالية. ومن لا يمتلك هذه المهارات غالباً ما لا يهتم بمثل هذه الأدوات. فهناك ارتباط بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ضعفت المهارات قل الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي.



والإنجاز في المنظمات صاحبة الخطط الاستراتيجية لا يأتي بمجرد وجود خطط استراتيجية مكتوبة، وإنما بالتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛ إذ يمكن للمنظمات أن تنجح وأن تحقق الأحلام والطموحات التي تريدها.

١.٧ فوائد التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الكتابات حاولت أن تعدد فوائد وإيجابيات التخطيط الاستراتيجي إما إيماناً به أو تسويقاً له أو تأكيداً على أهميته، ويمكن تلخيص هذه الفوائد في عشر نقاط أساسية نذكرها إيجازاً كما لخصها العدلوني (٢٠٠١م) في الشكل (١.٨).

- ١ - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد رؤيتها المستقبلية والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون؟.. وتحديد الصورة النهائية أو المستقبلية للمنظمة أمر في غاية الأهمية فهو يساعد جميع العاملين والمستفيدين من المنظمة على تعرف ما تصبو لتحقيقه المنظمة، وبالتالي تعرف الأورار المتوقعة منهم لتحقيق هذه الصورة أو تحقيق هذا الحلم، وبطبيعة الحال لا يمكن لمنظمة ما تحقيق أحلامها وطموحاتها بمعزل عن واقعها، فالواقع هو نقطة الانطلاقة والحلم هو نقطة الوصول، وتحليل الواقع وتعرف إيجابياته وسلبياته أمر في غاية الأهمية في طريق الوصول للحلم.
- ٢ - التخطيط الاستراتيجي يوجد علاقة منطقية ومنهجية بين الغايات والأهداف الكلية وبين الخطط التنفيذية التفصيلية كما سيبتين معنا في فصل نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد اتجاه ومسار المنظمة، فبدلاً من اتباع سياسة «طبق اليوم» كما يحدث في المطاعم فكل يوم طبق يسمى بـ «طبق اليوم» يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تبني مسارات استراتيجية مرتبطة برؤيتها المستقبلية ومستندة لأهدافها الاستراتيجية وملزمة بخططها التنفيذية.
- ٤ - التخطيط الاستراتيجي يلغي النجومية الفردية ويبنى بالضرورة النجومية الجماعية، ويرفع شعار نسج أو نفوق جميعاً. حيث إنه من أجدبيات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لكل الشركاء في المنظمة فالكامل مسؤول والكل له دور معين في بناء الاستراتيجية، فالاستراتيجية مسؤولية الجميع، وهي غير مرتبطة بشخص معين أو مستويات وظيفية معينة وإنما هي عمل مؤسسي لخدمة المؤسسة يشارك في بنائها الجميع.
- ٥ - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تعرف البيت من الداخل بإيجابياته وسلبياته وتعرف الوضع الخارجي سواء المجتمع المحيط أو سوق العمل أو المنافسين، وبذلك يمكن للمنظمة الموازنة بين التركيز على البناء الداخلي والخارجي للمنظمة.
- ٦ - التخطيط الاستراتيجي يساعد على الاستعداد للمستقبل ومحاولة تشكيله بدلاً من الانتظار والتأثر به نون حراك، وهذه تعد من أصعب العليات وهي اتخاذ قرارات في الحاضر تساعدنا على التعامل مع المستقبل.
- ٧ - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على الاستفادة من خبراتها التراكمية عبر السنوات واستخلاص أهم النتائج الإيجابية والسلبية، واستيعاب الحاضر بمعطياته ومتغيراته، وتوظيف ذلك لاستشراف المستقبل بالوسائل العلمية المنهجية.
- ٨ - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التفكير الإيجابي؛ وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات والموارد المتوافرة والمطلوبة كمعطيات ومن ثم التوظيف والاستخدام الأمثل لها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٩ - التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع المحيط وسوق العمل، فتحديد الأولويات يجب أن يتم بطريقة علمية منهجية متوازنة لتحقيق أفضل نتائج ممكنة.

- ٦ - تعاني بعض المؤسسات أو المنظمات من انخفاض سقف الأهداف لديها، فتضع لنفسها أهدافاً محدودة لا تمثل تحديات أو طموحات حقيقية مما لا يساعد المنظمة على تبني استراتيجيات تخطيطية متقدمة لتساعدنا على تحقيق هذه الأهداف، فالأهداف المحدودة تتطلب جهوداً وإمكانات وأوقاتاً محدودة أيضاً.
- ٧ - إن تحقيق النجاحات المتميزة يحتاج إلى روح المخاطرة والمجازفة المدروسة. ومن لا يملك هذه الروح لا يمكن أن يحقق نجاحات كبيرة في حياته ودراسة المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لذلك نرى كثيراً من القادات التقليدية ترفض المخاطرة بل وترفض التفكير فيها.

١.٩ مواصفات التخطيط الاستراتيجي الفعال

إن التخطيط الاستراتيجي وسيلة وليس غاية، وهذه الوسيلة إما أن تساعدنا في تحقيق أهدافنا أو أنها تكون عبئاً الفائدة أو الجدى. لذلك يجب أن نكون حريصين كل الحرص على تفعيل مثل هذه الأداة والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

ولقد تناول العديد من الدراسات موضوع فاعلية التخطيط الاستراتيجي وتحديد بعض المؤشرات التي إن وجدت يكون التخطيط الاستراتيجي نافعا وفعالاً. ومن هذه المؤشرات أو المواصفات (الشكل ١.١٠) أنها:

- ١ - تقود لاتخاذ قرارات وتبني إجراءات. فالتخطيط الاستراتيجي ليس وثيقة مكتوبة للحفظ ولا وثيقة شكلية للعرض وإنما وثيقة ترسم مسار المنظمة وتتبنى عليها أعمال وإجراءات. فإذا فقدت هذا العنصر فقدت الخطة قيمتها.
- ٢ - مبنية على رؤية مشتركة ومستندة لمنظومة قيمة محددة. ورؤية المنظمة لا يمكن أن تكون شخصية تمثل رؤية صاحب أو مدير المنظمة فقط، وإنما يجب أن تمثل جميع الشركاء وأن تستند لمنظومة قيمة تؤمن بها وتعمل بمقتضاها المنظمة.
- ٣ - تولد الشعور بالانتماء لجميع الشركاء والعاملين في المنظمة حيث يجب أن يشعر كل فرد بالانتماء للخطة ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها.
- ٤ - تقبل مبدئاً المحاسبة بحيث يمكن للشركاء والمستفيدين من المنظمة محاسبة المنظمة على أدائها وإنجازها بناءً على ما ورد في الخطة من أهداف ووسائل استراتيجية.
- ٥ - مزبوجة التركيز للداخل والخارج بحيث تسعى لتحسين استغلال الموارد وتطوير العمليات وبالتالي تجويد المخرجات.
- ٦ - مبنية على بيانات وإحصاءات كمية ونوعية موثقة. فذقة المعلومات وصدقها سر نجاح الاستراتيجيات.
- ٧ - تمثل جزءاً أساسياً من الإدارة الفاعلة فلا يمكن لإدارة أن تكون فاعلة وتحقق إنجازات مميزة من دون رؤية وخطة استراتيجية.



الشكل (١.١٠) خصائص التخطيط الاستراتيجي

ويضيف حسين (١٩٩٦م) مجموعة أخرى من خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال التي من شأنها تجويد الخطة الاستراتيجية وزيادة فاعليتها. وهذه الخصائص هي:

١ - الإسهام في تحقيق الهدف:

ويقصد بذلك أنه يجب أن يكون هناك هدف ذو قيمة للمنظمة، وأن يحقق هذا التخطيط أو يسهم في تحقيق ذلك الهدف بصورة فعالة سواء أكانت خطة رئيسية أم خطة فرعية.

٢ - الشمول:

ويقصد به أن يتم التخطيط بصورة تضم جميع النقاط التي يجب أن يشملها هذا التخطيط والموتمة بهذه الخطة، وألا يترك منها جزء أو يهمل حجمه في عملية التخطيط، وأن يشمل هذا التخطيط أيضاً مختلف مستويات المنظمة وإدارتها وسائر جوانبها.

٣ - الكفاءة والدقة:

ويقصد به أنه يجب أن تحقق الخطة النتائج والأهداف بالصورة المستهدفة وفق المعايير الموضوعية في الخطة. ويقدر تحقيقها لذلك تكون كفاءتها.. ويتطلب ذلك الدقة التامة في إعداد الخطة والسير بها.

٤ - الواقعية:

ويقصد بذلك أنه عند وضع الخطة وتحديد الأهداف يجب أن تكون طموحة، ويجب أن تكون واقعية حتى تتمكن المنظمة من تحقيقها ولا نفاجاً بالنتائج غير المقبولة في نهاية الخطة، كما يجب أن تتسم سائر عناصر الخطة بهذه الواقعية في وسائلها وإجراءاتها والموارد المطلوبة، انطلاقاً من الواقع الموجود؛ وذلك حتى يتحقق الهدف المنشود من الخطة.

٥ - التدرج:

ويقصد به التدرج في تحقيق بعض الأهداف، وكذلك التدرج في السير بالوسائل والإجراءات وكذلك في المستويات الإدارية المختلفة وأنوار كل مستوى من هذه المستويات في الخطة الرئيسية، كما يتطلب التدرج الاختيار المناسب للمدة الزمنية للخطة وتوزيعها إلى مراحل بصورة مناسبة.

٦ - المرونة:

يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوي عليه من عوامل عدم التاكيد والتغيير، ولهذا السبب تقوم الإدارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة، والتي سيبتم فيها التنفيذ مستقبلاً. وقد لا تتحقق بعض هذه الفروض مما يتطلب إعادة النظر في الخطط في ضوء ما يستجد من أمور أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات المناسبة على التخطيط الأصلي.


٧ - الوضوح والبساطة:

ومن خصائص التخطيط الفعال أن يكون واضحاً في جميع عناصره فتكون أهدافه واضحة وكذلك السياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية وفي معايير نجاحه حتى يمكن للجميع فهمه والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه.

٨ - الاقتصادية:

كلما كان التخطيط اقتصادياً وموفراً للجهد والمال والوقت كان أكثر فعالية ويصلح للمنظمة.

هذه بعض خصائص التخطيط الفعال ويقدر وجوده في عملية التخطيط تكون فاعليته.



لقد ركز الفصل الأول على مجموعة من المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي، علاوة على فوائد ومبررات وموانع ومواصفات التخطيط الاستراتيجي الفعال. إن هذه السياحة والاطلالة المفاهيمية في غاية الأهمية قبل تعرّف نماذج التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته.

فتثبيت المفاهيم وتحديدّها سيسهم في بناء قاعدة مفاهيمية مشتركة لدينا والتي بدورها ستساعدنا في فهم نماذج التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته بشكل أفضل. إن تعرّف التخطيط الاستراتيجي بدقة والإيمان به بقوة من أهم عوامل نجاح بناء الاستراتيجيات وتطبيقها، وهذا يقودنا إلى الفصل الثاني والذي سيركز على نماذج التخطيط الاستراتيجي المنتمية للمدرستين التقليدية والحديثة من باب تعرّف المدرستين وأهم نقاط الاتفاق والاختلاف بين المدرستين.

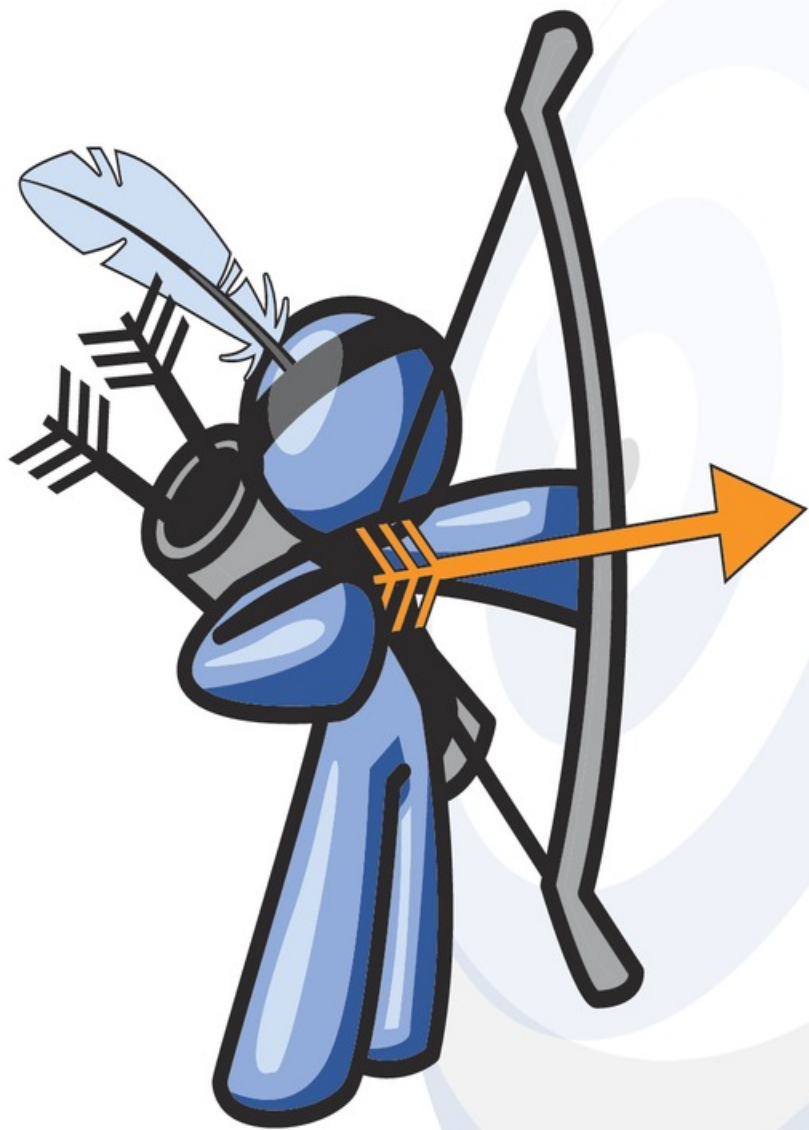
الفصل الثاني

نماذج

التخطيط

الاستراتيجي





نماذج التخطيط الاستراتيجي

تتنتمي نماذج التخطيط الاستراتيجي لمدرستين أساسيتين هما المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة. وعندما نقول المدرسة التقليدية لا نعني بها المدرسة القديمة التي مضى عليها الزمن ولم تعد صالحة للاستخدام وإنما هو تفريق علمي مرتبط بمجموعة من القناعات والممارسات في التخطيط الاستراتيجي. والفارق الجوهرى بين المدرستين يكمن في تحديد من أين نبدأ؟ وأين ننتهي؟ حيث إن المدرسة التقليدية عادة ما تبدأ بعملية تحليل الواقع بإيجابياته وسلبياته، بعوامله الداخلية والخارجية، بالفرص والمهددات، وصولاً لبناء الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية. أما المدرسة الحديثة فتبدأ برسم الصورة المستقبلية التي تود المؤسسة الوصول إليها، وهو ما يسمى بالرؤية والرسالة ثم تحدد الأهداف الاستراتيجية، ثم بعد ذلك تبدأ بتحليل الواقع لتعرف جوانب القوة والضعف والمخاطر الفرص المتاحة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وصولاً للخطة التنفيذية. والسؤال الآن أيهما تفضل منهجية المدرسة التقليدية أم الحديثة؟ ضع علامة (✓) :

- المدرسة التقليدية.

- المدرسة الحديثة.

والآن سنناقش مبررات كل مدرسة من هذه المدارس وسبب اتباعها لمنهجيتها حيث تقول المدرسة التقليدية بأنه لا يمكن مؤسسة ما أن ترسم صورة المستقبل إذا لم تكن تعرف حاضرها وأين تقف الآن؟، وتؤمن بأنه كلما كان الواقع واضحاً كانت الرؤية للمستقبل أوضح لذلك لا بد من البدء بالواقع. بينما تقول المدرسة الحديثة أن الانشغال بتحليل تفاصيله يؤثر سلباً في طموح المؤسسة والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وكثيراً ما يؤدي تحليل الواقع إلى تنزيل سقف الأهداف الاستراتيجية التي تطمح إليها المدرسة أو المؤسسة.

بينما تبدأ المدرسة بالرؤية والحلم ثم تنظر للوراء لتعرف الواقع ثم تحدد الفجوة بين الحلم والحقيقة وتعمل على دراسة كيفية ردم الفجوة. والأول ويعد تعرف المبررات أي المدارس تؤيد؟

- المدرسة التقليدية.

- المدرسة الحديثة.

ويندرج تحت هاتين المدرستين العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي، ولكل نموذج من هذه النماذج إيجابياته وسلبياته ووظائفه. وفي هذا الدليل سنعرض لمجموعة من هذه النماذج ثم نطور النموذج الذي سنستنبهه لأغراض الدليل.

٢.٢ نموذج كوفمان (١٩٩٦م)

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل والذي ينقسم إلى ثلاثة مستويات تخطيطية تبدأ بالنظرة الكلية (Scoping) ثم التخطيط (Implementation and Improvement) ثم التطبيق والتطوير (Planning) ثم التخطيط. وفي المرحلة الأولى تحدد الرؤية الكلية للمنظمة وهي التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب؟ أو بلغة أخرى ما محطة الوصول؟ ومن خلال هذه الرؤية الكلية يتم صياغة الرسالة وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلاً وتحديداً لمضمون الرؤية، وتحمل في محتواها العناصر الرئيسة التي من شأنها تحقيق الرؤية. ويتم تحديد الرؤية والرسالة في ضوء تحديد احتياجات وفجوات المنظمة.



والخطوة الأخيرة في هذا المستوى التخطيطي «مستوى النظرة الكلية». يتم تحديد أهداف الرسالة أو ما يمكن تعريفه بالأهداف الاستراتيجية بحيث تعد بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية، وبهذا يبدأ المستوى التخطيطي الثاني وهو ما يعرف بـ «التخطيط».

وفي هذا المستوى يتم إجراء تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام الأسلوب المشهور (SWOT) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص المتاحة للمنظمة. ثم تأتي عملية تحديد الأهداف والذي يحدد جوانب القوة: الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

عند هذه الخطوة تكون الرؤية أو الخطة الاستراتيجية قد اكتملت أو أصبحت جاهزة لتحويلها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة التنفيذ والتي يتم فيها بناء وصياغة الخطة التنفيذية والتي تحدد الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانتهاء والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة. ثم تأتي حسب النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات. ثم تبدأ عملية التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والإنجاز ثم إذا احتاج الأمر إعادة التخطيط والتطوير انظر الشكل (٢٠١).

وهناك العديد من المنظمات غير الربحية والمؤسسات التربوية التي تستخدم هذا النموذج والذي يمتاز بربط المنظمة بالمجتمع الخارجي ويركز على هذا الجانب ويعد أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي.

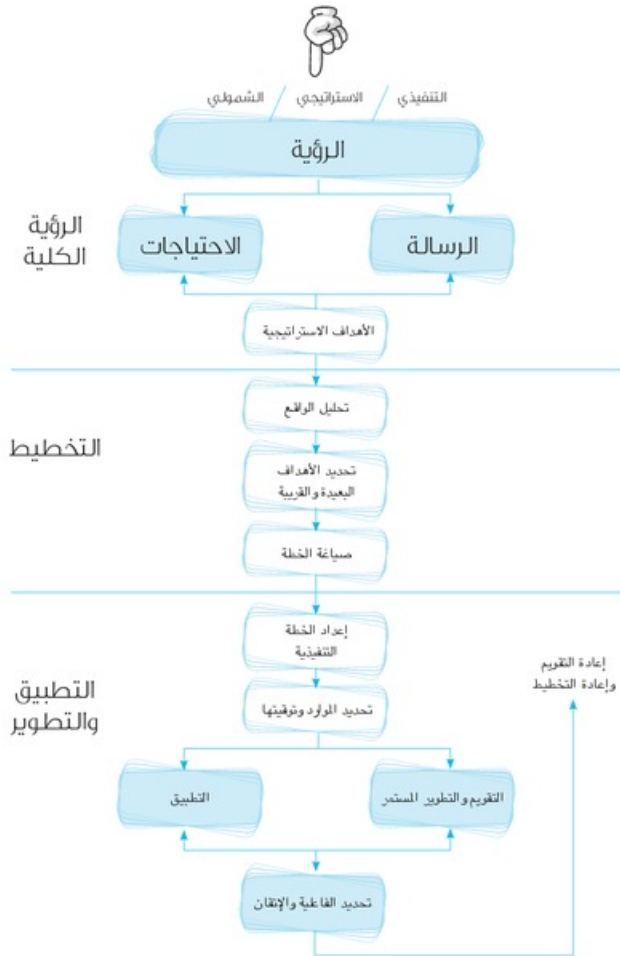
والسؤال لاختبار معلوماتك، لأي المدارس ينتمي هذا النموذج؟

- المدرسة التقليدية.
- المدرسة الحديثة.

ولماذا؟



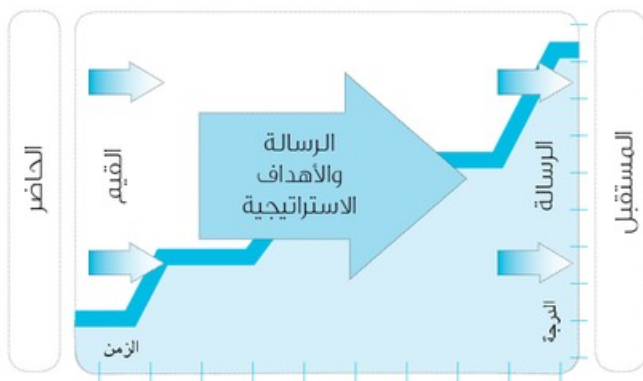
الشكل (٢٠١) نموذج كوفمان ١٩٩٦م





٢٢ نموذج فوردي وبين (١٩٩٩م)

يعدُّ هذا النموذج من النماذج المباشرة في التخطيط الاستراتيجي، ويتكون هذا النموذج من ستة عناصر أساسية هي الرؤية والقيم، وتحليل الواقع، ثم تحديد الرسالة فالاستراتيجيات أو الوسائل الاستراتيجية.



شكل (٢٠٢) نموذج فوردي

وتتلخص الخطوات الست فيما يلي:

- ١ - تحليل الواقع: أي انطلاقاً نحو المستقبل مهما كانت قوتها يجب أن تستند إلى الواقع فلا حاضر بلا ماضٍ ولا مستقبل بلا حاضر.
- ٢ - القيم: وهي تمثل القوة الدافعة في المنظمة كما تمثل المرجعية الحاكمة لأنشطة وبرامج المنظمة.
- ٣ - الرسالة: تمثل الصورة التفصيلية لما ستقوم به المنظمة للوصول لرؤيتها وحماتها الأساسي، وهي تركز على المدى الحالي والقريب وصولاً للمستقبل.
- ٤ - الأهداف الاستراتيجية: وهي مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي ستحققها المؤسسة أو المدرسة.
- ٥ - الاستراتيجيات: وتمثل مجموعة القرارات والإجراءات والنشاطات التي من شأنها تحقيق الرسالة والأهداف الاستراتيجية وبالتالي الرؤية النهائية.
- ٦ - الرؤية: وهي التي تقود المنظمة للأمام مع وجود تصور لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل.

والسؤال لأي المدارس ينتمي هذا النموذج؟

- التقليدية.
- الحديثة.

ولماذا ؟



٢.٣ نموذج جودستين وآخرون (١٩٩٣م)

بعد هذا النموذج من وجهة نظر أصحابه مثالباً للمنظمات المتوسطة والصغيرة بخاصة الحكومية منها وغير الربحية.

ويختلف هذا النموذج عن غيره بتركيزه على القابلية للتطبيق والتنفيذ. إضافة لتركيزه على عنصر القيم باعتباره الميثاق الأخلاقي للمنظمة وعلى رسم الصورة المستقبلية للمنظمة.

يتكون النموذج من تسع مراحل متعاقبة، تركز اثنتان منها على تحليل الأداء وتحليل الفجوات وهناك عمليتان مستمرتان هما مراقبة البيئة واعتبارات التطبيق. وتدخل هاتان العمليتان في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من التفكير إلى التنفيذ.

وهناك أربع عمليات استراتيجية يقترحها النموذج وتتمثل في التخطيط للتخطيط وتحديد القيم وصياغة الرسالة ومن ثم بناء النموذج الاستراتيجي، وينتهي النموذج بإعداد الخطة التنفيذية وإعداد خطة الطوارئ ثم التطبيق أو التنفيذ.. انظر الشكل (٢.٣).

لأي المدارس ينتمي هذا النموذج :

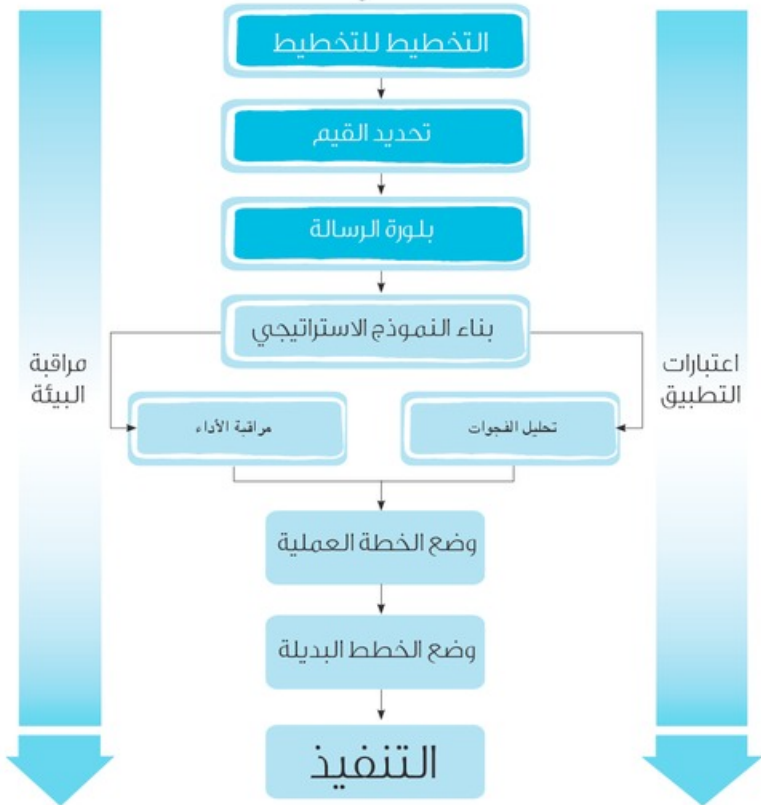
- التقليدية.
- الحديثة.

ولماذا ؟





شكل (٢، ٣) نموذج جوندستين وآخرين (١٩٩٣م)



٢.٤ نموذج ستينز (1979م)

يطرح ستينز نموذجاً شاملاً لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي الشكل (٢،٣)، ويطلق ستينز على نموده «النموذج الوظيفي» للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشمل المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف المنظمة، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية مع ضرورة إحدات بعض التغييرات. لجميع هذه الأسباب يعد هذا النموذج كما يقول صاحبه «النموذج الوظيفي».

ينقسم هذا النموذج إلى ثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة المقدمة المنطقية، ومرحلة بناء الخطة، ومرحلة التطبيق والتقييم، ويمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:

١ - مرحلة المقدمة المنطقية:

وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع مكونين أساسيين هما التخطيط للتخطيط؛ وهو معني بفهم ما تريده الإدارة العليا في المنظمة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لديها من أفكار وتوجهات، والتحقق من الكيفية التي ستسير عليها عمليات التخطيط، ومن ثم يأتي المكون الثاني في هذه المرحلة والذي يتم فيه:

أ - تعرف ماذا تريد الأطراف الخارجية مثل الشركاء والمجتمع والزبائن والمجتمع المحيط والموردين من المنظمة.

ب - تعرف مواصفات الأطراف الداخلية في المنظمة منها الإدارة العليا والوسيطه والدنيا والعمال.

ج - تعرف بيانات حول أداء المنظمة في الماضي والحاضر وتوقعاتها المستقبلية.

د - الوضع التقييمي للمنظمة من حيث جوانب القوة والضعف فيها والفرص المتاحة لها والمخاطر المتوقعة.

٢ - مرحلة بناء الخطة:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية ووضع السياسات ووضع الخطة التنفيذية الشاملة، ثم يتم بناء خطة تنفيذية متوسطة المدى وتكون غالباً خطة خمسية، ويتم إعداد خطة أخرى قصيرة المدى وتكون غالباً سنوية وتمثلها خطة تشغيلية تفصيلية جاهزة للتطبيق.

٣ - مرحلة التطبيق والتقييم:

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق الخطط قصيرة المدى وصولاً للمتوسطة، ومن ثم تحقق الأهداف الاستراتيجية وصولاً لتحقيق الرؤية المستقبلية، وبصاحب عملية التطبيق عملية التقييم المستمر واستخدام نتائجه كتغذية راجعة لتعديل الخطة.

٤ - تدفق المعلومات ومنهجية القرارات:

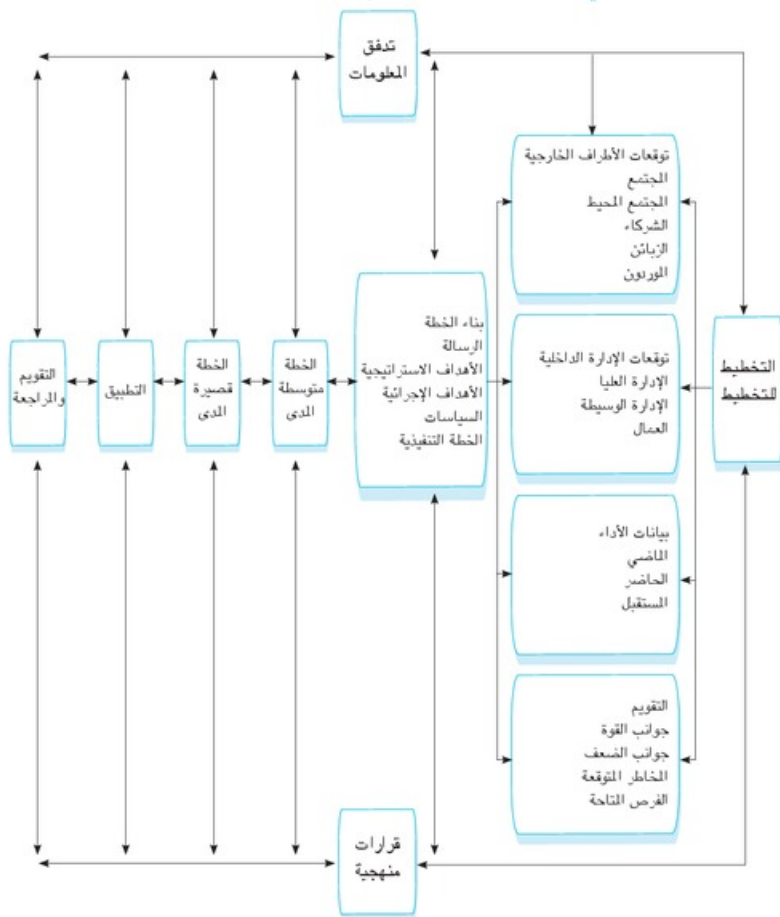
يضيف ستينز هذين العنصرين للنموذج ويقول إنه لا بد من ضمان تدفق وانسيابية المعلومات من بداية التفكير في التخطيط الاستراتيجي، وبظل مستمراً ومصاحباً لجميع العمليات اللاحقة.

فالمعلومات تعد من أهم مدخلات التخطيط الاستراتيجي السليم.. وكما ورد سابقاً فإن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من القرارات تختلف باختلاف مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ولكنها موجودة ومصاحبة لجميع المراحل لذلك يجب مراعاة العلمية والمنهجية في اتخاذها.



شكل (٢٠٤) نموذج ستينر للتخطيط الاستراتيجي (١٩٧٩م)

التخطيط التكتيكي:




لأي المدارس ينتمي هذا النموذج؟

- التقليدية.

- الحديثة.

ولماذا؟





النموذج الاستراتيجي المختار

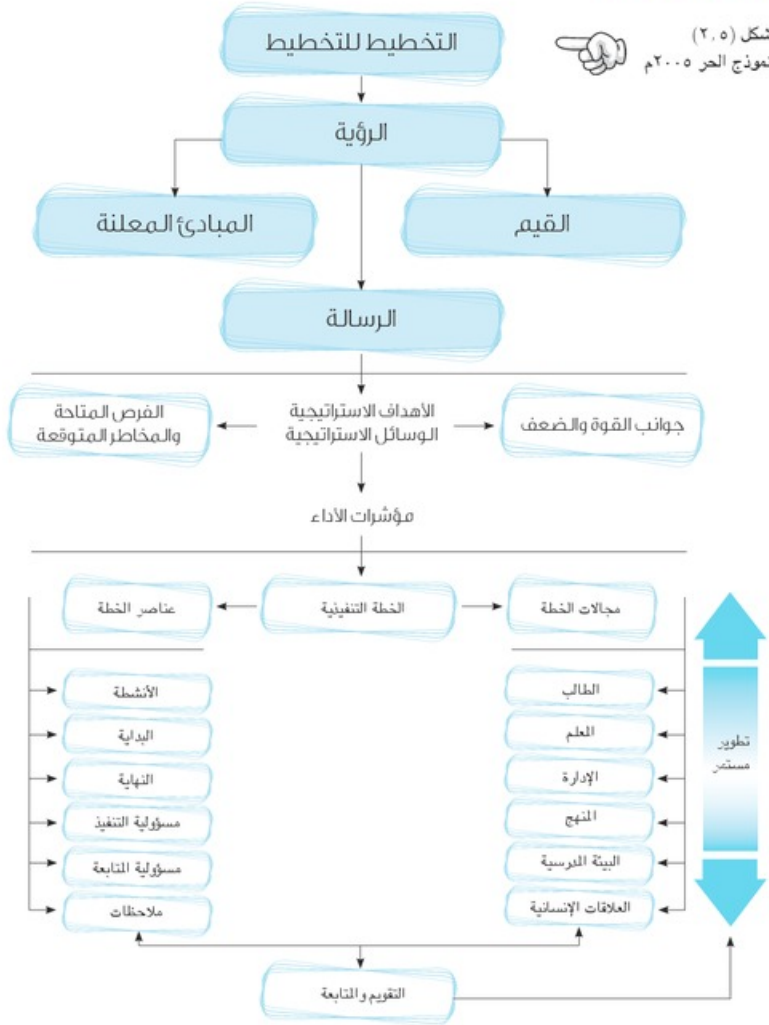
على الرغم من تعدد النماذج إلا أنه توجد قواسم مشتركة تتمثل في الرؤية والقيم والأهداف وتحليل الواقع والوسائل والخطة التنفيذية، وكما أسلفنا فإن هناك العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي ولكل منها سلبياته وإيجابياته واستخداماته. وهذا الدليل يتبنى نموذجاً (الشكل ٢،٤) تم تطويره ليتناسب مع مؤسسة مدرسية سواء أكلت حكومية أم خاصة. ويحافظ النموذج على هذه القواسم المشتركة ويعالجها معالجة خاصة، كما يتبنى النموذج بعض الأفكار المميزة لبعض النماذج مثل التخطيط للتخطيط عند تغير وتقسيم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات (مستوى الرؤية، ومستوى التخطيط، ومستوى التنفيذ) كما لدى كوفمان وآخرين (١٩٩٦م). ويضيف النموذج مجالات التخطيط الأساسية للمدرسة وهي مجال الطالب والمعلم والإدارة والمنهج والبيئة المدرسية والعلاقات الإنسانية، فهذه الجوانب تمثل مجالات «العجلة التربوية الاستراتيجية».

ويبدأ النموذج بالمستوى الكلي والذي يتم فيه تحديد خمسة عناصر أساسية وهي التخطيط للتخطيط الصورة الذهنية أو الرؤية المستقبلية والقيم الحاكمة والمبادئ المعلنة وأخيراً رسالة المنظمة أو المؤسسة.

ثم يبدأ المستوى الثاني والذي يركز على تحليل الواقع بجوانب قوته وضعفه وفرصه المتاحة والمخاطر المتوقعة. ثم يتم توظيف ذلك لتحديد الفجوة بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، وبناءً عليه تصاغ الأهداف الاستراتيجية وتحدد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وتتم عملية تحديد الأهداف وتحليل الواقع بشكل متوازن بحيث يتم ربط التحليل بالأهداف كما سيتم توضيحه لاحقاً، ثم تحدد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف.

وتترجم هذه العمليات في خطة تنفيذية تغطي المجالات الستة لـ «العجلة التربوية الاستراتيجية» وتحدد هذه الخطة المسؤوليات والزمن والكلفة التقديرية ومسؤولية المتابعة.

ثم لا بد من التقويم والمراقبة المستمرة واستخدام نتائج التقويم كتغذية راجعة لأغراض التطوير والتحسين المستمر وسيتم تفعيل هذا النموذج ومراحله وخواتمه في الفصل الثالث.





لأي المدارس ينتهي هذا النموذج؟

- التقليدية.
- الحديثة.

ولماذا؟



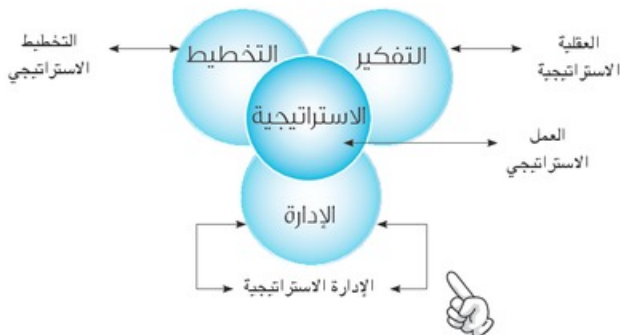
دوائر العمل الاستراتيجية

لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي وحده مهما كان فعالاً ومتقناً أن يؤدي إلى نجاح المنظمات والمؤسسات فهو لا يعمل في فراغ ولا يأتي من فراغ.

فجناح المنظمات والمؤسسات مرهون بوجود ما اسميه ثلاثية النجاح بعد توفيق الله عز وجل وهذه الثلاثية هي:

- ١ - التفكير الاستراتيجي.
- ٢ - التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - الإدارة الاستراتيجية.

ولكل من هذه العناصر دور أساسي في نجاح وإنجاز المنظمات ومحصلة التفاعل الانسجامي والتقاطعي بين هذه العناصر ونتاجه هو المسؤول عن تحديد مستوى النجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة (انظر الشكل ٢.٦)



شكل (٢.٦) دوائر العمل الاستراتيجية (العدلوني، ٢٠٠١ م)

ولفهم أفضل لطبيعة التعامل المطلوبة بين هذه العناصر فإننا بحاجة لتعريفها أي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

فالتفكير الاستراتيجي هو ذلك النوع من التفكير الذي يساعدنا على إجابة السؤال: هل 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 وبخاصة المنافسين وعلاقتهم بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٣ - مبدعاً في إيجاد الاستجابات المناسبة للتعامل مع القوى الداخلية والخارجية في المنظمة.

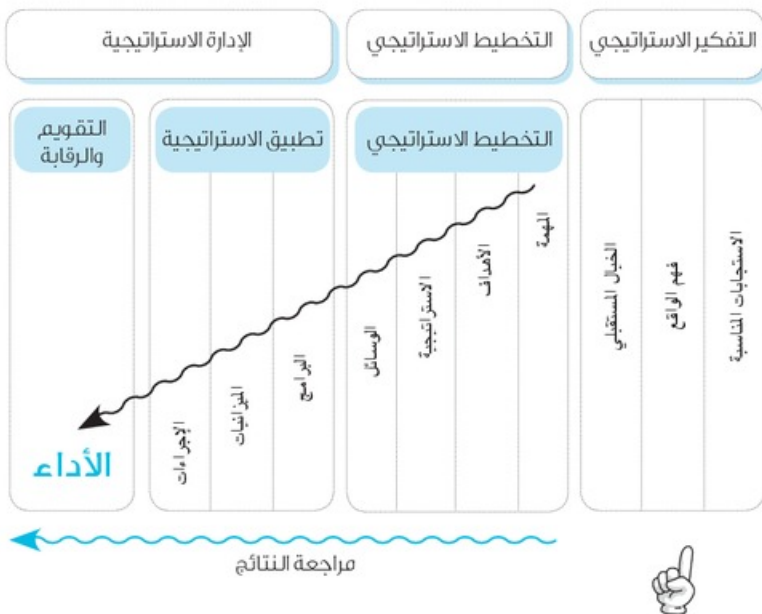
إن التفكير الاستراتيجي هو ذلك التفكير المتسلسل في خطواته والمنظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية ويعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة. والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجية ويعد من سمات المبدع، ومؤشراً من المؤشرات التي تنمي قدرة المنظمة على مواجهة أي تطورات قد تطرأ عليها ويركز التفكير الاستراتيجي على الخيار المستقبلي المبروس. والإدارة الاستراتيجية تُعد تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية، فهي ميدان اختبار «هل نقوم بفعل الشيء الصحيح؟» والإدارة الاستراتيجية تركز على المستقبل في إطار الواقع. وهي عبارة عن اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير على مستقبل المنظمة والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها المتغيرة (غراب، ١٩٩٧م) كما أنها تركز على تحليل المشكلات وتحديد الفرص التي تواجه الأفراد والإدارة في المنظمة. ومن أهم أنواع الإدارة الاستراتيجية:

- ١ - التحديد الدقيق لمسار المنظمة.
- ٢ - تطوير الاستراتيجيات في ظل التغيرات الميدانية.
- ٣ - تطوير الهياكل وترشيدها استخدام الموارد في المنظمة.

أما التخطيط الاستراتيجي كما تم تعريفه سابقاً فهو: عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

ويمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة الأفضل لتحقيق كفاءة المنظمة وقابليتها وبالتالي استمرارها واستمرار طائفتها، والتخطيط الاستراتيجي هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فهو 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 المنظمة.

مما سبق نتضح ضرورة بل حتمية التكامل بين التفكير الاستراتيجي كقوة دافعة والتخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة والإدارة الاستراتيجية كوسيلة عملية لترجمة الأفكار والخطط إلى واقع عملي ملموس. (بين الشكل (٢.٧) العلاقة بين هذه الجوانب الثلاثة بطريقة أخرى.



شكل (٢٠٧) يوضح العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

اختبار في مهارات التخطيط

قبل البدء في مراحل خطوات التخطيط الاستراتيجي يفضل الإجابة عن أسئلة الاختبار (العلوني، ٢٠٠١م) والذي يهدف لقياس مدى الملمك بمفهوم وعمليات التخطيط، والاختبار يعطي مؤشرات عامة ولا يعطي أحكاماً قطعية، لذلك تستلزم الإجابة عن هذا الاختبار بشكل فردي، ونقوم الاختبار في ضوء مفتاح ودليل الإجابات، وتقسّم نتائج الاختبار إلى أربع فئات أساسية هي: (المخطط المحترف والمخطط الجيد، والمخطط الضعيف، والمخطط المبتدئ).. حاول الإجابة عن الأسئلة بصنق وموضوعية وإجابة بما هو كائن وليس ما ينبغي أن يكون.

تقويم النتائج

إذا ما أجبته بصراحة عن كافة الأسئلة الواردة في الاختبار احسب مجموع العلامات التي حصلت عليها وانظر ما يقابلها في جدول العلامات:

٤ ما بين ٨٥ و ١٠٠ علامة، يشير إلى أن لديك مهارة خارقة في التخطيط فأنت موضوعي وواقعي جداً في دراستك وتحليلك وتقويمك لوضعك الحالي والعوامل المؤثرة فيه، وتضع عادة أهدافاً واضحة ومحددة غالباً ما تتحقق من خلال الخطط الفعالة التي تضعها وتتابع تنفيذها مع مرويسيك، والتي تعدلها باستمرار لتواكب الأوضاع والظروف المستجدة.

- ما بين ٦٠ و٨٤ علامة، يشير إلى أن تخطيطك هو أقل نجاحاً مما يجب أن يكون عليه. وأن هنالك مجالات عديدة لتحسينه وتطويره، فأنت لست موضوعياً بالقدر الكافي، وتقديراتك وتوقعاتك المستقبلية تكون غير واقعية في بعض الأحيان، الأمر الذي يؤدي إلى قيامك بوضع خطط غير محكمة وغير فعالة بالقدر اللازم.
- ما بين ٣٠ و٥٩ علامة، يشير إلى أنك غير موضوعي في توقعاتك وتقديراتك المستقبلية، بالإضافة إلى أن الخطط التي تضعها ضعيفة وغير واقعية على الإطلاق، الأمر الذي يؤدي، في غالب الأحيان، إلى انحرافك عنها وعدم التزامك بها.
- أقل من ٣٠ علامة، يشير إلى أنك مازلت شخصاً مبتدئاً في مجال التخطيط، فأنت تكتفي فقط بالتفاعل، بشكل ارتجالي، مع الظروف المحيطة بك، ومع ما يجري حولك من أحداث وما يحصل من متغيرات، وتعمل فقط على اتخاذ ردات فعل عكسية تجاهها، دون أن يكون لديك أي تصور مسبق حول ما يجب عليك أن تقوم به.

نتائج الاختبار



جدول العلامات

رقم السؤال	١	٢	٣	٤
١	١	٢	٣	٤
٢	٥	٢	١	٣
٣	٠	٣	١٠	١
٤	٨	٣	١	٧
٥	١	٣	٧	٥
٦	٠	٢	٧	٧
٧	١	٣	٧	٢
٨	٤	٣	٢	٧
٩	١	٤	٧	١
١٠	٢	٤	١	٦
١١	٣	٤	١	٤
١٢	٣	٦	٤	٥
١٣	١	٣	٥	٧
١٤	١	٤	٧	١
١٥	٩	٥	١	
مجموع العلامات				



تربين (١) اختبار مهاراتك في التخطيط



رقم	السؤال	أبداً	أحياناً	دائماً
١.	اعتمد بموضوعية على دراسة وتحليل وتقويم الوضع الحالي للنشاطات التي أتولى مسؤولياتها.			
٢.	أنغاضى عن دراسة العوامل المؤثرة في الوضع الحالي لنشاطاتي لأن ذلك سيضيع وقتي.			
٣.	أضع أهدافاً واضحة ومحددة وواقعية للنشاطات التي أتولى مسؤولياتها.			
٤.	أقوم بتحديد أهدافي بغض النظر عن توافقها أو عدم توافقها مع الأهداف العامة للمدرسة.			
٥.	أضع الخطط لبلوغ أهدافي انطلاقاً من دراسة وتقويم الموارد المتاحة للمدرسة.			
٦.	أناكد من توافق خططي مع الاستراتيجيات العامة للوزارة.			
٧.	أحرص على وضع الخطط في الأوقات المحددة.			
٨.	أضع الخطط بشكل مفصل جداً بحيث تشمل كافة الخطوات الإجرائية والتنفيذية حتى أدنى المستويات.			
٩.	أضمن خططي معايير ومقاييس تساعدني على تحديد مدى الالتزام بها أو الانحراف عنها.			
١٠.	أناكد من فهم المرؤسين للأهداف والخطط التي أضعها حتى يأتي أدائها متناسياً معها.			
١١.	أترك وضع البرامج والإجراءات التفصيلية لتنفيذ خططي للعاملين معي.			
١٢.	أتحقق بنفسني من التزام العاملين معي بدقة بالخطط التفصيلية الموضوعية.			
١٣.	أستطيع أن أحكم بموضوعية وتجرد على مقدره مرؤوسي على تنفيذ الخطط والبرامج التفصيلية الموضوعية.			
١٤.	أتمتع بالقدرة على استشراف المتغيرات في الأوضاع والظروف التي تؤثر في خططي.			
١٥.	ألتزم بشكل كامل ودقيق بالخطط التي أضعها، ولا أقبل بتعديلها حتى ولو أثبتت التجارب فشلها.			



الفصل الثالث
مراحل التخطيط
الاستراتيجي
وعملياته
وخطواته



مراحل التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته

دراسة حالة

قبل البدء بمراحل التخطيط الاستراتيجي وعملياته وخطواته سندرس سوياً «حالة عملية» حقيقية للتخطيط الاستراتيجي مرت بها إحدى المدن الأمريكية عند بنائها لخطةها الاستراتيجية.

يهدف هذا النشاط إلى:

- ١ - الاطلاع على خطة استراتيجية تعليمية واقعية.
- ٢ - تحليل الخطة والوقوف على عناصرها ومكوناتها.
- ٣ - تقويم الخطة في ضوء مواصفات التخطيط الاستراتيجي الفعالة.
- ٤ - دراسة منهجية العمل وآلية التنفيذ.



وبنهاية دراسة هذه الحالة والتي تمثل مرحلة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي ستكون لدينا صورة واضحة لما يجب أن تكون عليه الخطط الاستراتيجية.

٣١ مراحل التخطيط الاستراتيجي

الخطوة الأولى:

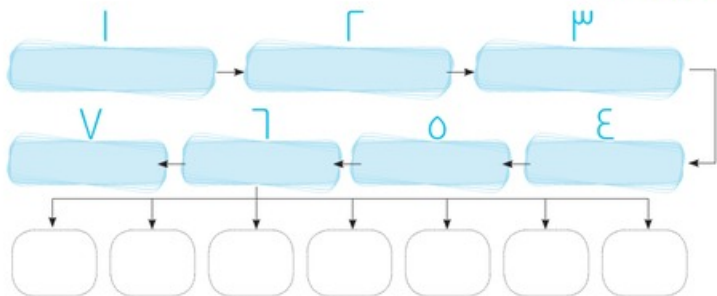


اقرأ الحالة التي أمامك والتي ستستغرق ٣٠ دقيقة تقريباً. وعند قراءة الحالة حاول أن تركز على النقاط التالية:

- ١ - ما العناصر الرئيسة المكونة لخطة مدارس مدينة ممفيس؟
- ٢ - ما المخطط العام الذي اتبع لبناء الاستراتيجية؟
- ٣ - ما الرسالة؟ ومتى بدئ في صياغتها؟
- ٤ - من المشاركون في بناء الاستراتيجية؟
- ٥ - ما منهجية العمل التي تم اتباعها.
- ٦ - ما آلية التنفيذ؟ وكيف تمت إدارة المبادرة؟

مع تمنياتي لكم بالتوفيق

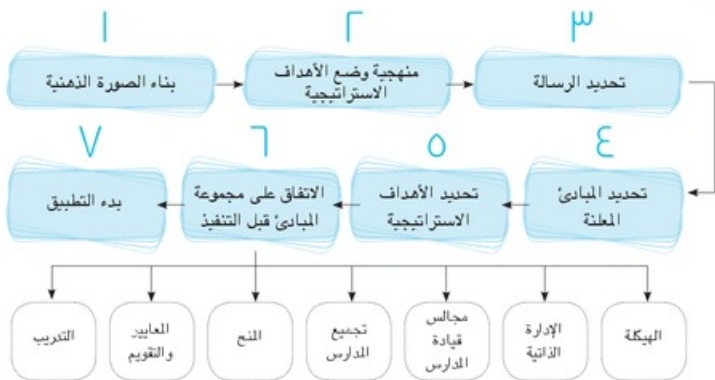
نموذج مفرغ للمساعدة





الخطوة الثانية

قارن الرسم التخطيطي الذي قمت بإعداده بالمخطط التالي:

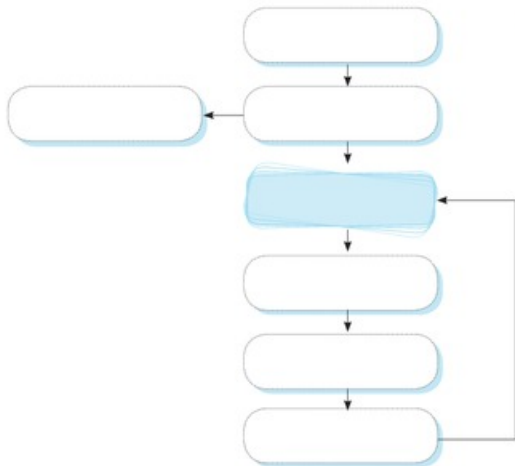


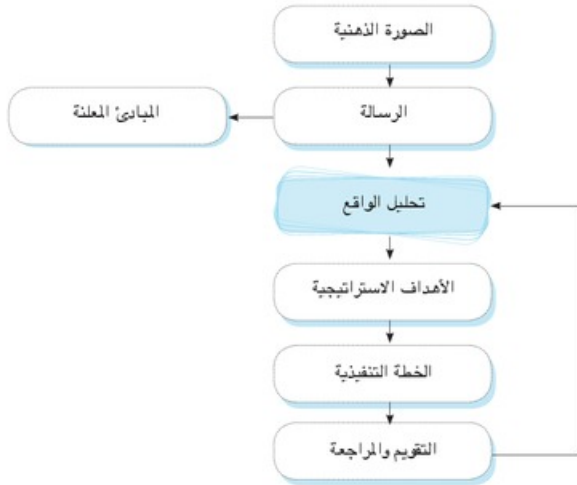
الخطوة الثالثة

هل يمكنكم بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المتبع من قبل فريق التخطيط؟



نموذج للمساعدة





ويتضح من النموذج المتبع هنا احتواءه على القواسم المشتركة للتخطيط الاستراتيجي وعدم التزامه بأي نموذج بعينه وهذا من الأمور المهمة التي يجب أن تعرفها المدارس وهو أنه ليس بالضرورة أن نلتزم بنموذج معين نتبعه بحذافيره وإنما النماذج تساعدنا في منهجية العمل وضمان تكامل العناصر وأنسابيتها وتطبيقها بأفضل الطرق. لكن المهم أن تكون المدرسة على دراية تامة بالتخطيط الاستراتيجي ومدارسه ونماذجها ومكوناتها وعندما تختار يكون الاختيار علمياً ومنهجياً. وعندما تقرر ألا تختار يكون ذلك قراراً مدروساً مع وجود البديل المناسب. وهذا البديل يجب تحديده بدقة كنموذج ومراحل وخطوات وآليات قبل بدء رحلة التخطيط الاستراتيجي فيكون بمثابة خارطة الطريق ولا بد من أن يكون عليه إجماع من قبل الشركاء الداخليين والخارجيين.

الخطوة الرابعة

من شارك في بناء الأهداف الاستراتيجية؟ أي من الشركاء الداخليين والخارجيين الذين أسهموا في تحديد الأهداف والمشاركة في بقية عمليات التخطيط الاستراتيجي؟ انتبه للعدد والتنوع.



منهجية وضع الأهداف:

- ١ - تعرف قيم ومبادئ المدرسة.
- ٢ - مراجعة التقارير المسابقة وفهم الواقع.
- ٣ - مراجعة الخطة الخمسية.
- ٤ - التركيز على الكليات وعدم الانشغال بالجزئيات والتفاصيل والأهداف الخاصة.



ستجد الإجابة واضحة تحت عنوان الخطة الاستراتيجية وتلاحظ كيف بدأ العدد بقاعدة عريضة مكونة من «٦٤» عضواً يمثلون شرائح مختلفة من قيادات المجتمع ورجال الأعمال وأولياء الأمور والقيادات الدينية والتعليمية، وهذه العملية في غاية الأهمية فهذا العدد وهذا التنوع يضمن لنا عدة أمور أساسية منها:

- ١ - التأكيد على مبدأ التعليم مسؤولية الجميع.
- ٢ - تفعيل دور المجتمع المحيط في العملية التعليمية.
- ٣ - الوصول لنتائج أكثر عمقاً وواقعية وشمولاً.
- ٤ - بناء روح الانتماء للنتائج التي سيتم التوصل إليها.
- ٥ - ربط المدرسة بسوق العمل بطريقة منهجية وعملية.

إننا في العالم العربي في أشد الحاجة لتعزيز وتشجيع مثل هذه الممارسات والشراكات والتفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع المحيط بها. ولكن لا بد من التأكد من دقة اختيار الأعضاء والفترة على إدارتهم لضمان الوصول لنتائج إيجابية وإلا كانت النتائج عكسية تماماً.

الخطوة الخامسة



لقد تم الاتفاق على التركيز على عدة قضايا أساسية وجوهرية هل يمكنكم تحديدها:



لقد ركزت هذه الاستراتيجية على عدة قضايا تعد في غاية الأهمية لمدارس الماضي والحاضر والمستقبل، فهي قضايا كانت ومازالت محور اهتمام التربويين وجميع المعنيين بقضايا التعليم إضافة لمجموعة من القضايا الجديدة والتي بدأت تحظى باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة وملخص هذه القضايا:

- ١ - تطوير الموارد البشرية.
- ٢ - المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٣ - التعامل مع الطالب كزبون.
- ٤ - تعدد وتنوع معايير قياس النجاح.
- ٥ - التوجه للإدارة الذاتية.
- ٦ - تعزيز مبدأ المحاسبية.
- ٧ - تحمل المسؤولية.
- ٨ - ربط المدرسة بالحياة المجتمعية.

والملاحظ في هذه القضايا وجود بعض الأمور التقليدية والتي توجد بشكل مستمر في الاستراتيجيات، وتكاد تكون قاسماً مشتركاً بينها مثل تطوير الموارد البشرية وربط المدرسة بالحياة المجتمعية. هناك بعض القضايا الجديدة التي بدأت تزحف نحو الاستراتيجيات الجديدة وتأخذ حيزاً لا بأس به مثل الإدارة الذاتية والمحاسبية وتنوع معايير وأنواع القياس. إن مثل هذه المبادرات والمبادئ هي التي تعزز من قوة المدرسة وتجعلها وحدة تطوير ووحدة اتخاذ قرار ووحدة تأثير في العملية التعليمية، وكل مبدأ من هذه المبادئ بحاجة إلى:

- ١ - تحديد وتعريف واضح.
- ٢ - سياسات ولوائح.
- ٣ - أنظمة وأنواع.
- ٤ - متابعة وتقييم.

وغياب مثل هذه الأمور يسيء لمثل هذه المبادئ ويقلل من تأثيرها.

الخطوة السادسة

ما العناصر الأساسية في رسالة المدارس؟





العناصر الأساسية في هذه الرسالة عبارة عن ستة عناصر وهي:

- ١ - أعداد جميع الأفعال.
- ٢ - المواطنة.
- ٣ - العمل المنتج والناجح.
- ٤ - المهارات الأساسية.
- ٥ - التفكير الناقد.
- ٦ - استخدام المعلومات لحل المشكلات.

إننا عندما نحلل هذه العبارات التي تسمى بالرسالة لإيصال رسالة بأن الرؤية أو الرسالة ليست عبارات فنية وصياغات لغوية مجردة وإنما مبادئ معلنة وأهداف راسخة وقيم ملتزم بها وقضايا أساسية. هي الهيكل العظمي للاستراتيجية. فكل كلمة في الرسالة موزونة ومدروسة بعناية. لذلك نحن دائماً نرفض منهجية القص واللصق عند بناء الرؤية والرسالة وأن تكون محصلة ما يجمع عليه جميع الشركاء الداخليين والخارجيين.



الخطوة السابعة

ما أهم الجوانب التي ركزت عليها المبادئ المعلنة؟





لقد ركزت المبادئ المعلنة على:

- ١ - الطالب كمحور للعملية التعليمية.
- ٢ - القيم الحاكمة للعمل.
- ٣ - الخيال في الحلم والواقعية في التخطيط.
- ٤ - فتح أسوار وأبواب المدرسة للمجتمع لتكون منه وإليه.

ويلاحظ هنا انسجامية هذه المبادئ مع ما سبق من رسالة وصوره ذهنية وتوجهات استراتيجية للمدارس. ويتطليبي والاطاعي على العديد من الاستراتيجيات أجد جلياً انعدام هذه الانسجامية بين عناصر الخطة الاستراتيجية. فتبدو الاستراتيجية وكأن كل جزء منها كتب من قبل أناس مختلفين. وهذا أمر يضر بالاستراتيجية إلى حد كبير ويجعل منها جزءاً منفصلة.

الخطوة الثامنة

ما أهم القضايا التي ركزت عليها الأهداف الاستراتيجية؟





نلاحظ ثانية انسجامية الأهداف الاستراتيجية مع الرسالة والمبادئ المعلنة فنجدها تركز على بناء البشر والاستثمار في الإنسان والمشاركة الأسرية وتنمية روح الانتماء ودعم الطالب وتوفير البيئة المناسبة لنجاحه، كما يلاحظ تنوع الأهداف وتغطيتها لعدة مجالات وجوانب أساسية تعد من صميم اهتمام المدارس.

الخطوة التاسعة



ما أهم المبادرات التي تم اتخاذها لتحقيق رؤية وأهداف الاستراتيجية؟



عادة عند تبني استراتيجيات ذات رؤى وأهداف طموحة ترتبط بها عدة تغييرات بنوية وإدارية وبشرية ومالية أما إذا لم تكن الرؤية جريئة وذات سقف عالٍ لا تتطلب تغييرات حقيقية وبالتالي لا تأتي بنتائج استثنائية. والاستراتيجية قيد الدراسة هي من النوع الأول والتي تستدعي تغييرات كبيرة؛ ولذلك وضعت تحت عنوان «مبادرات ينبغي اتخاذها» وهي مبادرات عديدة نركزُ منها على مبادرة التحول إلى الإدارة الذاتية، وذلك لتوجه العديد من الدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج لمثل هذا النوع من الإدارات خصوصاً في دولة قطر ودولة الإمارات العربية المتحدة وقريباً ستلحق بها دول أخرى. وما ينبغي الاهتمام به والتركيز عليه هنا عدة أمور وهي:

١ - تبني هذا التوجه في سياق كلي واضح، فقد تم تحديد الرؤية والأهداف وتحليل الواقع، ومن ثم تحديد المبادرات. أما في كثير من دولنا فبمجرد تحديد المبادرات ثم نحدد الاستراتيجية.

٢ - دراسة هذه المبادرات بشكل تفصيلي فلا نترك للعشوائية والارتجال مجالاً، فعلى سبيل المثال نجد في مبادرة المنح التشجيعية إن تم تحديد:

- ماهية المنحة؟
- لمن تقدم؟
- كيف يتم التقديم إليها؟
- معايير تقييم الطلبات.
- طبيعة المشاريع المقدمة.
- مكونات المشروع وعناصره.

ولكل عنصر من هذه العناصر مجموعة من التفاصيل الخاصة بها. ومثل هذه الدراسة المتأنية تقلل من الهدوء والرتجالية إلى حد كبير. فقد شاهدت في كثير من دولنا العديد من المبادرات الارتجالية على مستوى الوزارات أو على مستوى المناطق التعليمية أو على مستوى المدارس. وسرعان ما تبث هذه المبادرات التوتر والقلق في الميدان التربوي، والعشوائية والرتجالية لدى القائمين على العمل فتنتهي هذه المبادرات إلى الفشل السريع، وتبدأ ثقة الميدان التربوي بهتزت بإدارات التربية خصوصاً عند تكرار مثل هذه المبادرات غير المدروسة. ومن أمثلة المشاريع الفاشلة التي شهدتها مشاريع مثل جوائز التميز ومنح الأنشطة اللاصفية ومنح المشاريع المدرسية الرائدة ومنح البحث الإجرائي... جميع هذه المبادرات رائعة كسميات ولكن إذا لم يتم خدمتها بالطريقة الصحيحة فإنها تفقد معناها وقيمتها لذلك لا بد للمدارس من الانتباه لهذا الأمر بشكل كبير.



٣ - تبني عدد محدود من المبادرات حتى يمكن التخطيط لها بشكل جيد ومن ثم تطبيقها ومتابعتها وتطويرها إذا لزم الأمر. فالإكثار من المبادرات والمشاريع ليس علاقة صحية أو دليلاً على قوة الاستراتيجية وإنما في غالب الأحيان يدل على غياب الأولويات وتشتت الأفكار. إن الاستراتيجية المتينة هي التي تحسن اختيار مبادراتها وإذا اختارتها تحسن التخطيط لها وإذا خلطتها أحسنت تنفيذها وتقويمها.

هذه بعض الدروس المستفادة من الحالة الدراسية التي أمامنا فيما يتعلق بالمبادرات والتي يجب علينا كاتظمة تعليمية أو مدارس الاستفادة منها بأفضل ما يمكن.

والمبادرات على نطاق واسع قبل تجربتها وتقويمها وتطويرها إذا لزم الأمر. من خلال أيضاً مشاهداتي لمشاريع تطوير التعليم في بعض الدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج يلاحظ الكثير من لاستعجال والقليل من التفكير والتخطيط والاستعداد. لذلك فقد تعثر العديد من هذه التجارب والمشاريع والتي كانت ترفض فيها مرحلة التجربة ويتم البدء بالتطبيق والوصول للتقويم قبل المراجعة.

والأدهى من ذلك تعييب رأي الميدان وتجاهل آرائه بطريقة غريبة. وما النتيجة؟ التعثر الواضح في العديد من هذه المشاريع على الرغم من التسويق الإعلامي لنجاحها والتغطية الكبيرة لجوانب ضعفها والتي كشفتها الاختبارات العالمية ولن يرغب في تعرف هذه الإخفاقات يمكن له زيارة موقع اختبارات البيرزا والبيرل. أما في الحالة الدراسية التي أمامنا فالحالة مختلفة تماماً، إذ إن هناك تخطيطاً واضحاً وتجريبياً وهناك تقويم دقيق ثم تعميم مدروس وهو الأمر الذي يجب علينا أن نتعلمه.

الخطوة العاشرة



لقد تم تحديد أو الإجابة عن سؤال ماذا بعد ذلك؟ فمن قراءتكم للاستراتيجية ما الخطوات اللاحقة التي حددت بعد تقويم نجاح استراتيجية مدارس ممفيس؟



من المهم يمكن أن تعرف أن الاستراتيجية ليست نهاية المطاف ونجاحها في مكان لا يضمن لها النجاح في كل مكان، وعملية التطوير لا يمكن أن تحدث بين يوم وليلة ولا يمكن تقويم الأفكار الجديدة.

٣٢ الرؤية الاستراتيجية لمدارس مدينة ممفيس

إن الموضوع السائد على نطاق المناطق التعليمية في مدارس مدينة ممفيس لهذا العام هو (بناء الغد اليوم) Building Tomorrow Today ويتم هذا الشعار على ضرورة وأهمية إعداد شباب اليوم ليكونوا مواطنين ولولياء أمور وقادة على مستوى المدينة والأمة في القرن الواحد والعشرين، ولا يمكننا أن نقود أطفالنا إلى عالم الغد دون أن نترك ما نريد أن يكونوا عليه اليوم. إن التصور القائم يتلخص ببساطة في القدرة على رؤية الأمور لا كما هي عليه الآن ولكن كما يمكن أن تكون عليه. وهذا التصور هو الذي نعمل من أجله حالياً في مدارس مدينة ممفيس. إننا نود أن تكون كل مدرسة شبيهة بمدرسة شارع الوعد المتخيلة Promise Street School.

إن شارع الوعد عبارة عن مدرسة كبيرة في المدينة تشبه إلى حد كبير كثيراً من مدارسنا، ثمانون في المائة من طلابها من الشباب الملونين ومعدل دخل العائلة يتجاوز قليلاً خط الفقر. نسبة التسرب فيها أقل من واحد في المائة ومشاركة أولياء الأمور فيها من الأفضل في المنطقة والجامعات في كافة أنحاء البلاد تتحمس لقبول طلابها وتقدم لهم المنح الدراسية والدعم المالي. اثنان وتسعون في المائة ممن أنهوا دراستهم فيها يتابعون تعليمهم العالي، ونسبة نوام الطلاب فيها في أي يوم دراسي ثمان وتسعون بالمائة. بناء المدرسة قديم ولكنه آمن ونظيف ومعتمتي به جيداً.

المناهج في هذه المدرسة شمولية ومتوازنة وتشتمل بالإضافة إلى الرياضيات واللغة الإنجليزية والمجتمع والعلوم على الآداب والفنون واللغات الأخرى. كذلك فإن الحواجز التي كانت تفصل قديماً بين المواد تخف فيها بشكل متزايد وتفسح المجال لدخول متكامل أكثر في التعلم. كل مدرس في هذه المدرسة يتمتع بخلفية متينة في اختصاصه وتتوافر لديه الفرصة على النوام لتجديد وزيادة المعارف التي يشتمل عليها المنهج. يشكل كافة العاملين في المدرسة مجتمعاً تعليمياً متآلفاً بحيث لا يكون التعليم الصفي معزولاً عن غيره، وتوفر المدرسة نظاماً موحداً من الخدمات الاجتماعية يكفل تلبية احتياجات الطلاب الجسدية والاجتماعية والعاطفية والصحية. البرامج في هذه المدرسة تتصف بالروية حيث يكون لدى الطلاب الوقت الكافي للتعلم الفعال وحل المشاكل والأنشطة العملية والتعلم القائم على المصادر Resource-based Learning.

يستبدل فرز ومتابعة الطلاب في هذه المدرسة القائم على القدرة Ability Grouping and Tracking بالفرز القائم على التباين Heterogenous Grouping ويقضي الطلاب معظم الوقت في الصف بالعمل القائم على المشاركة والتعاون. ويقضي المدرسون قليلاً من الوقت في مدرسة شارع الميعاد في الإلقاء، وكثيراً من الوقت في إشغال الطلاب بالناقشة النشطة للمادة. كما يتاح المجال للطلاب لاستخدام تقنيات التعليم المتقدمة (بما فيها الكمبيوتر الشخصي، والبرامج المناسبة، والشبكات الإلكترونية، ووسائل البحث، والآلات الحاسبة).

كذلك تتوافر في المدرسة مكتبة غنية بالكتب وأشرطة الفيديو والأشرطة العادية وغيرها من مصادر المعلومات ومختبرات علمية مجهزة بشكل جيد، ويتولى العمل فيها أشخاص أكفاء مشهود لهم بالمعرفة.

يكتسب ويستخدم طلاب مدرسة شارع الميعاد على النوام مهارات التقصي المستقل والبحث الأصلي، فهم يقرأون باستمرار ويكتبون ويمارسون الأداء والتعبير الفني، كما يستخدمون الرياضيات لتعرف الأشكال وحل المشاكل التي يبرز بها عالم الواقع. ويقوم فريق من الإداريين والأساتذة ومختص في الوسائط المكتبية وغيرهم بتشجيع وتسهيل العمل المنظم المشترك. كما يهدف تقويم الطلاب إلى زيادة تعلمهم وليس إلى حجبيهم عن التجارب التعليمية التي تشكل تحدياً أكبر لهم.



وقد وضع المدرسون في هذه المدرسة أساليب مختلفة للتقويم الصفي يستخدمونها دائماً، كما يعتمدون على حقائب ومشاريع وأدوات الطلاب وغيرها من الاستراتيجيات لرسم صورة مناسبة وبقية عن مدى استيعاب الطلاب. يحترم النهج خلفية الطلاب العنصرية والمعرفية واللغوية وينظر إلى هذا التنوع كمصدر للقوة في البرنامج التعليمي. إن المهمة للمقاة علينا في مدارس مدينة ممفيس هي نقل هذه البشري أو الوعد إلى أطفالننا.

الخطة الاستراتيجية:

لقد تمت عملية وضع الأهداف الاستراتيجية لمدارس مدينة ممفيس بين شهري يناير ومايو من عام ١٩٩٢م، وطلب من قاعدة عريضة من الأعضاء بلغ عدد أفرادها (٦٤) عضواً يمثلون قطاعاً عريضاً للمجتمع من القيادات الدينية والتعليمية ورجال العمل وأولياء الأمور أن يعملوا ضمن اللجنة التحضيرية، وقسم المشاركون إلى سبع مجموعات عمل وكان موضوع الدراسة لهذه المجموعات متوازياً مع إعلان المعتقدات Statement of Beliefs الذي وضع وتم تبنيه من قبل المجلس في سبتمبر ١٩٩٢م. وضمت كل مجموعة عمل أعضاء جديداً ممن تتوافر فيهم الخبرة والتجربة. ولهذا بلغ عدد المشاركين في اللجنة التحضيرية ومجموعات العمل في النهاية (١٠٦) أعضاء وتولى مدير تنفيذي معار من إدارة المياه والغاز والإنارة في ممفيس مهمة القيام بتنسيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

وعندما بلغت مجموعات العمل مرحلة إعلان الأهداف استخدمت كل مجموعة عدداً من الخطوات اشتملت على مراجعة إعلان المعتقدات الخاصة بها للتأكد من فهم كافة الأعضاء له بشكل كامل وتقديم المقترحات لتحقيق هذه المعتقدات ومراجعة التقارير القائمة التي وضعت من قبل ممفيس ٢٠٠٠م واتحاد مقاطعة شليبي Memphis 2000 and Shel by County Interfaith ومراجعة الخطة الخمسية الراهنة لمدارس مدينة ممفيس، وقد تم التأكيد في النهاية على أن تقوم كل مجموعة بوضع إعلان للأهداف العامة وليس للأهداف الخاصة. حيث يتم وضع هذه الأهداف الخاصة من قبل المراقب العام وهيئة مدارس مدينة ممفيس وفي ضوء الأهداف العامة التي وضعتها مجموعات العمل.

كان التأكيد على مواضيع مثل تطوير المصادر البشرية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على التلاميذ كعملاء، وموضوع المسؤولية ووضع معايير متعددة لقياس نجاح الطلاب من أكثر الأمور التي برزت وورد ذكرها مراراً في توصيات مجموعات العمل.

إضافة إلى ذلك فإن المفاهيم التي وردت في تقرير اتحاد مقاطعة شليبي مثل الإدارة الذاتية School-based Governance والمحاسبية Accountability واعتبار المدارس مراكز للحياة المجتمعية قد وردت أيضاً ومراراً في إعلانات الأهداف التي وضعت من قبل مجموعات عمل التخطيط الاستراتيجي. وبمكثنا بالتالي أن نحدد ما نتج عن هذا بأنه إجماع على نطاق المجتمع على توصيات وتوجهات استراتيجية يمكن للمراقب العام والمجلس أن يرسموا في ضوئها المسار اللازم اتباعه لتحقيق المهمة للمقاة على مدارس مدينة ممفيس. وفيما يلي ملخص موجز عن الخطة الاستراتيجية للمنطقة:

المهمة (الرسالة):

إن مهمة مدارس مدينة ممفيس هي إعداد كافة الأطفال ليكونوا مواطنين وعاملين ناجحين في القرن الواحد والعشرين. وهذا يتضمن تعليمهم القراءة الواعية، والكتابة الواضحة والحساب بدقة، والتفكير الناقد، واستخدام المعلومات لحل المشكلات.

المركزات الأساسية: المبادئ المعلنة:

- ١ - تركيز الاهتمام في كافة القرارات التي تتخذ في المنطقة التعليمية في حق الطلاب ونوع العمل الذي سيقدم لهم واحتياجاتهم.
- ٢ - العدالة والأمانة والتجوب والصراحة هي القيم الأساسية في المنطقة.
- ٣ - ينبغي أن تكون القرارات التي تتخذ قابلة للتطبيق إلى أكبر قدر ممكن.
- ٤ - تنتمي المدارس للمجتمع كما أن آراء ومشاركة المجتمع ضرورية جداً لتلبية احتياجات التلاميذ بشكل فعلي.

الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الأول:
تكوين بيئة تعليمية إيجابية ومساندة تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنجاز لدى كافة الطلاب.
- الهدف الثاني:
توفير القيادة للهيئات التي تعمل لخدمة الشباب والعائلات بحيث يتوافر لهذه العائلات الدعم اللازم حتى تتمكن من مساعدة الأطفال على النجاح في الدراسة.
- الهدف الثالث:
مساعدة كافة العاملين على أن يصبحوا قادة تربيين مسؤولين عن توفير قيادة جيدة في كل المراحل، ومساعدة كافة الشركاء كي ينال الطلاب تعليماً متميزاً.
- الهدف الرابع:
اعتبار كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن إسهاماته في تحقيق القاعدة التعليمية أي (إنجاز الطالب).
- الهدف الخامس:
إيجاد ثقافة في المؤسسة تعامل الناس باعتبارهم أئمن مصدر وتستثمر في نماهم وتقديمهم كما تحدث على الجلالة بما ينسجم مع معتقدات ومهمة المؤسسة.
- الهدف السادس:
إيجاد شعور بالانتماء للمدارس لدى كافة أفراد المجتمع وزرع الاعتقاد بأن نظام المدارس العامة الجيد عبارة عن استثمار يهدف إلى استمرار تقدم المدينة وإزدهارها.

المبادرات التي ينبغي اتخاذها لإعادة الهيكلة:

تنظيم الإدارة المركزية:

لقد جرى إعادة تقويم مدارس مدينة معفيس على نطاق واسع وذلك بهدف تحسين تعليم طلاب المنطقة الذين يتجاوز عددهم (١٠٦٠٠٠) طالب. وقد ركزت الجهود أول ما ركزت على إعادة تنظيم الإدارة المركزية. وكان الهدف الرئيس من إعادة تنظيم الإدارة المركزية هو تحسين وتعزيز فرص التعليم بالنسبة للطلاب وإلغاء مركزية السلطة واتخاذ القرارات.

وكان الهدف في المقام الأول من إعادة الهيكلة تحقيق أهداف المؤسسة التالية:

- ١ - جعل التعليم والتعلم في مركز اهتمام الهيكل التنظيمي.
- ٢ - تقريب المراقب العام من المدارس عن طريق إلغاء الشرائح التي تفصله عن مديري المدارس.
- ٣ - تبسيط التعليم عن طريق إلغاء الشرائح البيروقراطية حتى يمكن للأفكار أن تتناسب بسهولة عبر المؤسسة.
- ٤ - تعزيز مجموعات العمل الأفقية في الأقسام حتى يسهل حل المشاكل.
- ٥ - ضم أعمال المؤسسة المهمة والتي تتوافق منطقياً مع بعضها البعض بحيث يتم تنسيق الخدمات التي تقدمها



المؤسسة بشكل أفضل.

- ٦ - تغيير مهمة الإداريين من التلبيغ التقليدي والمراقبة والإشراف وتزوير المعاملات إلى تقديم الخدمات مباشرة للمدارس بناء على احتياجات الطلاب.
- ٧ - توضيح الجهة المسؤولة عن كل عمل والتأكد من المحاسبة.
- ٨ - إقامة ميكل تنظيمي بنياميكي يعزز ويدعم إعادة الهيكلة الذاتية في كل مدرسة، والتقدم المهني والمعايير الجديدة لقياس تعلم الطالب وتحسين أشكال التقييم.

من الأهداف المهمة لإعادة الهيكلة التركيز أكثر على المعايير الخاصة بما ينبغي على الطالب أن يلم به وما يمكن أن يقوم به، ووضع الإطار والخطوط العريضة لربط المناهج بالمعايير الجديدة وتطوير أساليب تقويم مرتبطة بهذه المعايير وتعزيز المناهج.

إن من أولويات التنظيم أيضاً تطوير كفاءة العاملين، ولهذا فقد تم إنشاء قسم لمساعدة الأساتذة والمديرين على فهم متطلبات إعادة الهيكلة وتطوير قدراتهم على التعليم والإدارة بأساليب جديدة يجري قياسها بمعايير جديدة أيضاً.

يتولى قسم إعادة التخطيط والتدريب والتطوير المدرسي The Devison of School Redesign and Training Development مسؤولية الدعم المباشر لإعادة الهيكلة الذاتية في المدارس ودعم التدريب والتطوير الذي سيجري فيها. بالإضافة إلى ذلك يجري إقامة أكاديمية للتعليم والتعلم تقوم بمهمة مركز تنسيق لكافة أعمال التدريب والتطوير في المنطقة.

يعمل الهيكل الجديد على إلغاء بعض الشرائح بين المراقب العام والمدارس. يقوم اثنا عشر قائد مجموعة من المديرين ممن يمارسون الإدارة بالعمل في فرق للقيادة التابعة للمراقب العام. ولقد أدى إلغاء بعض الوظائف الإدارية وتحديث بعضها الآخر إلى نقل كثير من القرارات التي تؤثر في عمل المدرس على مستوى المدرسة. كما أدى تبسيط الهيكل التنظيمي إلى القضاء على المدرسين البيروقراطيين الذين طالما تذرهم منهم المديرين. تعدد الاتصالات والعلاقات العامة من العناصر المهمة جداً في أي نظام منرسي وبخاصة في المناطق الكبيرة واعتبراً لهذا فقد تم في التنظيم الجديد إيجاد قسم لهذه المهمة يرأسه مدير على اتصال مباشر مع المراقب العام. وتنضوي تحت هذا القسم الوظائف الأخرى التي لها صلة بالاتصالات والاتصالات المدرسية والتجارية والمعلومات العامة.

التحول إلى الإدارة الذاتية Site-based Management

بعد سنة من التخطيط والتدريب أصبحت المجموعة الأولى من المدارس في المنطقة على استعداد لمباشرة نموذج اتخاذ القرار الذاتي الرامي إلى إصلاح المدرسة وقيادتها. وقام قادة المجموعات المدرسية بإعداد برنامج تدريب استغرق أسبوعاً بتحديد الأهداف السبعة التالية لعملية اتخاذ القرار ذاتياً:

- التركيز على رفع مستوى المدرسة.
- تطوير الانتماء في المدرسة.
- جعل أولياء الأمور على وعي بقيمة إسهاماتهم عن طريق إشراكهم في القرارات المهمة الخاصة برفع مستوى المدرسة.
- إشراك فئات أكبر من المجتمع وبخاصة أعضاء اتحاد رجال الأعمال في تقديم الدعم للمدرسة.
- تحسين تسويق برنامج المدرسة عن طريق زيادة عدد الأشخاص الذين يعرفون المدرسة.
- البرهنة على نجاح عملية المشاركة باتخاذ القرارات.

- تحسين نوعية القرارات التي تتخذ والخاصة برقع مستوى المدرسة.
- اشتمال المرحلة الأولى للإدارة المدرسية الذاتية على ست وعشرين مدرسة.

مجالس قيادة المدارس:

شكلت كل مدرسة مشاركة في الإدارة الذاتية مجلس قيادة للمدرسة مؤلفاً من أولياء الأمور، وهيئة المدرسة من الأساتذة وغيرهم، والمدير وبعض أفراد المجتمع ومطاب المرحلة الثانوية. وتم انتخاب أولياء الأمور من قبل أولياء الأمور كما تم انتخاب الأساتذة وممثلي هيئة المدرسة والطلاب من نظرائهم وتم تعيين الأعضاء الذين يمثلون فئات المجتمع من قبل المجلس، وكان عدد أولياء الأمور مساوياً لعدد أعضاء هيئة المدرسة باستثناء المدير. كما اشترط أن يكون لممثلي أولياء الأمور أبناء في المدرسة. وتم تحديد حجم المجلس الأول من قبل المدير وممثل عن فئة أولياء الأمور عضو من هيئة المدرسة.

وبعد انتخاب المجلس الأول قام هذا المجلس بتحديد حجم المجالس التالية. وقد تم عقد اجتماعات تثقيفية قبل عملية الانتخاب لشرح الغرض والأهداف من المجلس وغاياته والأنوار والمسؤوليات والمؤهلات. وصيلة الاختيار حضرها كل من توافرت لديه الرغبة في العمل في المجلس. وكان التدريب إلزامياً لكافة أعضاء المجلس وقد جرى تدريب أعضاء المجالس الأولى لمدة عشر ساعات وذلك خلال أيام السبت وسببقي هذا التدريب مستمراً لفائدتهم.

عملية اختيار الممثلين:

قوت هيئة أولياء الأمور التي تم تشكيلها في المدرسة مسؤولة وضع الإجراءات الخاصة بانتخاب أولياء الأمور طبقاً للقواعد الأساسية التالية:

- إتاحة الفرصة أمام كافة أولياء الأمور للمشاركة في العملية.
- وضع الشروط الكفيلة بانتخاب مجموعة متنوعة تعكس التنوع في المدرسة (العضوي والعرقى والجغرافي... إلخ).
- إجراء الانتخابات بطريقة عادلة لا غبار عليها. وقد حددت مجموعة أولياء الأمور عملية الاقتراع ومكانها وتاريخها والمسؤولين عن فرز الأصوات. ولانتخاب ممثلي هيئة المدرسة والطلاب جرت عمليات على نفس النوال.

تجميع المدارس:

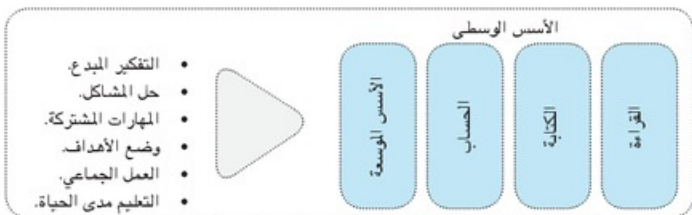
لقد تم تقسيم مدارس المنطقة البالغ عددها (١٥٥) مدرسة إلى اثنتي عشرة مجموعة، وذلك ضمن خطة شاملة مدتها ثلاث سنوات تهدف إلى رفع مستوى الخدمات التي تلقاها المدارس وتقليص البيروقراطية فيها. كما تم اختيار بعض مديري المدارس ممن هم على رأس العمل ليعملوا كقادة لهذه المجموعات. ومن المتوقع أن يقوم هؤلاء القادة بالعمل على النظام المدرسي، في نفس الوقت الذي يعملون على إعادة هيكلة مدارسهم حتى تشكل نموذج يحتذى ويتبع من قبل زملائهم في المدارس الأخرى. كما يتوقع منهم أن يعملوا مع الهيئة التنفيذية التابعة للمراقب العام على تحديد السياسات والإجراءات والممارسات التي تعوق إجراء التغيير. يجتمع قادة المجموعات مع أعضاء الهيئة التنفيذية هذه مرتين في الشهر بهدف عرض وبحث المشاكل التي تعترضهم وإيجاد الحلول لها. إن الأهداف التي ترمي إليها خطة المجموعات هي:

- زيادة الاتصال بين المراقب العام ومديري المدارس.
- زيادة التعاون والتآزر بين المديرين أنفسهم.
- المساعدة على تنفيذ عملية إعادة الهيكلة.
- إقامة نظام محاسبية ومسؤولية اقتداء بنظرائهم.

لقد تم تعريف قادة المجموعات بأنهم الأوائل بين نظرائهم First Among Equals كما تم تكليفهم بالمهام

التالية:

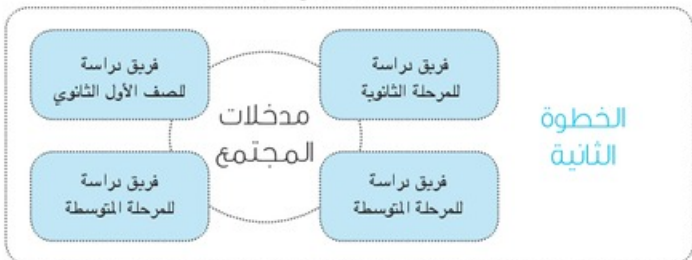
- متابعة تنفيذ المهام الموكلة لمديري الأبنية التي عينوا عليها بما يتفق مع المهام الموكلة للمديرين.
- القيام بقيادة بقية المديرين في المجموعة وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم مما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات ويحث المجموعات على العمل كفرق عمل مستقلة ومتآفة.
- اتباع طريقة عمل منهجية بحيث تتمثل في البناء الذي يرأسه قائد المجموعات الميزات التي تصبو إليها كافة مدارس ممقيس.



ينبغي أن تشمل المعايير الجديدة على الأسس الجديدة



سيشارك عدد كبير من قطاعات المجتمع في وضع المعايير الخاصة بهم



تحدد فرق الدراسة مستويات مضمين التعليم بناءً على المعايير التي يرسمها المجتمع

- العمل مع المراقب العام وبقية العاملين معه على تطوير وتنفيذ السياسات والبرامج والإجراءات والممارسات التي تتمحور بشكل جلي حول احتياجات الطلاب.

ينبغي أن ينبثق عن مجموعات المدارس اثنا عشر نموذجاً تمثل المدارس وتجسد معتقدات ورؤية وأهداف مدارس مدينة معفيس.

المنح الدراسية التشجيعية:

يحصل الأساتذة والمديرون ممن يرغبون في تجربة أساليب وطرق جديدة تساعد على رفع مستوى الطلاب ونجاحهم على دعم تشجيعي من برنامج المنح التشجيعية Incentive Grant Program الذي تم استخدامه في المنطقة وقد تلقت عشرون مدرسة في السنة الأولى منحة بقيمة (٥٠٠٠) دولار بهدف تشجيع ودعم التجديد والإبداع والتعاوض في المدرسة. ولا يمكن استخدام هذه الأموال لشراء المعدات والمواد ما لم تكن لها صلة مباشرة بالمشروع.

- قامت مجموعة من الأساتذة والإداريين بمراجعة وتقييم كافة التطبيقات بناء على المعايير التالية:
- أن يكون المشروع متصلاً بأهداف وغايات خطة رفع مستوى المدرسة على المدى الطويل، أو أن يشكل خطوة تجنيد ترمي إلى إعادة هيكلة المدرسة.
- أن يكون المشروع مبدعاً ومستحدثاً ولا علاقة له بصيانة أعمال قائمة أو أن يكون عبارة عن مبادرة ثبت فشلها سابقاً.
- أن يعتمد المشروع على المدرسة ويتم من خلال تعاون الأساتذة والإداريين. وقد فضلت المبادرات التي كانت على نطاق المدرسة على مبادرات الأساتذة الفردية في تقديم المنح للمدارس.

وقد اشترط أن تشمل التطبيقات على المعلومات التالية:

- وصف تفصيلي للمشروع.
 - الأسباب الموجبة التي توضح كيف يخدم المشروع هدفاً من أهداف رفع مستوى المدرسة على المدى الطويل والأسباب الداعية لاعتباره خطوة مبدعة تؤدي إلى إعادة هيكلة المدرسة.
 - الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
 - بيان يوضح المشاركين في المشروع والطريقة التي تمت بها العملية.
 - موازنة تفصيلية.
 - بيان يوضح الطريقة التي سيتم بها تقييم المشروع.
 - بيان يوضح الطريقة التي ستكفل استمرار المشروع في حال نجاحه.
- بالطبع فإن هذه المهمة فيها مجازة ويحتاج الأساتذة والإداريون إلى الموازنة في مساعيهم لدراسة الطرق القديمة وتجربة الطرق الحديثة.

المعايير والتقويم:

لا بد لنا في الوقت الذي نتقدم فيه مدارس مدينة معفيس في المهمة الملقة عليها في إعداد الطلاب للقرن الواحد والعشرين أن نلقي نظرة متأنية جداً على الصف المدرسي وماذا ندرس؟ والطريقة التي ندرس بها. علينا أن نسأل أنفسنا: هل سيوفر هذا لطلابنا مقومات النجاح في السنين القادمة؟

لقد أدى توفير المعايير التربوية إلى ظهور نظرة منهجية ومتأنية للتعليم والتعلم. إن التعليم في الصف اليوم غالباً ما يقوم على مهارات مجزأة لا رابط بينها ومعلومات مقتطعة لا انسجام بينها، ولهذا تقوم مدارس مدينة معفيس



الآن بإرساء الأسس التي ترمي إلى رفع مستوى التعليم عن طريق وضع معايير للأداء لا تقبىس معلومات الطلاب فقط بقدر ما تقبىس ما يمكن أن يقوم به من أعمال.

ولكن ما هذه المعايير أو بالأحرى ما علاقة هذه المعايير بتعليم طلاب المنطقة الذين يبلغ عددهم (١٠٦٠٠٠) طالب؟

يتم التركيز في مدارس مدينة ممفيس حالياً على الأهداف التي حددها المنهج وليس على مستويات الأداء ولكن بدلاً من تعليم الطلاب مجرد مهارات لا صلة بينها، ومعلومات من هنا وهناك، لا بد من يتعلم الطلاب كيفية الاستفادة من هذه المعلومات كلها بحيث يمكنهم القيام بالبحث وتبادل الآراء المقنعة أو وضع خطط المشاريع وتنفيذها أو ربما استنباط النتائج من مصادر شتى للمعلومات والقدرة على التفكير بشكل سديد.

ما المطلوب لوضع معايير الأداء وتنفيذها على صعيد المنطقة؟

أولا كان من الضروري جداً أثناء وضع معايير لمدارس مدينة ممفيس أخذ مدخلات المجتمع في الاعتبار. ولقد شكلت لجنة تحضيرية مؤلفة من قطاع عرضي لفئات المجتمع مهمتها تحديد الآمال التي يعقدها المجتمع على طلاب مدارس المدينة وتحديد ما ينبغي الإنلام به من قبل الطلاب وما ينبغي أن يكون في مقدورهم القيام به في عالم الواقع. وتشتمل اللجنة التحضيرية على موظفين من المنطقة ورؤساء القبول في الجامعات ورجال تربية وأولياء أمور وطلاب وهيئات وموظفين حكوميين ومعلمين عن مجلس التربية. ستتم دراسة البيانات التي تجمعها اللجنة التحضيرية التي تمثل المجتمع من قبل الهيئة المدرسية كما ستستخدم هذه البيانات من قبل فرق دراسة على مستوى الفصول لتحديد مضمون المناهج ومعايير الأداء، وتتألف هذه الفرق من مدرسين وخبراء مناهج ومديرين إداريين. ولا بد أيضاً من تطوير المناهج ونظام التقويم بحيث تتاح الفرصة للمدرسين لقياس معلومات الطلاب بدقة والأعمال التي يمكنهم القيام بها. إن معايير الأداء التعليمي ستؤدي إلى إعداد الطلاب للشدائد التي ستواجههم في الحياة، كما سيقوم المدرسون بالتعليم على هدي هذه المعايير، ويقوم المديرون باستخدام هذه المعايير لوضع الخطط لرفع مستوى مدارسهم، كما ستساعد أولياء الأمور على فهم مضمون العمل المدرسي لأطفالهم والغاية منه.

التدريب أثناء الخدمة وأكاديمية التدريب:

لقد وافق مجلس أمناء مؤسسة بلاو (المحراث) The Plough Foundation Board of Trustees على تقديم منحة بقيمة (١٠٢٥) مليون دولار أمريكي لتوفير المال اللازم للمباشرة بإقامة أكاديمية للتعليم والتعلم يتلقى فيها الموظفون التدريب الراقى والعون الفني والمشورة، وتتاح لهم الفرصة للتطور والتقدم في اختصاصاتهم كما وعد الشركاء في مؤسسة التعليم العام أيضاً The Partners in Public Education Foundation بتقديم أكثر من مليون دولار من أجل تجديد مبنى أكاديمية التدريب الذي تم شراؤه مؤخراً. إن من أهم أهداف الأكاديمية توفير مناخ يساعد على إيجاد شعور لدى المدرسين بانهم خبراء في مجالهم ولا يظنون أهمية عن غيرهم في الوقت الذي بقي تدريب المدرسين لمدة طويلة ينظر إليه على أنه عمل من الدرجة الثالثة يتم في أجواء محبطة ومذلة أحياناً. إذا كنا نتوقع أن يعامل المدرسون الأطفال على أنهم على قدر كبير من الأهمية كما هم في الواقع فلا بد أيضاً من أن يعامل المدرسون باعتبارهم ذوي مقام وشأن كبير. ولهذا فإن ما ترمي إليه الأكاديمية هو تلبية احتياجات المدرسين في مجال النمو المهني. ولهذا فسوف يشاركون إلى جانب المديرين وبقية العاملين في الفريق الاستشاري المكلف برقع مستوى الأكاديمية واستمرارها.

وقد استخدمت أموال مؤسسة بلاو لدفع ثمن الكتب والمواد والتجهيزات والاستشارة وخدمات التدريب والإجازات والرواتب والمؤتمرات والسفر.

إن الجهود التي تبذلها المنطقة لإعادة الهيكلة الشاملة ستؤدي إلى تحديد الوظائف اللازمة للاكاديمية. وبعض الموظفين البارزين ممن قاموا بمهمة التطوير في المدارس سيكونون ضمن العاملين في الأكاديمية. وعلاوة على ذلك فمن المتوقع أيضاً أن تقوم المنطقة التعليمية بالمساعدة في تغطية نفقات التدريب. يتوافر لدى المنطقة حالياً مبلغ (٤٠٠٠٠٠٠) دولار مخصصة للموظفين، كما أن هناك مبالغ قليلة أخرى لهذا الغرض أيضاً في الموازنة سيتم التصرف فيها عند نهاية المطاف من قبل الأكاديمية. ومن شروط منحة مؤسسة بلاو توفير مقر للاكاديمية، وقد بوشر بالخطط الرامية إلى تحديد المكان المناسب وتجهيزه بمساعدة مؤسسة التعليم العام التي تم تشكيلها مؤخراً تحت اسم Partners in Public Education وستصبح الأكاديمية جاهزة للعمل بشكل كامل خلال سنتين أو ثلاث.

مبادرة منظومة المنح:

تمثل مدارس مدينة ممفيس منطقة واحدة فقط من خمس وعشرين منطقة مدن تعليمية ممن لهم الحق في مبلغ الـ ١٥ مليون دولار قيمة المنحة التي ستقدمها مؤسسة العلوم الوطنية National Science Foundation لمبادرة منظومة المدن Urban Systemic Initiative في العلوم والرياضيات وتعليم التقنيات. لقد أنشأت مؤسسة العلوم الوطنية هذه المبادرة لدفع المناطق التعليمية للمدن إلى الالتزام بمواصلة الإصلاح المدرسي. ويقتصر الحق في هذه المنحة على المدن الخمس والعشرين التي يوجد فيها أكبر عدد من الأطفال ممن هم في سن التعليم ويعيشون في حالة الفقر الاقتصادي كما جرى تحديد ذلك في إحصاء ١٩٩٠م.

لقد تم منح مدارس مدينة ممفيس منحة قدرها (١٠٠٠٠٠٠) دولار لوضع تصورات لتوزيع المنح التي تبلغ (١٥) مليون دولار خلال فترة خمس سنوات.

ترمي مبادرة منظومة المدن إلى تحقيق الأهداف التالية:

- رفع مستوى الطلاب في الرياضيات والعلوم لدى مجتمعات المدينة.
- توفير المبادئ الأساسية في الرياضيات والعلوم التي تتيح مشاركة الطلاب بشكل كامل في مجتمع قائم على التكنولوجيا.
- تمكين أكبر عدد من الطلاب من متابعة حياتهم العملية في مجالات الرياضيات والعلوم والهندسة والتكنولوجيا.

إننا نعمل حالياً بالتعاون مع مؤسسة العلوم الوطنية لتحقيق هذه الأهداف ووضع تصور لدراسة وتحليل وإعادة تخطيط النظام التعليمي القائم بحيث نتاح للأطفال فرص متكافئة لتحصيل تعليم راق في العلوم والرياضيات والتكنولوجيا وبحيث لا يكون هذا إضافة إلى ما نقوم به حالياً. إننا نخطط لاستخدام هذه المبادرة كأساس لعملية الإصلاح.



النجاح لكافة الأطفال:

إن مدارس مدينة ممفيس هي واحدة من ضمن ثمانية مناطق تعليمية في البلاد مشاركة في برنامج السنوات الخمس (النجاح لكافة الطلاب) Success for all Children الذي يتم تحت رعاية مؤسسة دانفورت Danforth Foundation والذي يرمي إلى أن يصل الأطفال الصغار إلى المدرسة وهم مهيون للتعليم. ومما لا شك فيه أن احتياجات الأطفال الصغار ينبغي أن تكون من أولويات المجتمع إذا أرنا أن نزيد من نجاح الأطفال التعليمي كافة. لقد دخلت مدارس مدينة ممفيس في المشروع بعد أن تم اختيار المراقب العام «جيري هاوس» للمشاركة في ندوة مؤسسة دانفورت Danforth Foundation التي دارت حول موضوع مراقبة التعليم العام الأميركي The American School Super Intendent لقد تمت دعوة خمسين منطقة تعليمية للمشاركة في هذه الندوة ولم تقبل سوى ثمانية مناطق من أصل إحدى وعشرين منطقة أرسل المراقبون العامون فيها طلبات للمشاركة.

إن الهدف الأساسي من الندوة هو تطوير كفاءة المراقبين العاملين عن طريق توفير الفرص لهم لتحديد ودراسة المشاكل المشتركة التي تعترضهم والاستماع إلى آراء بعض الخبراء المعروفين حول القضايا التي تهمهم ووضع الخطط لمعالجة هذه المشاكل وإقامة شبكات مختصة. كما هدفت هذه الندوة أيضاً إلى توفير الدعم والموارد للمناطق التعليمية من أجل تحديد ومعالجة القضايا التي تؤثر في نجاح الأطفال التعليمي. إن برنامج النجاح لكافة الطلاب هو أول مشروع باشرت به الندوة لتحقيق هذا الهدف.

- لقد حددت مؤسسة دانفورت أهداف البرنامج وتتلخص في مساعدة المراقبين العاملين على:
 - وضع مبادرات خاصة بالرحلة الأولى من الطفولة لحث المجتمع بأكمله على دعم التعليم.
 - تولي قضايا الأطفال بقوة أكثر.
 - وضع وتعزيز البرامج الرامية إلى وصول الأطفال إلى المدرسة وهم مهيون للتعليم.

تتضمن إسهامات المؤسسة الأخرى دفع مبلغ يصل إلى (٢٠٠٠) دولار سنوياً لتغطية نفقات كاتب المشروع وتأمين مساعدة أحد أعضاء المجلس الاستشاري للمشروع لوضع خطة تنفيذ البرنامج الخاص بمرحلة الطفولة المبكرة ووضع دليل للخبراء بحيث يمكن الاتصال بهم عند الحاجة طلباً للمشورة. ومن الأهمية بمكان دعم المجتمع للمشروع، ولكن من الواضح أن هذا الدعم حاصل من خلال المبادرات كبادرة ممفيس ٢٠٠٠ Memphis 2000 التي تهدف إلى تلبية احتياجات الأطفال التعليمية والصحية في المرحلة التي تسبق المدرسة. إن من أهداف مجلس التربية أن يوفر القيادة الهيئات التي تعمل في مجال خدمة الشباب والعائلات وتهدف إلى تقديم الدعم اللازم للعائلات لتمكينهم من العمل على تحقيق تفوق أطفالهم في الدراسة. وتفترض هذه الأهداف إدراك المجتمع لخطورة المشكلة والتزامه بتلبية الاحتياجات المحددة.

وأخيراً تقوم المؤسسة بتقديم مبلغ يصل إلى (٥٠٠٠) دولار خلال السنة الأولى إلى كل مدرسة من مدارس المنطقة التعليمية الثمانية المشاركة، وذلك لدعم الأنشطة الخاصة بالتخطيط كما ستتيح الفرصة للمناطق التعليمية لطلب منحة من المؤسسة من أجل تطبيق خطة الفريق التنفيذية الخاصة ببرنامج الطفولة المبكرة لفئات المجتمع في المنطقة.

٣٣ مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

حسب النموذج الذي تم تطويره وتبنيه الشكل (٢.٥) فإن هناك مجموعة من المستويات والمراحل التخطيطية، كما أن هناك مجموعة من الخطوات في كل مستوى من هذه المستويات وتتلخص هذه الخطوات كما يلي:

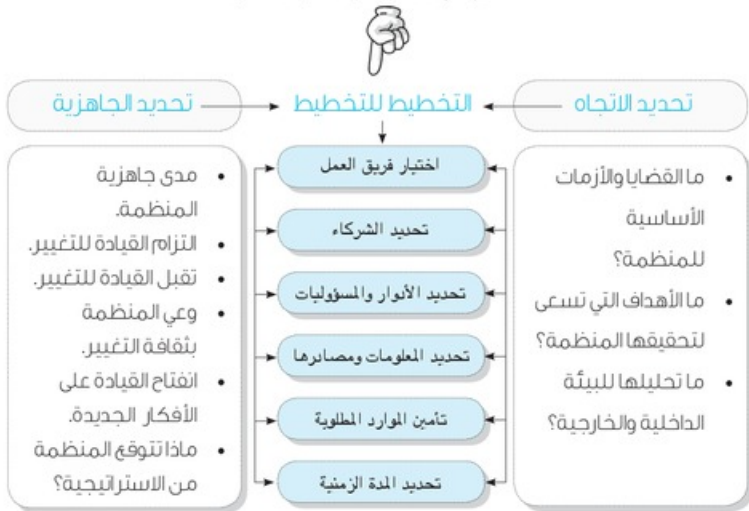
١. التخطيط للتخطيط.
٢. بلورة الرؤية المستقبلية.
٣. تحديد قيم المنظمة.
٤. اختيار المبادئ المعلقة للمنظمة.
٥. تشكيل الرسالة.
٦. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
٧. اختيار الوسائل الاستراتيجية.
٨. تحليل الواقع.
٩. تحديد مؤشرات الأداء.
١٠. وضع الخطة التنفيذية.
١١. تغطية مجالات العجلة التربوية الاستراتيجية.
٢١. التقييم والمتابعة.
٣١. التطوير المستمر.

لقد أصبح في الوقت الحاضر من نافذة الحديث التأكيد على مبدأ التخطيط للتخطيط. فتنبئ هذا المبدأ يساعد المنظمة على اختبار مدى جديتها في تبني التخطيط الاستراتيجي كخيار حتمي، كما يساعدها على تعرّف مدى جاهزيتها للتخطيط الاستراتيجي إضافة إلى الإجابة عن الأسئلة الأساسية مثل: ما متطلبات وخطوات التخطيط الاستراتيجي؟ وسيركّز هذا الجزء من الدليل على الحديث عن المؤسسات التربوية بشكل عام والمؤسسة المدرسية بشكل خاص.

يوضح الشكل (٢.١) عناصر ومكونات مرحلة التخطيط للتخطيط وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر والمكونات:

- ١ - تحديد الاتجاه: على المدرسة قبل البدء في الخطوات الإجرائية لصياغة الاستراتيجية أن تقضي بعض الوقت في تحديد المشكلات والموضوعات والأزمات الأساسية التي تعاني منها أو تحديد ما يعرف اصطلاحاً بـ «اللفات الساخنة»، فعلى سبيل المثال هل هناك مشكلة في نسبة التسرب والرسوب في المدرسة؟ هل تعاني المدرسة من انخفاض في مستوى التحصيل الدراسي بشكل عام أو انخفاض مستوى التحصيل الدراسي لصف من الصفوف؟ وهل تعاني المدرسة من ضعف البنية التحتية؟ وهل هناك مشكلة في الكفايات المهنية للمعلمين في المدرسة؟ وهل تعاني المدرسة من ضعف الصلة بين الأسرة والمدرسة؟

الشكل (٢٠١) عناصر عملية التخطيط للتخطيط



كل هذه القضايا والموضوعات والمشكلات يجب أن تعزز وتناقش قبل البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي مع مناقشة هذه الملفات لا بد من التفكير في إجابة السؤال ماذا نريد؟ ما الحلم الذي نسعى لتحقيقه. وليس من المطلوب إجابات دقيقة في هذه المرحلة وإنما تحديد ملامح ما نريد فقط، كما يتم في هذه المرحلة إجراء تقييم غير رسمي للبيئة الداخلية والخارجية لتعرف بعض جوانب القوة والضعف في المدرسة.

٢ - تحديد الجاهزية: قبل الانطلاق في مشوار التخطيط الاستراتيجي لا بد من التأكد من جاهزية المدرسة لهذا النوع من النشاط.. فهل إدارة المدرسة لديها رغبة صادقة لبناء استراتيجية؟ وهل لديها الالتزام الكافي للتخطيط الاستراتيجي؟ وهل ستتقبل إدارة المدرسة التغيير الذي سيفرضه هذا التخطيط؟ وهل الإدارة لديها الانفتاح لتقبل الآراء والأفكار الجديدة في المدرسة؟ وهل هناك وعي لدى كافة المنتسبين للمدرسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وماذا يتوقع منه؟.. لا بد من الإجابة عن جميع هذه الأسئلة قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي، فلا يكفي مثلاً اقتناع مدير المدرسة بالموضوع دون باقي الإدارة المدرسية، ولا يكفي أن نقول دعنا نرى ماذا ستفرز هذه الخطة نون التزام مسبق بقبول نتائج الخطة مهما كانت متفكة أو متعارضة مع أرائنا الشخصية، ولا يكفي أن يعرف المدير وبعض أعضاء الهيئة الإدارية ماهية وقوائد التخطيط الاستراتيجي، وإنما يجب أن يكون هناك وعي جماعي في المدرسة بهذا الموضوع، فالتخطيط الاستراتيجي ثقافة مؤسسة وليس ثقافة نخبة.

٣ - خطوات التخطيط للتخطيط: هناك مجموعة من الخطوات الجزئية تحت هذا البند وهي:

أولاً: تحديد فريق التخطيط:

لا يقوم هذا الفريق بصناعة الاستراتيجية وإنما مهمته التأكد من أنها تصنع. فهو يقوم بالتصميم المبدئي للخطة وتحديد من سيشارك في بنائها وكيف ومتى؟ وهو الذي يحدد الأولويات ويسهل الحصول على المعلومات ويكون حلقة الوصل بين جميع الأطراف في المدرسة. فالمهمة الأساسية للفريق هي الاطمئنان على كفاءة سير عمليات التخطيط، وينصح بـ:

- ١ - ألا يتجاوز عدد أعضاء الفريق من ٥ - ٧ أعضاء.
- ٢ - أن يكون من بينهم أناس منظرون قادرين على الخيال وتصور المستقبل، وآخرون إجرائيون وهم الذين يركزون على إنجاز المهام وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة.
- ٣ - أن تكون لديهم السلطة والقبالية والاحترام في المدرسة كأن يكون مدير المدرسة معهم إضافة لبعض المعلمين المتميزين وبعض أولياء الأمور أصحاب المكانة المتميزة.
- ٤ - يمثل الفريق جميع المستويات الإدارية والتعليمية في المدرسة إضافة لمجلس المدرسة إن وجد. كما أنه من الضروري تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي وذلك لتكوين قاعدة ثقافية وعلمية مشتركة بين أعضاء الفريق، ولتعريف الفريق بمهمته بدقة، وسبب اختيار أعضائه لهذه المهمة، إضافة لشرح الخطوات التي سيسير عليها الفريق وتحديد ما هو متوقع منهم.

ثانياً: تحديد الشركاء:

لا بد من مشاركة جميع الشركاء في صناعة الاستراتيجية ويتفاوت كم ونوع المشاركة حسب المرحلة التخطيطية، والمقصود بالشركاء هنا هم مجموعة الأفراد الذين لهم علاقة بنجاح أو فشل المدرسة، وبشمل هؤلاء الأفراد الذين يمكنهم مساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها؟

ومن أمثلة الشركاء:

- ١ - أعضاء مجلس الإدارة:
عادة يتمثل نور مجالس الإدارات في وضع السياسات العامة وإقرار الخطط والموازنات وتحديد مسار المنظمات.
- وفي هذا الإطار فإن مشاركة مجلس إدارة المدرسة في صناعة الاستراتيجية يتركز في مستوى الرؤى حيث يشارك المجلس بجميع أعضائه في تقويم البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وفي بلورة رؤيتها وتحديد قيمها ومبادئها الملغنة، كما يتدخل المجلس في إقرار الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد مسارات وأولويات العمل.

٢ - الهيئة الإدارية والتدريسية:

وتتمثل هذه الفئة حلقة الوصل بين الرؤى والأحلام والميدان بنجاحاته وإخفاقاته وواقعه، ومشاركة هذه الفئة في التخطيط الاستراتيجي تساعد على تحديد العوامل الحرجة للنجاح والتي يجب اعتبارها عند التخطيط، وتساعد هذه الفئة كثيراً في عمليات التحليل والتقييم وفهم الواقع. كما أنها ترفع من فرص تبني الاستراتيجية من قبل أعضاء المدرسة إذا ما أحسن اختيارهم.



- وباختصار فإن مشاركة الهيئة الإدارية والتربوية في صناعة الخطة:
 - تؤكد واقعية الخطة.
 - تزيد من انتماء جميع المنتسبين للمدرسة للخطة.
 - توجد رؤى القيادة والعاملين فيما يخص مستقبل المدرسة.
 - تجعل من النجاح مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات.

٣ - المتعلمون:

نادراً ما يتم إشراك المتعلمين في صناعة الاستراتيجيات التربوية، على الرغم من أنهم يمثلون بلغة الإدارة «الزبائن» إلا أن كثيراً من الخطط الاستراتيجية وفرقتها تخلو من مشاركة هذه الفئة، وتغفل هذه الاستراتيجيات حقيقة أن المتعلم هو المستفيد الأول وأن حاجاته وريغياته يجب أن تكون محط تركيز واهتمام، لذلك فإن مشاركة المتعلمين تزيد من:

- مصداقية الخطة الاستراتيجية.
- الاستجابة لحاجات المتعلمين.
- قدرة الخطة على تحقيق أهدافها.

٤ - الشركاء الخارجيون:

إن نور الشركاء الخارجيين في غاية الأهمية حيث تساعد هذه الفئة المدرسة على تحليل البيئة الخارجية وتعرف احتياجات سوق العمل، وقياس الكفاءة الخارجية للمدرسة، وربط المدرسة بالحياة العملية وجلب مزيد من الدعم المعنوي والمادي للمدرسة. ومن أمثلة الشركاء الخارجيين (ولياء الأمور، وقادة المجتمع المحيط، والمتطوعين، والنخب المجتمعية).

ثالثاً: تحديد الأدوار والمسؤوليات

لا يمكن البدء في التخطيط الاستراتيجي بمشاركة جميع هذه الفئات بشكل فعال من غير تحديد دقيق لما هو متوقع من كل فئة من هذه الفئات في كل مرحلة من المراحل. فلا بد من تحديد واضح للأدوار وتوزيع عادل للمسؤوليات، فلا يتوقع من فريق التخطيط أن يقوم بكل العمل من الألف إلى الياء ولا يتوقع من أعضاء مجلس الإدارة أن يتدخلوا في الخطط والإجراءات التفصيلية، لذلك لا بد في هذه المرحلة من تعريف من سيقوم بماذا؟

رابعاً: تحديد المعلومات ومصادرها:

قد يكون توافر المعلومات وتدقيقها بشكل سليم من أهم أسباب نجاح العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات المدرسية. فالمعلومات سر التخطيط السليم. لذلك لا بد من تأمين سلاسة تدفق المعلومات وتحديد مصادرها الأساسية وتحديد من سيقوم بجمع هذه المعلومات وكيف؟

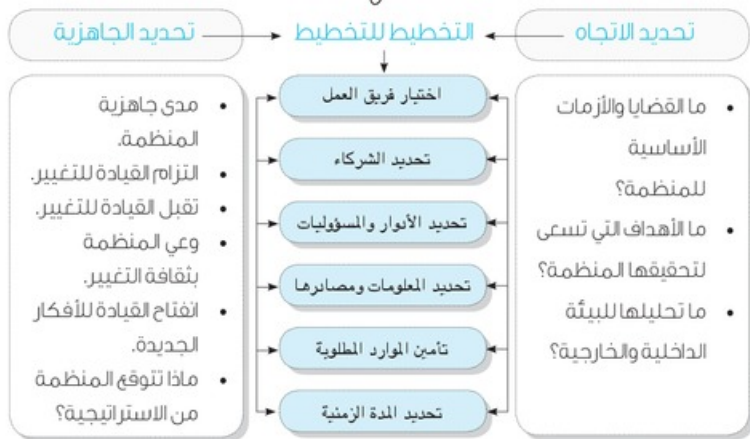
خامساً: تأمين الموارد المطلوبة:

إذا كانت المدرسة جادة في تبني التخطيط الاستراتيجي فلا بد لها من تأمين الموارد المادية والبشرية واللوجستية المطلوبة بحيث لا تتعثر عمليات التخطيط في أي مرحلة من المراحل، وإن لم يكن التخطيط الاستراتيجي من أهم أولويات المدرسة. وأن هناك استعداداً حقيقياً لدعمه وتحويله فلا داعي للبدء به أصلاً.

سادسة: تحديد المدة الزمنية:

تحديد المدة الزمنية التقريبية يساعد المدرسة والمشاركين في عمليات التخطيط على التركيز والإنجاز والعمل وفق خطط زمنية محددة مسبقاً. والمدة الزمنية تتفاوت بتفاوت حجم المدرسة ونوع مواردها المتاحة. كما تتأثر المدة الزمنية بمدى نجاح المدرسة ومعرفتها بذاتها ومهارتها الإدارة وانسجامها وتعاون الأطراف الداخلية والخارجية، ولكن لا مناص من تحديد زمن تقريبي للانتهاء من صناعة الاستراتيجية.

نماذج مقترحة لمرحلة التخطيط للتخطيط



تعليمات: استخدم هذه النموذج لبدء المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي في مدرستك وقم بتحديد:

أولاً: من المسؤول عن التخطيط في المدرسة؟





ثانياً: من أعضاء فريق التخطيط؟



Blank lined area for writing the names of team members.

ثالثاً: من الأطراف الخارجية المشاركة؟



جهة العمل

Blank lined area for writing external stakeholders.

الاسم

Blank lined area for writing external stakeholders.

رابعاً: ما مهام ومسؤوليات فريق التخطيط؟



Blank lined area for writing the tasks and responsibilities of the planning team.

خامساً: ما المعلومات التي نحتاجها مسبقاً؟



المصادر:

- ١ - الجامعات.
- ٢ - الجهات الرسمية.
- ٣ - الكتب والمراجع.
- ٤ - أصحاب الخبرة.
- ٥ - مراكز التدريب.
- ٦ - الأفلام والأشرطة.
- ٧ - الاستبانات المسحية.
- ٨ - المقابلات الشخصية.
- ٩ - الإنترنت.
- ١٠ - الزيارات والملاحظة.

نوع المعلومات:

- ١ - دراسات وبحوث.
- ٢ - تقارير وإحصاءات.
- ٣ - آراء وتوجيهات.
- ٤ - تحليلات كمية وكيفية.
- ٥ - نتائج اختبارات.
- ٦ - احتياجات أفراد.
- ٧ - احتياجات سوق العمل.
- ٨ - توجهات عالمية جديدة.
- ٩ - ممارسات تربوية ناجحة.

سادساً: ما الجدول الزمني المتوقع؟



الأسبوع													وقت النهائية	وقت البداية	بيان نوع العمل	م
١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١				



سابعاً: ما البرامج التدريبية التي يحتاجها فريق العمل؟



ثامناً: ما النموذج الاستراتيجي المختار؟



تاسعاً: ما متطلبات واحتياجات بناء الخطة؟



٣.٤ بلورة الرؤية والصورة الذهنية

٣.٤.١ مرحلة التخطيط للتخطيط

بلورة الرؤية تعد العملية الاستراتيجية الأولى في بناء وصياغة الاستراتيجيات وفي بعض النماذج نجد أن تحديد القيم والمبادئ العلنية يأتي قبل بلورة الرؤية، وفي بعض النماذج لا نجد مصطلح الرؤية إطلاقاً وإنما نجد مصطلح الرسالة بدلاً منه، والسبب في ذلك يعود لتعريف الرؤية والرسالة واستخداماتها. ويتعبّر بسيط فإن الرؤية تختص بالمهام، والرسالة تختص بالكيفيات والاستراتيجيات التي تتضمن إحداهما فقط عامة ما تجدهما تشمل المهام والكيفيات، أي ماذا تريد أن نحقق وكيف سنحقق ذلك؟ أما النماذج التي تحتوي على كليهما فنجد أن الرؤية تجيب عن سؤال ماذا نريد أن نحقق؟، والرسالة تجيب عن كيفية تحقيق ذلك.

١- ما المقصود بالرؤية؟

- يقول العدلوني والحر (١٩٩٩م): الرؤية: هي الصورة النهائية التي تريد مدرسة ما أن تكون عليها، وهي الحلم والأمل الذي ترجوه وتسمى إليه، وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المدرسة واتجاهها وهويتها. وتوصف الرؤية بأنها جيدة إذا كانت واضحة، وشفافة، وهادية، وملهمة، ومكتوبة بشكل مختصر ومركز.
- يقول والت نيزني: «إذا كنت تستطيع الحلم، فإنك تستطيع التنفيذ» أما بيتر براكر فيقول: «إذا كنت لا تستطيع التوقع بالمستقبل، حاول أن تصنعه». إن «استشراف المستقبل يعني استقراء الماضي، والربط بين مكونات أحداثه وانعكاساتها في الحاضر. والوصول منها إلى أحداث المستقبل.
- وقد قيل «الحاضر غرس الماضي، والمستقبل جني الحاضر». وكما قيل: «إن حقائق اليوم هي أحلام الأمس، وأحلام اليوم هي حقائق الغد». فالرؤية تمثل الغاية الكبرى التي تسعى المدرسة لتحقيقها، ويؤكد العدلوني والحر (١٩٩٩م): أن الرؤية الواضحة المحددة للمؤسسة تلهم العقل، وتطلق الخيال، وتشجع على التطور، وتنمي روح المبادرة والإبداع والتفكير الخلاق. إن المدرسة بدون رؤية مستقبلية كقبطان سفينة تخر عباب البحر بلا بوصلة وبلا هدف وبلا خارطة توصله إلى ما يريجه.
- ويعرف جودستين وآخرون (١٩٩٣م) الرؤية على أنها العملية التي يقوم بها أفراد أو جماعات لبلورة رؤية أو حلم مستقبلي لأنفسهم أو لمؤسساتهم شريطة أن تكون الرؤية واضحة وتمثل قوة دفع للمؤسسة لتحقيقها.

٢- ما أهمية الرؤية؟

الرؤية تساعد المنظمة أو المدرسة على التقدم للأمام، كما أنها تساعد في توحيد جهود الأفراد أو العاملين في المدرسة نحو غاية كبرى أو صورة مستقبلية متفق عليها، وتؤكد الدراسات والبحوث أهمية الرؤية ودورها في نجاح المؤسسات.

فقد نشرت بينز ونايز (١٩٨٥م) نتائج دراسة استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية لتسعين قائداً ومديراً لشركات ومؤسسات وجامعات وفرق رياضية وجراند ومجلات لتعرف القواسم المشتركة لنجاح مؤسساتهم وشركاتهم، وكانت النتيجة أن أجمع الكل على أن وجود رؤية وحلم واضح تم تربيته والعمل الجاد لتحقيقه والتفكير عليه هو العامل رقم واحد في نجاح هذه المؤسسات والشركات على اختلاف نشاطاتها واهتماماتها. وتقول الدراسة إن هؤلاء القادة استنابوا أن يجعلوا مؤسساتهم وشركاتهم تعيش الحلم وتشاهد الخطوات العملية لتحقيقه، الأمر الذي جعل الجميع يؤمن بهذا الحلم ويسعى جاهداً لتحقيقه كل في مجال عمله ويقدر استطاعته.



- ويقول جودستين وآخرون (١٩٩٣م) إنه بغض النظر عن المسميات للرؤية سواء أكانت حلاً أم رؤية أم غاية كبرى أم صورة مستقبلية أم صورة نهائية، فإن المهم هو حتمية وجودها فهي بلا شك تساعد أفراد المؤسسة في:
- ١ - تبني رؤية مشتركة يتقاسمها الجميع.
 - ٢ - وضوح مسار واتجاه المنظمة المستقبلية.
 - ٣ - ترشيد استخدام الموارد وتحسين توظيف الطاقات.
 - ٤ - وجود شعور بأن المنظمة منشغلة في أمر مهم للغاية وهو صناعة مستقبلها.
 - ٥ - زيادة الشعور بالانتماء والفخر بالمؤسسة.

ومثل هذه النقاط تنطبق جميعها على المدارس فشعور العاملين في المدرسة بوجود رؤية مستقبلية لمدرستهم يجعلهم أكثر فحراً وانتماءً للمدرسة، كما يوضح لهم الجوانب ذات الأولوية لتوجيه جهودهم وطاقاتهم إليها. كما يزيد من مساحة اللغة المشتركة بين جميع العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وعاملين ومتعلمين ومستفيدين. وفي دراسة لزيجو وآخرين (١٩٩٠م) توصلت الدراسة بعد مسح عدد كبير من المؤسسات والشركات الربحية وغير الربحية التجارية والتعليمية والإدارية إلى وجود سبعة نوافع أساسية وراء تبني هذه المؤسسات والشركات لرؤى أو أحلام محددة وهذه النوافع هي:

- ١ - الرغبة في وجود حلم مشترك وعمل جماعي منظم لتحقيقه.
- ٢ - الرغبة في التحكم في اتجاه سير المنظمة وتحديد الوجهة النهائية.
- ٣ - الرغبة في الحصول على موارد إضافية للخطة التنفيذية.
- ٤ - المعرفة اليقينية أن النجاح الحالي للمؤسسة لا يمكن أن يستمر دون نظرة مستقبلية.
- ٥ - الرغبة في تفادي المشكلات المحتملة.
- ٦ - القدرة على التعامل مع المخاطر المتوقعة واقتناص الفرص المتاحة.
- ٧ - الحاجة لشعنة تضيء طريق المستقبل المجهول.

جميع هذه النوافع أو بعضها كاف لأي مؤسسة من المؤسسات لأن تكون لديها رؤية استراتيجية مستقبلية تعدها للنجاحات التي تصبو إليها.

٣.٤.٢ كيفية بلورة رؤية للمدرسة

إن رؤية الأشياء ليست كما هي وإنما كما يجب أن تكون ليست بالأمر الهين ولا بالجهد البسيط، وهذه القدرة عادة ما يتميز بها القادة الكرزمانيون والذين يرون ما لا يراه الناس العاديون، ولكن هل هناك خطوات عملية يمكن من خلالها بلورة رؤية مستقبلية صالحة لقيادة مرسدة لتحقيق نجاحات قيمة؟ الإجابة نعم.. ولقد قام العديد من المؤسسات والمدارس ببناء رؤيتها بطريقة منهجية. وقد قانتها هذه الرؤى إلى تحقيق إنجازات ونتائج مباشرة وغير مباشرة.

ولا بد أن تتوافر في الرؤية مجموعة من الخصائص الأساسية وهي أنها:

- ١ - تركز على المستقبل.
- ٢ - تركز على تحقيق نتائج ملموسة.
- ٣ - تعكس الأمل والطاقة والوجهة.
- ٤ - تركز على الإجابة عن السؤال ماذا؟ وليس كيف؟

كما أنها لا بد من أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ١ - من نحن؟
- ٢ - إلى أين نحن ذاهبون؟
- ٣ - ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها مدرستي في المستقبل؟
- ٤ - بماذا سنتميز عن غيرنا؟

الإجابة عن هذه الأسئلة الأساسية ستساعد المدرسة على صياغة رؤيتها المستقبلية. وكما ذكرنا سابقاً لا بد من مشاركة جميع الشركاء والمهتمين من الأطراف الداخلية والخارجية في المدرسة في هذه المرحلة، وهي مرحلة أو خطوة صياغة الرؤية. ويتفاوت بناء الرؤية من عدة كلمات إلى ما يزيد على أربعين كلمة. ويلاحظ أنها تكون قليلة الكلمات ومركزة لدى المؤسسات التجارية، أما في المؤسسات غير الربحية فنجد أن عدد كلماتها أكثر ومجال تغطيتها أكبر.

ولتوضيح موضوع الرؤية وصياغتها نورد هنا مجموعة من الأمثلة الحقيقية لمدارس قامت ببناء خطط استراتيجية، وقد اختارت أن تكون رؤاها كما يلي:

١ - المدرسة الأولى

اختارت هذه المدرسة كلمة واحدة لتعبر فيها عن رؤيتها وهي كلمة ACHIEVE الإنجاز ثم اشتقت مجموعة من الكلمات من حروف هذه الكلمة كما هو مبين أعلاه. فهذه طريقة إبداعية في صياغة الرؤية تبنتها هذه المدرسة.

Attendance	الحضور
Commitment	الالتزام
Homework	الواجبات المنزلية
Improve	التطوير
Effort	الجهد
Value	القيم
Everyone	الجميع



- ٢ - المدرسة الثانية: تقول رؤيتها:
نحن ملتزمون بالتميز، وسنكون رواداً وقادة في ميدان التعليم.
- ٣ - المدرسة الثالثة: تنص رؤيتها على أن:
غايتنا الأساسية تحسين نوعية تعليم أطفالنا من خلال تقديم منهج تعليمي بكفاءة وفاعلية.
- ٤ - المدرسة الرابعة: تقول رؤيتها إنه:
سيكون لدينا توقعات عالية لطلابنا بشكل مستمر وسنعمل على تقديم استراتيجيات وبرامج نوعية استجابة لهذه التوقعات.
- ٥ - المدرسة الخامسة: تقول رؤيتها إننا:
سنوفر فرصاً لكل فرد في المدرسة ليصل إلى أقصى ما يمكنه الوصول إليه.
- ٦ - المدرسة السادسة: تقول رؤيتها إننا:
نقدم برنامجاً تربوياً يركز على جميع جوانب الطفل. وسنعمل على توفير خيارات تعليمية متميزة في جو من الرعاية والدعم والحب.
بغض النظر عن مدى اتفاقنا واختلافنا مع هذه الروى ومدى سلامة فنيات صياغتها إلا أنها تقدم أمثلة واقعية لمجموعة كبيرة من المدارس اختارت أن تكون لديها خطة استراتيجية ورؤية مستقبلية تحدد فيها هويتها ومناطق تميزها ومكانتها في المستقبل.

مقدمة لبناء الرؤية

قبل بناء الرؤية ينصح برسم صورة ذهنية متكاملة للمدرسة وهو الأمر الذي سيساند كثيراً في بناء الرؤية والصورة الذهنية هي باختصار صورة تفصيلية تتناول جميع جوانب المدرسة التعليمية والإدارية والفنية وتغطي مجالات الطالب والمعلم والإدارة والبيئة التحتية والعلاقات الداخلية والخارجية. والمثال الواضح لبناء الصورة الذهنية هو مثال مدارس شارع العدو وقد كانت الصورة الذهنية التي تم بنؤها بتصرف كالتالي:
مدارس المستقبل عبارة عن مدارس كبيرة وجاذبة. تتنافس جامعات المنظمة على مخرجاتها وتقدم لهم المنح الدراسية والدعم المالي. تسعون المائة ممن أنهوا دراستهم الثانوية يتابعون تعليمهم العالي. ونسبة نوام الطلاب ٩٨٪. مبنى المدارس نظيف وأمن ويتم صيانته والاعتناء به بشكل مستمر.

المناهج الدراسية شاملة ومتوازنة تشتمل على المواد الأساسية والمساعدة واللغات. وتتبنى المدخل التكاملي وتكسر الحواجز بين المواد الدراسية أفقياً ورأسياً. المعلمون أقوياء في تخصصاتهم وتتوافر لديهم الفرص على الدوام لتجديد المعارف وصلق المهارات، ويتمتعون بمكانة عالية وسمعة طيبة تؤهلهم ليكونوا قدوة حسنة للتلاميذ. بشكل كافة العاملين في المدرسة مجتمعاً تعليمياً متآلفاً بحيث لا يكون التعليم الصفي معزولاً عن غيره وتوفر المدرسة مجموعة من الأنشطة التي تلبي احتياجات الطلبة البدنية والنفسية والاجتماعية والصحية والعقلية. البرامج في المدرسة تتصف بالمرونة حيث يكون لدى الطلاب الوقت الكافي للتعلم الفعال وممارسة الأنشطة الداعمة.

التعلم التعاوني القائم على المشاركة والتعاقد الإيجابي وتحمل المسؤولية وتوزيع الأدوار هو الشكل السائد في طرائق التدريس في مدارسنا، يقضي المعلمون وقتاً قليلاً في الإلقاء وكثيراً من الوقت في المشاركة والتعلم النشط، كما أن مجالات استخدام تقنيات التعليم المتقدمة في المدرسة كثيرة ومتعددة خصوصاً فيما يتعلق باستخداماتها للوصول للمعلومات أو حل المشكلات.

و كذلك تتوافر في المدارس مراكز مصادر معلومات غنية ومفتوحة على العالم، ويتولى العمل فيها أشخاص أكفاء مشهود لهم بالمعرفة.

مشاركة أولياء الأمور في المدرسة عالية جداً فهم الداعم الرئيس لنجاح مدارسنا، أساليب التقويم لدينا متعددة ومتنوعة ولا تقيس المعارف فقط وإنما تقيس إنجازات الطلبة طول العام، ولدينا شراكات استراتيجية مع المجتمع المحيط بنا تساعدنا على تحقيق أهدافنا.

كما أن لدينا توأمة مع مدارس عالمية من شتى بقاع الأرض نتبادل معها الأفكار ونعمل معها على إنجاز مشاريع مشتركة ويساعدنا ذلك على فهم ثقافات العالم وتقريب المسافات وتحقيق مبدأ التعايش. مدارسنا واضحة الهوية في شكلها وجوهرها وراسخة القيم في ممارساتها. تقوم على إدارة مدارسنا كوادر قيادية تملك الرؤية والإرادة والاستراتيجية والإدارة وبروح عمل الفريق الواحد نقود المدارس لتحقيق الريادة.

أبواب المدرسة مفتوحة على مدار الساعة لمن أراد أن يبحث أو يلعب أو يراجع أو يستمتع، مهارات البحث العلمي والتقني والاتصال وحل المشكلات والتفكير الإبداعي من أهم ما تركز عليه مدارسنا، طلابنا يقرأون باستمرار ويعبرون شفاهة وكتابة عما قرأوه وتعلموه لأقربائهم ومعلميهم.

٣.٤.٣ بناء الرؤية والصورة الذهنية

الخطوات العلمية

إن عملية بناء الصورة الذهنية والرؤية ليست عمليات تأليف جديدة وإنما عملية توثيق لأحلام الشركاء في تحديد محطة الوصول وبناء مؤسسة أو مدرسة أفضل.

لذلك لا بد من المشاركة الداخلية والخارجية لبناء الرؤية ورسم الصورة الداخلية وهو الأمر الذي يعد حاسماً في مدى تمثيل الرؤية لأحلام وطموحات الشركاء. وعلى الرغم من محاولة العديد من المؤسسات بناء رؤى مشتركة فإن كثيراً منها ينتهي بالفكر فئة نون أخرى، أو أحياناً أفكار لشخص معين ذي ثقل في المؤسسة. ولكن للجائدين في بناء الرؤى والأفكار المشتركة نقدم هذه الخطوات العملية.

(١) أدع شريحة ممثلة للشركاء الداخليين والخارجيين ومنهم:

- أعضاء مجالس الإدارات أو الأمناء.
- أولياء الأمور.
- المجتمع المحيط.
- النخب المجتمعية.
- الهيئة التدريسية والإدارية.
- المعلمون.
- المتعلمون.
- الجهات الرسمية.



(٢) حدد هدف الدعوة واطلب منهم التفكير المسبق للإجابة عن:

- من نحن؟

- ما شكل المخرج الذي نسعى لتحقيقه؟

- ما النطاق الذي ننافس فيه؟

- بماذا سنتميّز عن غيرنا؟

- ما القضايا الأساسية التي يجب أن نركز عليها؟

(٣) جهز مكاناً مناسباً للتفاعل والتواصل.

(٤) قم بإدارة الجلسة أو كلف من لديه خبرة في التخطيط الاستراتيجي للقيام بذلك.

(٥) اشرح هدف اللقاء والنتائج المتوقعة منه. واحرص على إثارة روح الحماس.

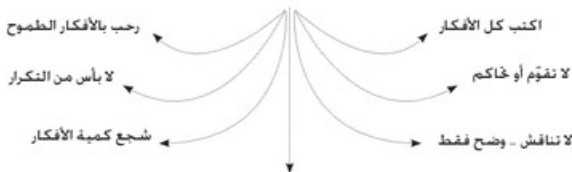
(٦) قسم الحضور لمجموعات متجانسة.

(٧) اطلب من المجموعات القيام بمحاولة رسم صورة ذهنية للمدرسة التي يتمنونها بأكبر قدر من التفاصيل

الممكنة واعطهم مثالا على ذلك، وليكن مثال مدارس شارع الوعد وليكن ذلك على شكل عصف ذهني

وذكر المجموعات بقواعد العصف الذهني وهي:

قواعد العصف الذهني



(٨) بعد تجميع الأفكار تتم صياغتها صياغة ذهنية مترابطة بحيث تقرأ وكأنها سيناريو.

(٩) يتم عرض السيناريوهات المكتوبة لجميع المجموعات ويتم التصويت عليها فردياً، بحيث يقوم كل فرد

بإعطاء صوتين لأفضل سيناريو من حيث المحتوى والشمولية والصياغة بشرية أياً يصوب الفرد

لمجموعته. تجمع الأصوات ويعلن السيناريو الفائز، وفي حال تقارب النتائج يعاد التصويت ولكن هذه

المرّة يكون بالصوت الذهني بحيث يكون لكل فرد صوت واحد فقط. وتعلن النتيجة بعد ذلك. وينصح

أحياناً بدمج السيناريوهات المتقاربة استفادة من جوانب القوة لكل سيناريو، وتخلصاً من جوانب

الضعف. وهذه الصورة الذهنية يجب أن تكون حاضرة أمام الجميع عند بناء الاستراتيجية وبناء

مكوناتها الأساسية. ويمكن أن يتم تلخيص السيناريو من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي بمجموعة

من الأفكار التي يجتونها ضرورة الحضور في السيناريو. المهم أن تتأكد من طموح وشمولية وتنوع

وتفاصيل السيناريو.

بناء الرؤية

لبناء الرؤية المستقبلية للمدرسة يمكن اتباع الخطوات التالية:

(١) اطلب من المجموعات القيام بعملية عصف ذهني لإعداد قائمة بجميع الأفكار الرئيسية التي يجب أن تتضمنها الرؤية

وذكر المجموعات بقواعد العصف الذهني وهي:

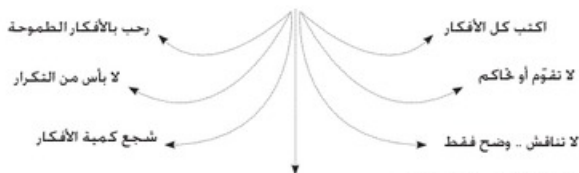
قواعد العصف الذهني

شكل (٣، ٢)

قواعد

العصف

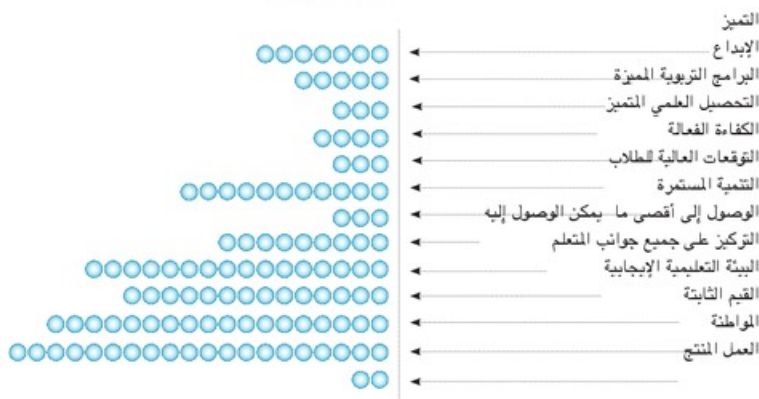
الذهني



- اطلب من كل مجموعة تعليق قائمتها في مكان واضح.
- لا تستعمل الانهاء
- انتقل من التفكير الجماعي إلى التصويت الفردي، بحيث تعطي كل فرد (٥) أصوات يعطيها لأقوى العناصر التي يرى ضرورة أن تتضمنها الرؤية.
- على سبيل المثال إذا كانت القائمة لديك بعد العصف الذهني بهذا الشكل:

العناصر

عدد الأصوات





- إن الأصوات تعطي للعناصر، كما هو موضح في الجدول، وهذا الجدول يوضح القواسم المشتركة بين الشركاء الداخليين والخارجيين فيما يتعلق بالعناصر الواجب توافرها في الرؤية للمدرسة.
- يتم استخلاص العناصر التي حصلت على أعلى عدد من الأصوات لتكون المادة الخام الرئيسة التي تتمحور حولها الرؤية، وهي في مثالنا السابق:
 - ١ - التميز.
 - ٢ - التوقعات العالية.
 - ٣ - الوصول لأقصى النتائج.
 - ٤ - التركيز على جميع جوانب المتعلم.
 - ٥ - البيئة التعليمية الإيجابية.
 - ٦ - القيم الثابتة.
 - ٧ - المواطنة.
- يطلب من كل مجموعة صياغة رؤية تتضمن هذه العناصر.
- يتم تعليق الرؤى في أماكن بارزة، ويتم التصويت الفردي على أفضل الصياغات بواقع صوتين لكل مشارك.
- يتم تحديد الرؤية ذات الأصوات الأعلى، ولنفترض أنها بالصيغة التالية:

تسعى المدرسة إلى بناء المتعلمين بناءً شاملاً ومتكاملاً، وتخريجهم وهم يملكون المعرفة العميقة والمهارات العالية والقيم الإيجابية التي تتيح لهم الفرصة، ليكونوا مواطنين فاعلين وقادريين على النجاح في القرن الجديد.



- تتم إحالة الرؤية إلى فريق للصياغة ليتأكد من تضمين الرؤية لجميع العناصر السابقة والسلامة اللغوية والفنية.
- في الاجتماع اللاحق تعرض الرؤية المعدلة على فريق العمل المشارك وأخذ الموافقة عليها واعتمادها، لتكون المنطلق لبناء الرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتحديد القيم أو المبادئ والبرامج والمشروعات لاحقاً.

تأكد عزيزي القائد بأن تكون الرؤية نصب عينيك وأنت:

- تعد برامج المدرسة الفنية والمهنية.
- تخاطب أولياء الأمور والشركاء الآخرين.
- تقوّم أداء العاملين بالمدرسة.
- تعتمد البرامج التربوية للمدرسة.
- تعد النشرات والكتيبات التعريفية بالمدرسة.
- تزين أركان المدرسة.
- تقوّم المدرسة تقوّمياً ذاتياً.
- تعد موازنة المدرسة الجيدة.
- ترفع التقارير السنوية حول المدرسة.
- تتحدث للملحة في أي حفل من المحافل.

باختصار في كل مناسبة ومن غير مناسبة يجب أن تكون الرؤية حاضرة حتى تصبح رؤية حقيقية وليست عبارات لغوية.

وتذكر عزيزي القائد أن الرؤية هي قلب القيادة، والإيمان بها هو القوة المحركة، والعمل بها هو الأطراف الفاظة، وتحقيقها هو الثمرة المنشودة، وقد يقول قائد ما هذه الكلمات إلا شعارات رنانة وغير واقعية. لكنني أقول هذه حقيقة جميع من صنعوا التاريخ ولم يصنعهم التاريخ في جميع المجالات والأطر، فاختر لنفسك أن تكون صانعاً أم مصنوعاً فأيهما تختار؟

٣.٤.٤ صياغة الرسالة

كما أسلفنا سابقاً فإن الرؤية تحدد الماهيات أي ماذا نريد أن نحقق؟ أو أين نريد أن نصل؟ بينما الرسالة تجيب عن سؤال كيف سنحقق؟ أو كيف سنصل إلى ما نريد الوصول إليه؟
أما في حال عدم وجود رؤية في النموذج الذي ننتبها فلا بد من احقواء الرسالة على الأمرين: الماهيات والكيفيات.

خطوات صياغة الرسالة

تبدأ عملية صياغة الرسالة بعد الانتهاء من حسم الرؤية بشكلها النهائي، ومن ثم تقوم المجموعات بما يلي:
١ - تحليل الرؤية لعناصرها الأساسية بغرض تحديد الأفكار الرئيسة التي تركز عليها الرؤية. فعلى سبيل المثال قد نجد أن رؤية معينة تركز على المحاور التالية:

- ١ - المنافسة العالمية.
- ٢ - الريادة.
- ٣ - الوطنية.
- ٤ - الهوية.
- ٥ - الإبداع.

لا بد للرسالة من أن تأخذ بعين الاعتبار مثل هذه العناصر وتضمينها في الرسالة إضافة لمجموعة أخرى من الكيفيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق الرؤية.

- ٢ - الطلب من المجموعات القيام بمحاولة ميدانية لصياغة رسالة في ضوء الرؤية المتفق عليها.
- ٣ - يتم عرض المحاولات على الحائط للتصويت على أفضل الخيارات.
- ٤ - في حال تقارب التصويت يتم الدمج بين أفضل خيارين لصياغة الرسالة.

وعلى سبيل التوضيح يمكن عرض نموذج الرسائل لمدارس حقيقية على سبيل الاستفادة.

الرسالة الأولى

تلتزم مدرستنا بتزويد طالبات التعليم الابتدائي «سن ٦ - ١١ سنة» بالمستوى التعليمي الذي يؤهلهن للعمل بنجاح في القرن الواحد والعشرين، كما تلتزم بتقديم برنامج تعليمي ثنائي اللغة متميز وغني لجميع الطالبات بالشكل الملائم لقدراتهن ولأساليبهن في التعليم. نحن نسعى إلى مساعدة الطالبات على تنمية الشعور بقيمة الذات والمسؤولية الشخصية والتطور الشخصي.

صممت كافة برامجنا بحيث تعد الطالبات لاستخدام استراتيجيات وتقنيات متعددة في بيئة سريعة التغير. ونؤكد أن البيئة التعليمية تتضمن المنزل والمدرسة والمجتمع، لذلك فإننا نسعى إلى أن ندمج كل هذه العوامل في علاقة ديناميكية وتعاونية من خلال بيئة مدرسية إيجابية. جميع الطالبات وأعضاء هيئة التدريس وأولياء الأمور يعملون معاً

- لتطوير الفرص القائمة حيث التوقعات العالية والتأني الأكاديمي والتعليم الذاتي، تطبيق مدرستنا منهجاً دراسياً ممتداً قائماً على التكامل بين تعلم اللغات والرياضيات والعلوم والتقنية والمهارات الحياتية، الدراما، الدراسات الاجتماعية، الدراسات الإسلامية، والأنشطة التعليمية المتنوعة بنهاية المرحلة التعليمية، طلبة مدرستنا سوف:
- ١ - يستمتعون بخبرة النجاح في الوقت الذي يسعون فيه، جامدين لتحقيق أهداف أعلى.
 - ٢ - يعملون بشكل جدي لتحقيق أهدافهم الشخصية مع الحفاظ على التوازن بين الجوانب الأكاديمية والبدنية والوجدانية.
 - ٣ - يكتسبون المعرفة ويتعلمون تقدير واحترام الاختلافات بين الناس.
 - ٤ - يتعلمون مهارات التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات استجابة لهذا العامل المتغير.
 - ٥ - يطورون مهارات العمل الجماعي والقدرة على العمل مع جميع الناس.

الرسالة الثانية

أن تلتزم المدرسة بتقديم برامج نوعية لإعداد المتعلمين للتعلم مدى الحياة، ويتضمن ذلك التركيز على المهارات الأساسية، وهي القراءة والكتابة والحساب والعلوم والمهارات العصرية، وتشمل الكمبيوتر، واستخدام التكنولوجيا للوصول للمعلومات والمهارات العقلية وهي التفكير ومهارات توظيف المعلومات لحل المشكلات وإنتاج المعرفة. ومن خلال تجويد التدريس، وتفعيل دور البيت في المدرسة، والانفتاح على المجتمع المحيط، يكتسب المتعلم الخبرات والمهارات المختلفة ويضعها موضع التطبيق.

٣.٤.٥ تحديد القيم

القيمة في اللغة هي مفرد القيم وهي ثمن الشيء بالتقويم، ومعنوياً تعني الفضل والفضيلة، أما اصطلاحاً فهي مجموعة المعتقدات التي تدفع الأفراد أو المنظمات أو الجماعات إلى أن تختار بديلاً معيناً وبصورة متكررة من ضمن بدائل أخرى متاحة وتدافع عن هذا البديل وتتبناه (عبدالخليم، ١٩٩٣م).

ويعبارة أخرى هي مجموعة المعتقدات التي تكون بمثابة الميثاق الأخلاقي للأفراد والجماعات والمنظمات التي تحكم سلوكهم وتوجهاتهم وقراراتهم.. ويؤكد ستينر (١٩٧٩م) على هذا المعنى فيقول إن قيم الفرد أو المنظمة تكون بمثابة مرتكز يوجه اتخاذ القرار ويوجه اختيار الوسائل كما يؤكد على أن القيم تتفاوت في أهميتها وأولويتها لدى الأفراد والمنظمات، وهذه القيم باختلاف أنواعها وأهميتها تمثل المنظومة القيمية التي يركز عليها الفرد أو المنظمة.



الشكل (٣،٢) أنواع القيم (جودستين وأخرون ١٩٩٣م)

وهناك تقسيمات كثيرة للقيم فعلى سبيل المثال يقسمها جودستين وآخرون (١٩٩٣م) إلى أربعة أنواع تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر بشكل مباشر في سلوك وأداء المنظمة. (الشكل ٣، ٢).

ويضيف جودستين وآخرون بُعداً خامساً يسميه فلسفة العمل وهو يقابل في نموذجنا إلى حد ما المبادئ العلنية وستحدث عن هذا العنصر في الجزء اللاحق.

ويؤكد جودستين وآخرون على ضرورة تحديد القيم الفردية التي يؤمن بها فريق التخطيط الاستراتيجي قبل البدء في تحديد القيم التي يجب أن تتبناها المنظمة، وهذا التحديد يساعد فريق التخطيط على الوصول إلى قاعدة مشتركة من القيم يمكن اعتبارها في نهاية المطاف جزءاً من قيم المنظمة. وإذا لم يتم الاتفاق من البداية على مجموعة القيم هذه سيكون من الصعب على فريق التخطيط الاستراتيجي الاستمرار في عمله وإنتاجه. فعلى سبيل المثال إذا كان بعض أفراد الفريق لا يؤمن بالمغامرة المدروسة كقيمة فإنه لن يستطيع أن يتعامل مع القرارات المستقبلية وستكون اتجاهاته معاكسة ومضادة لهذا التوجه بشكل مستمر. إذن لا بد من تحديد قيم الأفراد وخاصة أفراد فريق التخطيط ومن ثم تحديد القواسم المشتركة أو ما يعرف بـ «القيم المشتركة» للأفراد.

بعد تحديد قيم الأفراد يتم الانتقال لتحديد قيم المنظمة وهي مجموعة القيم الحاكمة لسلوك وأداء المنظمة. ولعل من أسهل الطرق لتحديد هذه القيم هي بالنظر للقرارات السابقة التي اتخذتها المنظمة وأدت إلى إنجازات حقيقية يفخر بها الجميع والنظر إلى القرارات السابقة التي اتخذتها المنظمة وأدت إلى أزمات ومشاكل سببت الألم والخسارة، ومن هذه القرارات يمكن لفريق التخطيط أن يصل إلى مجموعة من القيم إضافة للقيم المشتركة للأفراد التي تم الوصول إليها سابقاً لتكون في مجموعها قيم المنظمة.

فكما أن لأفراد التخطيط قيماً وللمنظمة قيماً فإن للشركاء أيضاً وهي عادة ما تكون الأصعب والأشد تفلوتاً واختلافاً وذلك لتباين خلفياتهم وشرائحهم ومنطلقاتهم، ولكن يمكن الوصول إلى قواسم مشتركة لهذه الفئة بمعرفة توجهاتهم المستقبلية وأحلامهم التي يطمنونها للمنظمة. ويتحليل هذه التوجهات والأفكار المستقبلية يمكن الوصول لمجموعة القيم المشتركة لهذه الفئة وعندما تضاف للمجموعات السابقة من القيم لتكون الجزء الأساسي من ثقافة المنظمة.

وتمثل ثقافة المنظمة الإطار الاجتماعي الذي تؤدي من خلاله المؤسسة أو المنظمة أنوارها وأعمالها، وهي التي توجه وتقود قرارات المنظمة.

قرارات مثل أولويات العمل والاستثمار ونوع العاملين في المنظمة ومواصفاتهم وطريقة تقديم الخدمات والتعامل مع الآخرين وغيرها من الأمور. ثقافة المنظمة بهذا المفهوم إما أن تكون قوة دافعة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وإما أن تكون قوة معطلة تقاوم التغيير وتوجه المنظمة عكس الرؤية التي تحملها وثيقة التخطيط الاستراتيجي. ولكن باستخدام أسلوب تحليل الفجوات ومناقشة المستقبل مع جميع الأطراف والتبشير بمشروع التغيير وتنمية الانتماء لهذا التغيير كل ذلك يساعد على بناء ثقافة إيجابية في المنظمة تساعد في الوصول إلى الأهداف المرجوة. وفي تقسيم أكثر إجرائية يقسم الحر وآخرون (١٩٩٩م) القيم إلى أربعة أنواع من القيم (الشكل ٣، ٤) مع إبراز أمثلة لهذه الأنواع المختلفة، وهو تصنيف يصلح للمنظمات والمؤسسات التربوية (وزارات، قطاعات تعليمية، مدارس).

١- القيم الجوهرية: وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم وتمثل عناصر أساسية في المؤسسة وغالباً ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، وفي الحقيقة، فإن هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المؤسسة عملها ووضع خططها.



الشكل (٤، ٣) أنواع القيم عند الحر وأخرين (١٩٩٩م)

- ٢ - القيم الأساسية: تمثل خصائص وصفات المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها. تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها. وإذا نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى التالي.
- ٢ - القيم البنائية: نتيجة للالتزام المؤسسة بالقيم السابقة والعمل من أجل تعاضدها وانتشارها تظهر هذه القيم فهي مخرجات أو نتائج للقيم السابقة.
- ٤ - القيم المميزة: وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة للالتزام المؤسسة بعملها وثباتها وحفاظها على القيم في المستويات الثلاثة السابقة، وتعد هذه القيم غايات بعيدة المدى تسعى المؤسسة أن تتميز وتشتهر بها.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تحديد القيم ليس عملية شكلية أو فنية وإنما عملية أساسية يجب أن تترجم قولاً وعملًا في أداء وسلوك المنظمة والأفراد المنتسبين إليها.

وقامت اليونسكو (٢٠٠٠م) ومجموعة من الجمعيات العالمية بدراسة وبناء دليل عملي للقيم الفردية التي يجب أن تكون لدى الأفراد بغض النظر عن اعتقاداتهم وخلفياتهم وجنسياتهم، وسميت هذه القيم بـ «القيم العالمية» وقد توصلت الدراسة لتحديد اثنتي عشرة قيمة أساسية لجعل حياة الأفراد وبالتالي المؤسسات والجمعيات أفضل.

وقد قامت الدراسة ببناء دليل عملي يعرف هذه القيم ويصمم تمارين عملية تساعد على اكتساب هذه القيم وأدلة إرشادية للمعلمين وأولياء الأمور بكيفية استخدام هذه الأدلة. وهذه القيم هي:

الاحترام	السعادة	المسؤولية	الحرية
التعاون	الصدق	التواضع	الوحدة
الحب	البساطة	التحمل	السلام

وتطالب اليونسكو بأن تكون هذه القيم السائدة في مدارس العالم وهي القيم الحاكمة التي توجه سلوك الأفراد في المجتمعات. وتوصي اليونسكو بتعزيز هذه القيم من مراحل مبكرة جداً حتى تكون جزءاً من كيان الأفراد.

خطوات تحديد القيم

- 1 - اطلب من المجموعات القيام بعصف ذهني لإعداد قائمة القيم التي يجب أن تتبناها المدرسة، وهي عبارة عن خليط من القيم الفردية والمؤسسية وقيم الشركاء.
- 2 - بعد انتهاء جميع المجموعات من حصر القيم الأساسية لا بد للمدرسة من أن تتبناها، ويتم إجراء تصويت داخلي في كل مجموعة للوصول لأهم خمس قيم.
- 3 - تتم كتابة القيم لكل مجموعة وتعليقها في مكان بارز للتصويت الجماعي.
- 4 - عادة ما يتم تبني القيم التي حصلت على أعلى عدد الأصوات وينصح أن تكون من 5 - 7 قيم.
- 5 - تتم كتابة القيم، ويمكن القيام بذلك بعدة طرق وهي:
 - 1 - طريقة القائمة: وهي باختصار كتابة القيم على شكل قائمة كالتالي:

التعاون	الالتقان	المسؤولية	الاحترام
العدل	الشراكة	فريق العمل	

- 2 - طريقة النص: وهي باختصار كتابة القيم في سياق نصي مترابط وهي طريقة بدأت في الانتشار ويستخدمها العديد من المؤسسات في استراتيجياتها ومن وجهة نظري فهي صالحة للمدارس بشكل كبير ومثال على هذه الطريقة من كتابة القيم:

المثال الأول: تؤمن المدرسة بالقيم التالية:

نعمل جميعاً لخدمة أجيال المستقبل واستثمار طاقاتهم في جو من التعاون والتكامل والحرص على الجودة والالتقان في كل ما يقدم للطلبة من برامج ومشروعات. كما نؤمن بالإبداع والابتكار كأنوات لجعل برامجنا أكثر جاذبية.



المثال الثاني:

نحن نقدر النماذج والتميز والتنوع في طلبتنا، كما نهتم ببناء الشخصية من خلال قيم تحمل المسؤولية والاحترام والشجاعة والكرامة والانتماء لإضافة لقيم التعاون وروح الفريق الواحد مع جميع الشركاء. المدرسة لها الخيار في تبني الطريقة الأنسب لكتابة قيمها التي تؤمن بها وتعمل على تبنيها وتحولها لثقافة عمل وممارسة يومية على جميع المستويات في جميع المجالات.

٣.٤.٦ تحديد المبادئ المعلنة

لكل منظمة من المنظمات مجموعة من المبادئ المعلنة تتبناها وتؤمن بها، وتمثل مرتكزات للعمل لديها، وتعد جزءاً من ثقافة المنظمة، وتؤخذ بالاعتبار عند تصميم برامجها وأنشطتها. ووجود هذه المبادئ يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء رسالتها بشكل أفضل. وقد تأتي هذه المبادئ على شكل قناعات فكرية وتربوية وإدارية وتنوعية تعمل في مجموعها كموجهات عامة للمنظمة.

ولا يوجد كثير مما يمكن قوله في هذه الخطوة فهي خطوة واضحة ومباشرة ويمكن تعميق فهمها بإيراد مجموعة من الأمثلة الواقعية لمبادئ معلنة لبعض المؤسسات التربوية والإدارية. ومن هذه الأمثلة:

- ١ - جميع المتعلمين يمكن لهم أن ينجحوا إذا ما صلت المدرسة والأسرة معاً.
- ٢ - جميع المتعلمين لديهم قيم بغض النظر عن جنسياتهم وخلفياتهم.
- ٣ - جميع المعلمين لديهم القدرة وطبيهم المسؤولية أن يكونوا فاعلين في أدايمهم.
- ٤ - تعلم المهارات الأساسية يجب أن يكون الأولوية الأولى للمدرسة.
- ٥ - لا بد من نجاح كافة المتعلمين في المدرسة.
- ٦ - النمو المهني يجب أن يشمل جميع المنتسبين للمدرسة.
- ٧ - تنتهي المدرسة للمجتمع لذلك فإن مشاركة المجتمع أمر أساسي لنجاح المدرسة في أداء دورها.
- ٨ - لا تعليم بلا قيم، ولا قيم بلا سلوك يترجم تلك القيم إلى ممارسة.
- ٩ - تعمل المدرسة كوحدة متكاملة تتعاوض جميع أجزائها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ١٠ - التوقعات فيما يتعلق بمرودات التعليم كبيرة ومستويات الأداء كبيرة، ولا بد من العمل على تحقيقها.
- ١١ - المعلم شريك أساسي في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.

من خلال استعراض هذه الأمثلة العملية لمجموعة من المبادئ المعلنة لمدارس وقطاعات تعليم يمكن للمدرسة أن تختار وتعتمد لنفسها مجموعة من المبادئ المشتركة لتكون بمثابة الموجهات العامة للمدرسة.

خطوات تحديد المبادئ المعلنة

- ١ - اطلب من كل مجموعة تحديد مجموعة المبادئ المعلنة التي يرون تبنيها على مستوى المدرسة باستخدام العصف الذهني أولاً.
- ٢ - تقوم كل مجموعة بالتصويت الداخلي على المبادئ واختيار أهم خمسة مبادئ حاكمة، ويفضل أن يتحقق فيها التنوع بحيث تكون هناك مبادئ للإدارة والمعلمين والشركاء والطلبة.
- ٣ - يتم تعليق المحصلة النهائية لكل مجموعة استعداداً للتصويت الجماعي.

- ٤ - يتم التصويت الفردي لجميع المشاركين لاختيار المبادئ المعلقة بحيث يكون لكل فرد خمسة أصوات تعطى للعبارة وليس للمجموعات (أي يختار المشارك أفضل خمس عبارات من اللوحات المعلقة وليس بالضرورة تبني مجمل المبادئ لمجموعة ما).
- ٥ - تكتب المبادئ المعلقة التي حصلت على أعلى أصوات وفي حالة التقارب بين بعض العبارات ينصح بالدمج بين العبارات للوصول لعبارة أفضل.
- ٦ - تقوم لجنة الصياغة بدراسة المبادئ المعلقة وتحسين صياغتها بدون الإخلال بمعناها.

٣.٤.٧ تحديد الأهداف والوسائل الاستراتيجية

يعرف العدلوني والحر (١٩٩٩م) الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بأنها المقاصد أو المواقع أو الأوضاع التي ترغب المدرسة في الوصول إليها في المستقبل، وتأتي عادة في حدود المهمة وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً في ألفاظ وأرقام من غير ربط لها بعمد زمني معين، لكنها في الوقت نفسه لا تكون بدرجة من التفصيل أو التحديد التي تظهر في الأهداف الإجرائية.

ويستعرض العدلوني والحر (١٩٩٩م) خطوات عملية لتحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة كما يلي:

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة:

في هذه الخطوة يكون فريق التخطيط على جاهزية تامة للإقلاع في طائرة التخطيط الاستراتيجي بعد أن استكمل مهمته في بناء «قاعدة المعلومات الاستراتيجية» Strategic Information Base ومن ثم يقوم فريق التخطيط بمراجعة جميع المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها في المحطتين السابقتين. ويمارس تدريباً متمعاً في التفكير الاستراتيجي، مع قدر كبير من الإبداع والحرية والشعور بالمسؤولية نحو بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة. وهنا يقوم فريق التخطيط بفرز المعلومات وتصنيفها وتبويبها ومن ثم إعادة صياغتها على شكل أهداف كبرى للمدرسة على المدى البعيد، ولكي تتم هذه الخطوة ضمن إطار محدد يمكن اتباع نفس التصنيف الذي اتبعناه سابقاً والذي جاء في المجالات أو المناطق الاستراتيجية الست للمدرسة كما يلي:

أولاً: أهداف استراتيجية متعلقة بالطالب:

- ١ - أهداف متعلقة بمستوى التحصيل الدراسي.
- ٢ - أهداف متعلقة بسلوك واتجاهات الطلاب
- ٣ - أهداف متعلقة بالنمو الثقافي والاجتماعي والأخلاقي.
- ٤ - أهداف متعلقة بالانتظام والانضباط العام.

ثانياً: أهداف استراتيجية متعلقة بالمعلم:

- ١ - أهداف متعلقة بالكفاءة المهنية للمعلم.
- ٢ - أهداف متعلقة بالسلوك المهني والأخلاقي.
- ٣ - أهداف متعلقة بالرضا الوظيفي للمعلم.
- ٤ - أهداف متعلقة بمهارات الإدارة الصفية.

ثالثاً: أهداف استراتيجية متعلقة بالناجح:

- ١ - أهداف متعلقة بالكتب الدراسية.



- ٢ - أهداف متعلقة بالتقنيات التربوية.
- ٣ - أهداف متعلقة بالتقويم والاختبارات.
- ٤ - أهداف متعلقة بالمكتبة المدرسية.

رابعاً: أهداف استراتيجية متعلقة بالإدارة المدرسية:

- ١ - أهداف متعلقة بالتخطيط والمتابعة.
- ٢ - أهداف متعلقة بالتنظيم والجدولة.
- ٣ - أهداف متعلقة بالتوجيه والتنسيق.
- ٤ - أهداف متعلقة بالرقابة والتقويم.

خامساً: أهداف استراتيجية متعلقة بالبيئة المدرسية:

- ١ - أهداف متعلقة بالمبنى المدرسي.
- ٢ - أهداف متعلقة بالأنشطة المدرسية.
- ٣ - أهداف متعلقة بخصائص المدرسة.

سادساً: أهداف استراتيجية متعلقة بالعلاقات المدرسية:

- ١ - أهداف متعلقة بعلاقة المدرسة مع أولياء الأمور.
- ٢ - أهداف متعلقة بعلاقة الإدارة مع الطلاب.
- ٣ - أهداف متعلقة بعلاقة المعلمين مع الطلاب.
- ٤ - أهداف متعلقة بعلاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع.

وهذه المجالات والنقاط الفرعية المندرجة تحتها هي على سبيل المساعدة لتعرف الجوانب المختلفة في المدرسة والتي يمكن أن تصاغ لها أهداف استراتيجية. ويعد صياغة الأهداف الاستراتيجية تأتي عملية صياغة الوسائل الاستراتيجية، وهي عملية تحديد الوسائل العامة التي ستحقق الأهداف الاستراتيجية لكل مجال من المجالات الستة، ونورد هنا أمثلة عملية لأهداف استراتيجية لبعض المدارس:

أهداف استراتيجية لمدرسة ابتدائية:

- ١ - رفع مستوى تحصيل جميع الطلاب في الرياضيات، مع التركيز على الجوانب التطبيقية في الحياة العملية والرياضيات.
- ٢ - تقوية علاقة الأسرة بالمدرسة وتوسيع نطاق العلاقة التشاركية لتشمل جميع برامج المدرسة.
- ٣ - دعم استخدام التكنولوجيا في تدريس جميع المواد لتكون التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية للمعلمين.

أهداف استراتيجية لمدرسة متوسطة / إعدادية:

- ١ - تحسين مستوى التحصيل العلمي للطلاب خصوصاً في الرياضيات والعلوم واللغات.
- ٢ - إيجاد فرص للمتعلمين تمكثهم من اكتشاف إمكاناتهم وقدراتهم الذاتية.
- ٣ - زيادة استخدام التكنولوجيا في تدريس جميع المواد الدراسية.

أهداف استراتيجية لمدرسة ثانوية:

- ١ - تقوية العلاقة بين الطلاب والإداريين والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحيط بالمدرسة.
- ٢ - تطوير مهارات الطلاب في اتخاذ القرارات.
- ٣ - تنمية المهارات الحياتية لدى المتعلمين ليكونوا متعلمين دائمي التعلم.

هذه بعض الأمثلة الفعلية لأهداف استراتيجية لبعض المدارس باختلاف مستوياتها وهي جميعاً مرتبطة ارتباطاً عضوياً برؤية ورسالة هذه المدارس، ونورد هنا أمثلة أخرى لأهداف استراتيجية مع وسائلها الاستراتيجية المقترحة على سبيل التوضيح:

يحدد العدلوني والحر (١٩٩٩م) مفهوم الخطة التنفيذية واشتمالها على:

الوسائل الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالمبنى المدرسي وتجهيزاته. • توفير أنظمة ولوائح واضحة للتيسير والتطوير. • اعتماد مبدأ الثواب والعقاب. • تشجيع الإنجازات الصغيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • توفير بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى المتعلمين والعاملين.
<ul style="list-style-type: none"> • وضع آلية تشجع الإبداع والمبادرة. • تكوين فرق العصف الذهني أو فرق التفكير في المدرسة. • وضع سياسة واضحة لآلية وضع الأفكار موضع التنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع الإبداع والمبادرات من كافة المتعلمين والعاملين بالمدرسة.
<ul style="list-style-type: none"> • تنويع طرائق التدريس. • تعزيز مهارات التعلم الذاتي. • تشجيع برامج النمو المهني ودعمها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنويع فرص التعلم والنمو للمتعلمين والعاملين بالمدرسة.
<ul style="list-style-type: none"> • تجديد طرائق التدريس. • تنويع أدوات القياس والتقييم. • تطوير نظام متابعة نمو المتعلمين. • توفير جو إيجابي في المدرسة للمتعلمين. • توفير برامج علاجية وإثرائية للاستجابة لحاجات المختلفة للمتعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحميل جميع الشركاء مسؤولياتهم عن الدور الأساسي للمدرسة والتحصيل العلمي.



خطوات عملية لتحديد الأهداف الاستراتيجية

- ١ - ذكر جميع المشاركين برؤية ورسالة ومبادئ وقيم المدرسة.
- ٢ - عرض لهم باختصار أهم نتائج تحليل الواقع الكمي والكيفي.
- ٣ - اطلب منهم التركيز على الأهداف الاستراتيجية وليس الإجرائية أو الخاصة.
- ٤ - نبه المجموعات على ضرورة تنوع وشمولية الأهداف الاستراتيجية وعدم تركيزها على جانب دون الجوانب الأخرى.
- ٥ - بين للمجموعات مفهوم الأهداف الاستراتيجية وقدم لهم بعض الأمثلة العملية.
- ٦ - اطلب منهم القيام بعملية عصف ذهني على شكل مجموعات بحيث تكتب الأهداف بحسب مجالات يتم الاتفاق عليها.. ويمكن الاستعانة بالمجالات المذكورة سابقاً أو غيرها من المجالات.
- ٧ - عند انتهاء المجموعات من تحديد القائمة المبدئية للأهداف اطلب من كل مجموعة التصويت الداخلي لاختيار أهم سبعة أهداف.
- ٨ - اطلب من كل مجموعة تعليق الأهداف الاستراتيجية التي تم التوصل إليها.
- ٩ - اطلب من أحد أفراد فريق التخطيط تجميع الأهداف الاستراتيجية بالمجال.
- ١٠ - اطلب من المشاركين التصويت الفردي بإعطاء صوت لأفضل هدف استراتيجي في كل مجال من المجالات.
- ١١ - يتم استخلاص الأهداف الاستراتيجية التي حصلت على أعلى نسبة أهداف.
- ٢١ - تطل الأهداف الاستراتيجية لفريق الصياغة لصيغتها بصورتها النهائية.

خطوات تحديد الوسائل الاستراتيجية

- إن تحديد الوسائل الاستراتيجية سيكون بطريقة مختلفة تماماً عن تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ وذلك لخصوصية هذا البند وتفصيلاته الفنية لذلك سيقوم فريق التخطيط الاستراتيجي مع المشاركين الداخليين من المدرسة بتحديد الوسائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف. وعادة ما تكون هذه الوسائل فيها نوع من العمومية. أو يمكن أن تكون تفصيلية تحمل مسميات وأرقام وعندئذ تسمى الوسائل.
- وفيما يلي خطوات تحديد الوسائل الاستراتيجية أو الوسائل.
- ١ - ذكر جميع المشاركين برؤية ورسالة وقيم ومبادئ المدرسة .
 - ٢ - استحضّر قائمة الأهداف المنفق عليها واجعلها أمام المشاركين.
 - ٣ - ناقش الأهداف الاستراتيجية ومضامينها للتأكد من الفهم المشترك للأهداف.
 - ٤ - اطلب من المشاركين القيام بالعصف الذهني للوسائل المناسبة للهدف الأول.
 - ٥ - اعرض جميع الوسائل المقترحة للهدف الأول.
 - ٦ - قم بإجراء تصويت فردي لاختيار أفضل الوسائل لتحقيق الهدف الأول وعادة ما تتراوح من ٣ - ٥ وسائل.
 - ٧ - تقوم لجنة الصياغة بصياغة الوسائل بصورتها النهائية.
 - ٨ - كرر الخطوات من ٤ - ٧ لجميع الأهداف الاستراتيجية الأخرى.

٣.٤.٨ الصورة النهائية للأهداف والوسائل

يتم عرض الصورة النهائية للأهداف والوسائل الاستراتيجية لجميع المشاركين للحصول على الدعم والموافقة.

٣.٤.٩ مؤشرات الأداء

بدون الدخول في متاهة التعاريف العلمية المتباعدة حول مفهوم مؤشرات الأداء وكما تبيننا نتبنى تعريفاً إجرائياً

يساعدنا على استخدام هدف الأداة بشكل جيد وصحيح. إن مؤشرات الأداء هي في العادة عبارات كمية تتحقق فيها نفس مواصفات الهدف الذي أي أنها:

Specific	محددة
Measurable	قابلة للقياس
Atfainable	قابلة للتحقيق
Reializtic	واقعية
Timed	محددة بزمن

وكما تحقق وجود هذه المعايير ساعدنا ذلك على إمكانية قياس أدائنا ومعرفة مدى قربنا وبعدها عن تحقيق أهدافنا. وكما نقول دائماً بالمثل يتضح المثل. وفيه يلي مثال لأحد مؤشرات الأداء مع استخدام المعايير السابقة كمسطرة لقياس نكاه المؤشر.

المثال الأول

ارتفاع نسبة تحصيل طلبة الصف السابع في مادة العلوم بـ ١٠٪ بنهاية الفصل الدراسي الأول للعام الحالي.

هل هذا المؤشر؟

- محدد (ارتفاع نسبة تحصيل طلبة السابع في مادة العلوم).
- قابل للقياس (تحقيق نسبة ١٠٪).
- قابل للتحقيق (نعم).
- واقعي (نعم)
- محدد بزمن (نهاية الفصل الدراسي الثاني).

بالنسبة للقابلية للتحقيق هو مواصفة للابتعاد عن المبالغة في تحديد المؤشرات كأن تقول «رفع نسبة التحصيل العلمي لجميع طلاب المدرسة وفي جميع المواد نسبة ٥٠٪ في نهاية الفصل الدراسي الأول» هذا المؤشر وقيل الحديث عن الواقعية فيه قدر كبير من المبالغة ليس كمدرسة معينة وإنما لجميع المدارس بغض النظر عن قدراتها ومواردها. أما بالنسبة لمؤشر خاصية الواقعية فهو مرتبط بإمكانات وموارد المدرسة فقد يكون المؤشر قابلاً للتحقيق في مدرسة ما ولكن بالنظر لموارثنا وإمكاناتنا في المدرسة يعد هذا المؤشر غير واقعي. والمدرسة هي الأقدر على تعريف وتحديد هذا الجانب بشكل دقيق.



المثال الثاني:

اكتساب ٢٠٪ من معلمي المدرسة مهارات الإدارة الصفية بنهاية الفصل الدراسي الأول للعام الحالي.

هل هذا المؤشر؟

- محدد (اكتساب علمي المدرسة لمهارات الإدارة الصفية).
 قابل للقياس (٢٠٪).
 قابل للتحقيق (نعم).
 واقعي (نعم).
 محدد بزمن (نهاية الفصل الأول من العام الحالي).

والآن وعلى سبيل اكتساب المهارة إليكم بعض الأمثلة بعضها تتحقق فيه جميع الخصائص وبعضها ناقص فطليكم إكمال هذا التمرين تتمكن من المهارة بشكل أفضل.

محدد بزمن	واقعي	قابل للتحقيق	قابل للقياس	محدد	المؤشر
					حصول ٥ ١ طالباً من المدرسة على المراكز العشرة الأولى.
					تراجع نسبة الرسوب في نتائج التحصيل الدراسي إلى ٤٪.
					ارتفاع نسبة المستفيدين من برامج التقوية إلى ٨٠٪.
					تطبيق ٢ برامج إثرائية للطلبة الموهوبين بنهاية العام الدراسي الحالي.

الإجابات الصحيحة:

محدد بزمن	واقعي	قابل للتحقيق	قابل للقياس	محدد	المؤشر
✗	١ يعتمد على الفرصة	✗	✓	✗	
✗	١ يعتمد على الفرصة	✓	✓	✗	
✗	١ يعتمد على الفرصة	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	

والآن فلنحاول معالجة المؤشرات السابقة وإعادة صياغتها لتتحقق فيها معايير المؤشرات الذكية. المحلولة الأولى لكم.

المؤشر	محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	واقعي	محدد بزمن

الصياغة القيمة:

المؤشر	محدد	قابل للقياس	قابل للتحقيق	واقعي	محدد بزمن
حصول خمسة طلاب من الصف الثاني عشر على المراكز العشرة الأولى في اختبارات نهاية العام الدراسي الحالي.					
تراجع نسبة الرسوب لطلاب الصف العاشر في مادة اللغة الإنجليزية إلى ٥٪.					
ارتفاع نسبة المستفيدين من برامج التقوية للصف التاسع بنهاية الفصل الدراسي الثاني إلى ٨٠٪ ممن تنطبق عليهم الشروط.					

إن هذه هي المؤشرات، وهذه طريقة بنائها، وهذه معاييرها للمدارس الراغبة في استخدام هذه الأداة والأسلوب. وأحد أكثر الطرق شيوعاً لربط مؤشرات الأداء والأسلوب. وأحد أكثر الطرق شيوعاً لربط مؤشرات الأداء بالاستراتيجية هي ربط الأهداف بالوسائل بالمؤشرات على النحو التالي:

المؤشرات	الوسائل	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> • إكساب ٢٠٪ من المعلمين مهارات التعلّم التعاوني وحل المشكلات بنهاية الفصل الدراسي الأول للعام الحالي. • إعداد منهج لمهارات التعلّم الذاتية لطلاب الصف العاشر بنهاية الفصل الدراسي الثاني لهذا العام. • إعداد لائحة لتشجيع التنمية المهنية للمعلمين بنهاية الفصل الدراسي الأول لهذا العام. • الإعلان عن جائزة المعلم المتميز في بداية العام الدراسي الحالي. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنويع طرائق التدريب • تعزيز مهارات التعلّم الذاتي. • تشجيع برامج النمو المهني. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنويع فرص التعلّم والنمو للمتعلمين والعاملين بالمدرسة.

وهكذا يمكن تحديد مؤشرات الأداء لجميع الأهداف والوسائل الاستراتيجية، والتعريف السابق مجرد مثال إذ يمكن أن يكون لدينا العديد من المؤشرات لكل هدف استراتيجي تصل إلى سبعة مؤشرات وتزيد بزيادة عدد الوسائل الاستراتيجية.

تحليل الواقع - تحديد الفجوات

التقييم الشامل لبيئة المدرسة هو أحد أهم خطوات وعناصر التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل في إطار الحاضر أو الواقع. لذلك فإن فهم هذا الحاضر أو الواقع في غاية الأهمية وربط ذلك بالمستقبل.

وهنا يأتي مفهوم تحليل الواقع والذي يعني باختصار تحليل معلومات وبيانات المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل لتوفير أرضية قوية لبناء استراتيجية مستقبلية. هذه العملية تساعد المنظمة على أن تكون مبادرة فهي تدرس ماضيها وتحلل حاضرها وترسم مستقبلها وتعمل جاهدة للوصول لذلك المستقبل. وتحليل الواقع يتضمن:

- ١ - مسح آراء الأطراف الداخلية والخارجية (الشركاء) حول المنظمة وأدائها.
- ٢ - دراسة تأثير البرامج التي تقدمها المدرسة للمستفيدين.
- ٣ - تقييم جنوى البرامج التي تقدمها المنظمة (الكلفة والعائد).
- ٤ - تقييم برامج المنظمة في ضوء المدارس المنافسة.
- ٥ - دراسة التقارير والنتائج السابقة للمدرسة.

في نهاية المطاف وبعد انتهاء التحليل الاستراتيجي للمدرسة سيكون لدى فريق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعلومات والبيانات الكمية والكيفية التي تساعد على اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بالخيارات المتاحة للاستجابة لحاجات المدرسة والوصول لتحقيق طموحاتها.

٦ - مسح الآراء حول المدرسة

إن مسح آراء الأطراف الداخلية والخارجية في المدرسة يعد من أهم مصادر المعلومات التي يمكن أن تساعد المدرسة على تعرّف العديد في جوانب القوة والضعف لديها. ومن أشهر الأساليب المستخدمة لمسح آراء هذه الأطراف هي الاستبانات وذلك لسهولة بنائها وتوزيعها وتحليلها وإمكانية تغطيتها لأعداد كبيرة من الفئة المستهدفة إضافة لإمكانية توظيف نتائجها بسرعة كبيرة ويمكن تصميم الاستبانات لتغطي جميع جوانب المدرسة الإدارية والتدريسية والبنية التحتية ويعرض الجزء التالي نموذجاً من هذه الأدوات وتجدون قائمة شاملة لهذه الأدوات في دليل التقويم الذاتي وصوت الطالب من هذه السلسلة.



٣٥ مقياس آراء الطلاب في كفاءة معلم في التدريس



الطالب العزيز: المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:
الغرض من الإجابة عن عبارات هذا المقياس هو تعرّف رأيك بدقة وأمانة في تدريس أحد المعلمين الذين يقومون في المدرسة لك بالمدرسة. واعلم أنّ إجاباتك تخضع للسرية التامة. ولإعطائك الحرية في إبداء رأيك بصراحة يمكنك عدم كتابة اسمك إذا أردت ذلك، فالمهم هو تعرّف رأيك بكل صراحة وصدق.

طريقة الإجابة عن عبارات المقياس:

توجد أمام كل عبارة ثلاث خانّات هي:

دائماً أحياناً نادراً

اقرأ كل عبارة بدقة وبعد أن تفهم ما تعنيه العبارة جيداً ضع علامة (✓) أمام العبارة في الخانة التي تعبر عن رأيك، ولا تضع أكثر من إجابة أمام العبارة الواحدة، ولا تترك أي عبارة بدون إجابة وشكراً على تعاونك.

وقبل الإجابة يرجى كتابة البيانات الآتية:

..... الاسم (اختياري):

..... الجنسية:

النوع: ذكر أنثى

..... اسم المدرسة:

الصف الدراسي: الأول الثاني الثالث

التخصص الدراسي: علمي أدبي فني

..... العام الدراسي:

من فضلك اقلب الصفحة وابدأ في الإجابة



العبارات

دائماً	أحياناً	نادراً	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١. يتكلم بأسلوب واضح ومفهوم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢. يوضح لنا أهداف وخطوات الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣. يشير انتباهنا في بداية الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤. نحفزنا بطريقة مشوقة للاستماع للدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٥. يقوم بمراجعة ما سبق تدريسه.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٦. يتخاطب مع جميع الطلاب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٧. يحاول التبسيط في شرح الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٨. يشرح الدرس بطريقة مشوقة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٩. يشرح الدرس بتتابع يساعدنا على الفهم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٠. يتيح لنا فرصة المناقشة لفهم الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١١. يركز على النقاط الأساسية في الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٢. يتيح لنا وقتاً للتفكير والاستيعاب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٣. يتجنب استخدام العبارات الغامضة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٤. يعطي أمثلة توضح الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٥. لا يتعجل أثناء شرح الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٦. يحرص على النظام في الصف.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٧. يكثر من الأسئلة لبتأكد من فهمنا للدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٨. يستخدم النواذر والقصص أثناء الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٩. ينتقل في أرجاء الصف.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٠. يحرص على أن يشارك جميع الطلاب في مناقشة الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢١. يحرص على أن يشارك جميع الطلاب في الإجابة عن الأسئلة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٢. يستخدم أساليب متنوعة في التدريس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٣. تعليماته واضحة ومفصلة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٤. يسمح باستراحات قصيرة أثناء الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٥. يمتدح الأداء الجيد للطلاب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٦. يحرص على أن نصيغ الإجابات بأسلوبنا.



تاريخاً	أحياناً	دائماً	العبارة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٧. بعيد صياغة الأسئلة غير الواضحة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٨. يراعي الفروق بيننا في الفهم والاستيعاب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٩. يجيد التعامل مع الطلاب المشاكسين.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٠. يستخدم وقت الحصّة بفاعلية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣١. يراعي التطبيقات العملية للدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٢. يحدد لنا الأداء المتوقع منا.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٣. يتيح لنا فرصة الممارسة والتطبيق أثناء الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٤. يشجع التلاميذ الضعفاء على الفهم والتعلم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٥. يتجنب العقاب بقدر الإمكان.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٦. يستخدم الوسائل التعليمية المطلوبة للدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٧. يستخدم الأنشطة التي تساعد على فهم الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٨. يساعدنا على التفكير بالأسلوب العلمي.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣٩. يربط الحقائق العلمية بعضها ببعض.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٠. يترك لنا فرصة استكشاف الحقائق والمفاهيم العلمية بأنفسنا.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤١. يوضح لنا الأساليب التي تساعدنا على الفهم والاستيعاب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٢. يتيح لنا فرصة حل المشكلات العلمية بأنفسنا.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٣. يحرص على فهم جميع التلاميذ للدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٤. يقوم باختبارنا في نهاية الدرس.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٥. يوجهنا إلى الاعتماد على أنفسنا في التعلم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٦. يساعدنا على الثقة بأنفسنا.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٧. ينهي المنهج في الوقت المناسب.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٨. يحرص على التواصل معنا خارج الصف.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤٩. يتابع ما يكلفنا به من واجبات منزلية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٥٠. يوجهنا إلى الأساليب الصحيحة للمذاكرة.

١ - تقويم أثر البرامج

إن أحد أهم مقاييس تحليل الواقع في أي مدرسة من المدارس هو تقويم مدى كفاءة فاعلية البرامج المقدمة من المدرسة، ومثل هذا التقويم يعطي المدرسة معلومات أساسية تساعد على اتخاذ قرارات مثل الاستمرار أو عدم الاستمرار في تقديم برنامج معين، التوسع أو عدم التوسع، تغيير بعض الجوانب في البرنامج أو الاستمرار بنفس الوضعية وهكذا. وهذا التحليل يشمل شكل ومحتوى البرنامج كما يطل مقدمي البرنامج والزمان والمكان والكلفة.

جميع هذه الجوانب الكيفية والكمية تدخل في تقويم البرامج.

٢ - تقويم جدوى البرامج

هذه العملية تركز على الإجابة عن السؤال الاستراتيجي هل العائد من البرنامج يعادل الكلفة أم أعلى أم أقل؟ وللإجابة عن هذا السؤال الأساسي لا بد من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية مثل:

- ١ - ما كلفة البرنامج المباشرة وغير المباشرة؟
- ٢ - ما العائد المباشر وغير المباشر للبرنامج؟
- ٣ - كم عدد المستفيدين من البرنامج وما نوعهم؟
- ٤ - هل توجد أولويات أهم من هذا البرنامج؟
- ٥ - هل يحقق البرنامج الأهداف التي وضعت له؟

الإجابة عن جميع هذه الأسئلة تساعد على تقويم جدوى البرنامج الذي تقدمه المدرسة، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.

٣ - تقويم برامج المدرسة في ضوء المنافسين

وهو يعني هل البرنامج الذي تقدمه المنظمة تقدمه كذلك منظمات أخرى؟ وهل المدرسة هي أفضل من يقدم هذا البرنامج؟

وهل الإقبال والاستفادة من البرنامج يوازي الإقبال والاستفادة لدى المنافسين؟ إن محاولة التفكير في التنافس تساعد المدرسة على تجديد وتحسين برامجها وأدائها بشكل كبير.

ولإسقاط أفكار وأنوات هذه الخطوة على البيئة المدرسية قام العدلوني والحر (١٩٩٩م) ببناء بعض الأنوات التي يمكن أن تساعد المدرسة على تشخيص واقعها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأنوات عبارة عن أمثلة لفهم العملية وليست نماذج علمية متكاملة مقننة. وللحصول على النماذج العلمية للتقويم الذاتي للمدرسة يجب الرجوع إلى دليل التقويم الذاتي لمدرسة المستقبل.

٣.٦ مفهوم وتقويم الواقع المدرسي

يتم في هذه الخطوة إجراء دراسة مستفيضة حول تقويم وضع المدرسة الداخلي وموقفها الخارجي ويطلق على هذه الخطوة «الجرد الاستراتيجي للمدرسة»، وتجب عن السؤال الاستراتيجي الأول وهو «أين نحن الآن؟»، والتقويم هنا على نوعين: الأول، تقويم كيفي (يعتمد على كتابة انطباعات وصفية لواقع المدرسة)، والثاني تقويم كمي (يعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المدرسة)، وينصح المشتغلون في التخطيط الاستراتيجي باستخدام كلا النوعين من التقويم قبل البدء في أية خطوة من خطوات التخطيط. وتجري عملية التقويم كما يلي:



(أ) التقييم النوعي:

يقوم المشاركون في التقييم بملء استبانة رقم (١) إما بمفردهم أو عن طريق مقابلة شخصية معهم، يجيبون خلالها عن التسؤلات المطروحة، وقد تم تصميم استبانة تحوي أربعة وعشرين سؤالاً تمثل هذه الأسئلة مجموعها أهم ستة مجالات استراتيجية في أي مدرسة من المدارس.

(ب) التقييم الكمي:

يقوم المشاركون في التقييم بملء استبانة رقم (٢) بمفرده، تحوي الاستبانة نفس الأسئلة ولكن بشكل تفصيلي أكثر ومصاغة صياغة يمكن قياسها، إذ إن أمام كل سؤال درجة تبدأ من (١ - ٥).

مجالات التقييم الأساسية الستة

يشتمل تقييم واقع المدرسة على ستة مجالات أو مناطق أساسية. يتفرع عنها أربعة وعشرون جانباً من جوانب المدرسة. تمثل خلاصة معظم الدراسات والأبحاث التي تتحدث عن استراتيجية المدرسة وترتبط فيما بينها ارتباطاً منطقياً وهذه المجالات مختصرة بكلمة وهي: R.E.A.C.T.S

(١) مجال الطالب :

- مستوى التحصيل الدراسي.
- سلوك واتجاهات الطلاب.
- النمو الثقافي والاجتماعي والأخلاقي.
- الانتظام والانضباط العام.



الشكل (٣٥)

العجلة الاستراتيجية للمدرسة



٢ - مجال المعلم Teacher:

- الكفاءة المهنية للمعلم.
- السلوك المهني والأخلاقي.
- الرضا الوظيفي للمعلم.
- مهارات الإدارة الصفية.

٣ - مجال المناهج الدراسية Curriculum:

- الكتب الدراسية.
- التقنيات التربوية.
- التقييم والاختبارات.
- المكتبة المدرسية.

٤ - مجال الإدارة المدرسية Administration:

- التخطيط والمتابعة.
- التنظيم والجدولة.
- التوجيه والتنسيق.
- الرقابة والتقييم.

٥ - مجال البيئة المدرسية Environment:

- المبنى المدرسي بشكل عام.
- المختبرات والتجهيزات.
- الأنشطة المدرسية.
- البنية التحتية لتقنية المعلومات.

٦ - مجال العلاقات المدرسية Relationships:

- علاقة المدرسة مع أولياء الأمور.
- علاقة الإدارة مع الطلاب.
- علاقة المعلمين مع الطلاب.
- علاقة المدرسة مع مؤسسات المجتمع.

٣.٧ التحليل الاستراتيجي لواقع المدرسة:

إن تحليل الوضع الداخلي للمدرسة يمثل عنصراً أساسياً في تقييم أداء المدرسة وتقدير مدى قوتها أو ضعفها. ولقد سبق الحديث عن أهم المجالات أو المناطق الاستراتيجية التي تهتم المدرسة داخلياً وهي: مجال الطالب، ومجال المعلم، ومجال المناهج، ومجال الإدارة، ومجال البيئة الدراسية، ومجال العلاقات المدرسية، ولإجراء هذا النوع من التحليل لا بد من النظر إلى الجوانب الستة التالية، المختصرة بكلمة (SWOT)

- ١ - نقاط القوة في المدرسة.
- ٢ - نقاط الضعف في المدرسة.
- ٣ - الفرص المتاحة للمدرسة.
- ٤ - التحديات المحيطة بالمدرسة.

وهناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لإجراء التحليل الاستراتيجي، ولكن من المهم بمكان تعرّف الجوانب الأساسية التي يجب أن يشملها هذا التحليل، إذ إن إهمال أي جزء أو جانب من الجوانب قد يؤثر في عملية التطوير والإصلاح المنشوخة من التخطيط الاستراتيجي، ونستعرض هنا قائمة بأهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند التحليل لواقع المدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود أداة تفصيلية لكل جانب من هذه الجوانب وهو ما تجده في دليل التقييم الذاتي ضمن سلسلة أدوات مدرسة المستقبل.



التقييم الكمي للمدرسة

العناصر الأساسية	العناصر التفصيلية	مرض تماما	مرض	مرض الى حد ما	مرض غير مرض	غير مرض تماما
مجال الطالب	مستوى التحصيل الدراسي					
	سلوك وإجاءات الطلاب					
	النمو الثقافي والاجتماعي والأخلاقي					
	الانضباط والانضباط العام					
مجال للعلم	الكفاءة المهنية للمعلم					
	السلوك المهني والأخلاقي					
	الرضا الوظيفي للمعلم					
	مهارات الإدارة الصفية					
مجال للمناهج	الكتب الدراسية					
	التقنيات التربوية					
	التقويم والاختبارات					
	المكتبة المدرسية					
مجال الإدارة	التخطيط والتابعة					
	التنظيم والجدول					
	التوجيه والتنسيق					
	الرقابة والتقويم					
مجال البيئة	البيئة التحتية لتقنية المعلومات					
	أختبرات والتجهيزات					
	المبنى المدرسي					
مجال العلاقات	الأنشطة الدراسية					
	علاقة المدرسة بالمجتمع					
	علاقة المعلمين بالطلاب					
	علاقة الإدارة بالطلاب					
	علاقة المدرسة بأولياء الأمور					

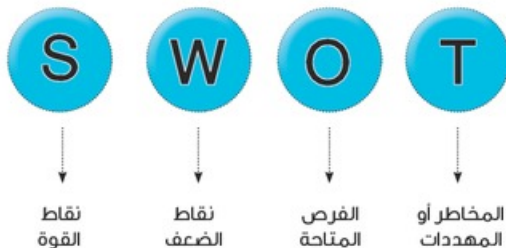
وهذه القوائم تفيد فقط في إعطاء مؤشرات عامة لما هو مرضٍ أو غير مرضٍ في المدرسة لغرض تعرّف المجالات التي يجب أن نأخذ أو نحصل على أولوية ومعظم هذه النماذج يمكن تعيّنّها من قبل فريق التخطيط وأيضاً يمكن تجاوزها واستخدام الأساليب الأكثر دقة والتي تعطي نتائج أكثر عملية.

التحليل الكيفي

لأغراض التحليل الكيفي يمكن استخدام العديد من الأساليب الفاعلة والتي تستخدم بشكل كبير تعرّف وتحليل العديد من الجوانب في المدرسة، وسيتم تناول مجموعة من الأدوات الكيفية مع عرض أمثلة عملية لكل أسلوب من هذه الأساليب.

1- أسلوب SWOT

ويعد أسلوب SWOT من أهم وأشهر الأساليب الكيفية لتحليل الواقع وهذه الأحرف باللغة الإنجليزية هي اختصار للكلمات التالية:



وهناك عدة طرق لاستخدام هذا النوع من التحليل وهي: طريق القائمة العامة؛ وهي باختصار كتابة جميع جوانب القوة والضعف والمخاطر والفرص على شكل قوائم بحسب المجالات.

المجال	جوانب القوة	جوانب الضعف	المخاطر	الفرص
طرق التدريس				
طرق التقويم				
الأنشطة المدرسية				
علاقة المدرسة بأولياء الأمور				



- طريقة التشخيص الهدف: وهي الطريقة التي يتم من خلالها ربط تحليل الواقع بالأهداف الاستراتيجية بحيث يتم تحديد الهدف ومن ثم الإجابة عن الأسئلة التالية:
- س ١ - ما جوانب القوة لدينا لتحقيق هذا الهدف؟
 - س ٢ - ما جوانب الضعف لدينا والتي تمنعنا من تحقيق هذا الهدف؟
 - س ٣ - ما الفرص المتاحة لدينا لتحقيق هذا الهدف؟
 - س ٤ - ما المخاطر المحدقة والتي تحد من تحقيقنا لهذا الهدف ويمكن استخدام النموذج التالي للقيام بالتحليل باستخدام هذا الأسلوب.

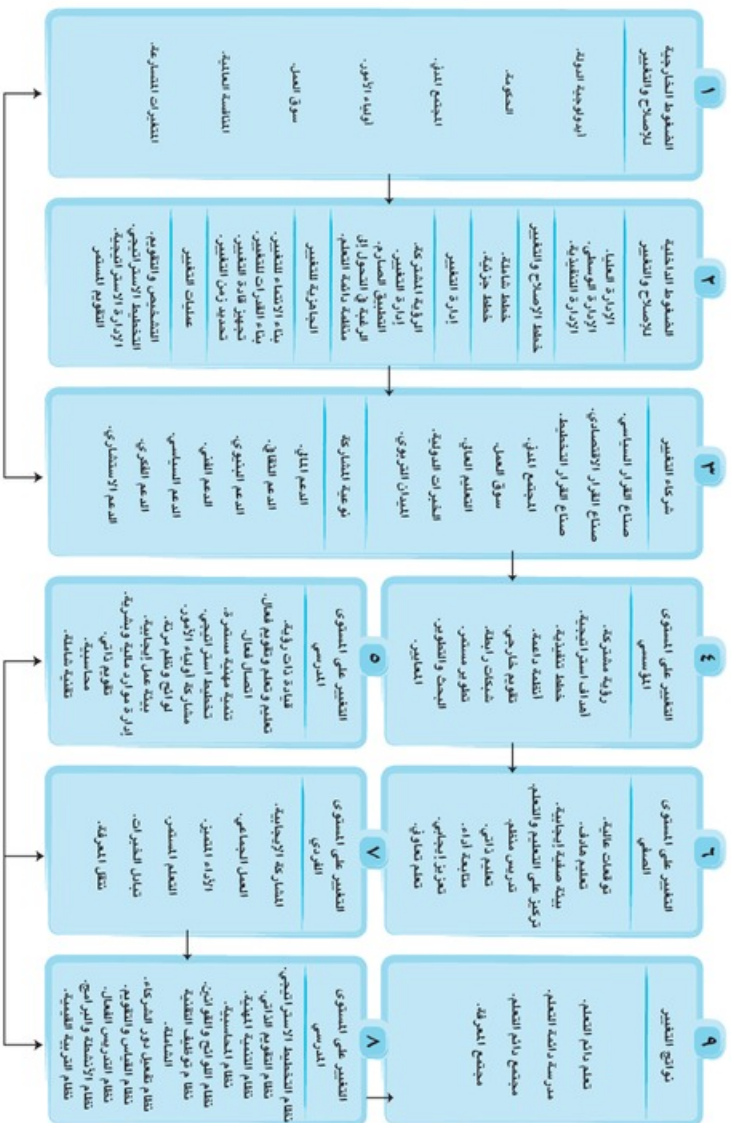
المخاطر المحدقة بنا	الفرص المتاحة لنا	جوانب الضعف لدينا	جوانب القوة لدينا	الهدف الاستراتيجي
تسرب الطلاب المتفوقين لمدارس أخرى.	الحصول على منحة لتقديم دروس إلكترونية.	قلة الوقت وكثافة المنهج.	وجود معلمين أكفاء.	رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة
انخفاض الثقة بين المدرسة وأولياء الأمور.	الحصول على رعاية لتقديم دروس تقوية عبر الإنترنت.	ضعف تعاون أولياء الأمور في المدرسة.		
فقدان جزء من الدعم المادي للمدرسة.				

وهذا التحليل يساعدنا على الإجابة عن السؤال التالي: وهو ما أهم لاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا الهدف في ضوء نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر؟

ومن خلال التجارب والاستشارات والتدريب نجد أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية وذا معنى بحيث يجعل من تحليل الواقع عملية ذات هدف واضح وتساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بشكل مباشر. هذا لا يعني أن الطرق الأخرى لا تؤدي إلى الهدف وإنما يعني أنه بات لدى المدارس طريقة أخرى لاستخدام SWOT غير الطريقة التقليدية المعتادة.

٢- أسلوب حلقات الأمل وحلقات الأمل

لقد قمت باستحداث هذه الطريقة استفادة من أسلوب «سلسلة الأمل» المستخدمة في تحليل المشكلات في مجال برمجيات الحاسوب، وهي تعني باختصار تحليل الواقع من خلال تحديد أهم المشكلات الرئيسية التي تعاني منها المدرسة والمشكلات الفرعية المترتبة عليها مع تحديد أسلوب كل مشكلة، وهذه هي حلقات الأمل. أما حلقات الأمل فهي الحلول المقترحة لحلقات الأمل. فإمام كل حلقة أمل يمكن أن يكون لدينا حلقة أو أكثر من حلقات الأمل وهي الحلول الناجحة؟ والعكس صحيح فبعض حلقات الأمل أو الحلول يمكن أن تسهم في حل أكثر من مشكلة أو أكثر من حلقة أمل. والمثال التالي سيوضح هذه الفكرة بشكل جيد:



نموذج الحر للإصلاح التعليمي

ومن التجارب أجد أن هذه الطريقة طريقة مسؤولة لتحديد المشكلات وإيجاد الحلول في المستقبل وتجعل المدرسة أكثر تركيزاً وأكثر قدرة على تحديد المشكلات الرئيسية والفرعية المترتبة عليها وتحديد أماكن المرض فعندما نعالج لا نعالج العرض وإنما نعالج المرض.

٣- أسلوب تحليل الفجوات

وهذا الأسلوب يعني تحديد الواقع بدقة وبشكل كمي تم تحديد النتيجة المنشودة بشكل دقيق وكمي أيضاً، ومن ثم يمكن تحديد الفجوة بين الواقع والمنشود وبالمثال بتوضيح المثال.

والجدول التالي يوضح آلية تحديد الفجوات باستخدام النسب أو وحدات أخرى حسب الحاجة.

الهدف	المستوى الحالي	المستوى المنشود	الفجوة
رفع مستوى تحصيل طلبة الصف السابع في مادة الرياضيات.	٦٥٪ هو المتوسط العام	٨٠٪	١٥٪
زيادة إيرادات المدرسة غير التقليدية.	١٠٠.٠٠٠ ريال	٢٥٠.٠٠٠ ريال	١٥٠.٠٠٠ ريال
رفع نسبة مشاركة أولياء الأمور في المناسبات المدرسية.	٢٠٪ هو متوسط نسبة حضور أولياء الأمور	٣٠٪	١٠٪

وينصح باستخدام هذا الأسلوب في الجوانب القابلة للتحكيم والتي يمكن لنا أن نحصل فيها على أرقام واضحة للوضع الحالي، وبالتالي يمكن تحديد المنشود وقياس الفجوة بشيء من الدقة.

أما في الجوانب الكيفية فإن هذا الأسلوب أقل فاعلية وفي نهاية التحليل الكمي والكيفي ستكون هناك مؤشرات قوية وواضحة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما الجوانب ذات الأولوية في التغيير؟
- ٢ - ما الجوانب المهمة للتغيير؟
- ٣ - ما الجوانب الأقل أهمية في التغيير؟

الخطة التنفيذية

إنها منظومة متكاملة من التدابير والإجراءات المحددة في الزمان والمكان والمسؤولية والتي يتوقع ضرورة اتخاذها بقصد تطويع الواقع أو تجاوزه من أجل ضمان تحقيق هدف معين من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. والخطة كمفهوم هي المسار العملي الذي ينقل المدرسة من واقعها الحالي إلى المستقبل المرغوب، طبقاً للمعلومات الفعلية لواقع العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

كيف يتم إعداد الخطة التنفيذية؟

في هذه المحطة يكون فريق التخطيط قد وصل إلى مرحلة مهمة من مراحل رحلة التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة «العمل والتشغيل» أو «البرامج والعمليات»، وعادة ما يهمل كثير من المدارس هذه المرحلة في خططها الاستراتيجية.

إن تركيز فريق التخطيط في هذه المرحلة يقوم على استعراض قائمة الأولويات والعمل على وضعها بالصيغة التنفيذية للعمل للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية العامة، والمدارس هنا لديها خياران أساسيان إما تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية والوسائل الاستراتيجية إلى مشاريع وبرامج وأنشطة محددة بزمان وقابلية للقياس أو تسجيل جميع الأنشطة بشكل تفصيلي لجميع المشاريع.

ما خصائص الخطة التنفيذية الفعالة (الذكية)؟

الخطة التنفيذية هي الخطة التي تنتقل بالمدرسة من المبادئ العامة إلى البرامج المحددة، ومن النظرية إلى التطبيق، ومن العموميات إلى الخصوصيات، و من «عمل الخطة» إلى «خطة العمل»، ولكي نحكم على أي خطة تنفيذية أنها فعالة لا بد من التحقق من وجود مجموعة من الخصائص الأساسية وهي:

- ١ - صياغة محددة للأنشطة والفعاليات.
- ٢ - تحديد مسؤولية التنفيذ.
- ٣ - تحديد مسؤولية المتابعة.
- ٤ - تحديد المراحل غير الحرجة والحرجة.
- ٥ - تحديد زمن بداية ونهاية التنفيذ.

وهناك العديد من النماذج المساعدة التي يمكن للمدرسة أن تستخدمها لإعداد الخطة التنفيذية.. ونعرض هنا لبعض هذه النماذج.

إن عملية التقييم والمتابعة تعد من العمليات الأساسية والمهمة.

الخطة التنفيذية

إنها منظومة متكاملة من التدابير والإجراءات المحددة في الزمان والمكان والمسؤولية والتي يتوقع ضرورة اتخاذها بقصد تطويع الواقع أو تجاوزه من أجل ضمان تحقيق هدف معين من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة. والخطة كمفهوم هي المسار العملي الذي ينقل المدرسة من واقعها الحالي إلى المستقبل المرغوب، طبقاً للمعلومات الفعلية لواقع العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

كيف يتم إعداد الخطة التنفيذية؟

في هذه المحطة يكون فريق التخطيط قد وصل إلى مرحلة مهمة من مراحل رحلة التخطيط الاستراتيجي وهي مرحلة «العمل والتشغيل» أو «البرامج والعمليات»، وعادة ما يهمل كثير من المدارس هذه المرحلة في خططها الاستراتيجية.

إن تركيز فريق التخطيط في هذه المرحلة يقوم على استعراض قائمة الأولويات والعمل على وضعها بالصيغة التنفيذية للعمل للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية العامة، والمدارس هنا لديها خياران أساسيان إما تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية والوسائل الاستراتيجية إلى مشاريع وبرامج وأنشطة محددة بزمان وقابلة للقياس أو تسجيل جميع الأنشطة بشكل تفصيلي لجميع المشاريع.

ما خصائص الخطة التنفيذية الفعالة (الذكية)؟

الخطة التنفيذية هي الخطة التي تنتقل بالمدرسة من المبادئ العامة إلى البرامج المحددة، ومن النظرية إلى التطبيق، ومن العموميات إلى الخصوصيات، و من «عمل الخطة» إلى «خطة العمل»، ولكي نحكم على أي خطة تنفيذية أنها فعالة لا بد من التحقق من وجود مجموعة من الخصائص الأساسية وهي:

- ١ - صياغة محددة للأنشطة والفعاليات.
- ٢ - تحديد مسؤولية التنفيذ.
- ٣ - تحديد مسؤولية المتابعة.
- ٤ - تحديد المراحل غير الحرجة والحرجة.
- ٥ - تحديد زمن بداية ونهاية التنفيذ.

وهناك العديد من النماذج المساعدة التي يمكن للمدرسة أن تستخدمها لإعداد الخطة التنفيذية.. ونعرض هنا لبعض هذه النماذج.

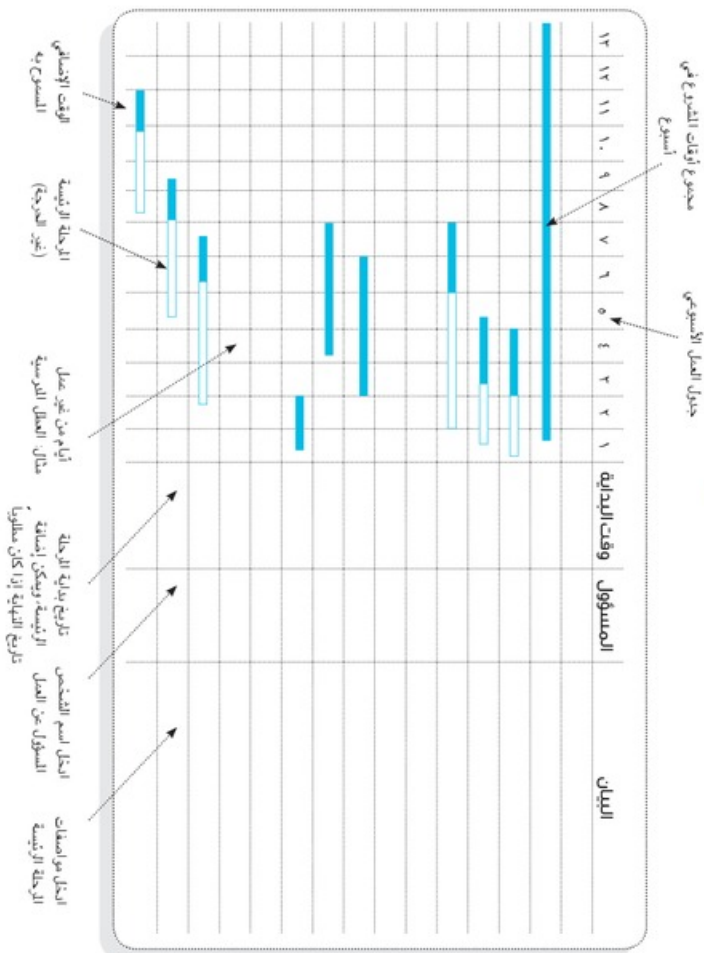
إن عملية التقييم والمتابعة تعد من العمليات الأساسية والمهمة.



الخطة الإجرائية

ملاحظات	جهة التنفيذ	تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	أنشطة/إجراءات

نموذج تفصيلي للنشطة والبرامج



عرض الأعمال والمهام اللازمة لمشروع
أو برنامج معين (حسب الترتيب المنطقي)

بيان بنوع العمل	المسؤول	جهة المتابعة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣

التقييم والمتابعة

في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات وهي تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجارية المدرسة بالنسبة لأهدافها وسبلاتها المحددة مسبقاً، لذلك لا بد من آليات محددة ومتفق عليها لإجراء مثل هذا التقييم وهذه المتابعة للحصول على التغذية الراجعة وعادة ما يتم استخدام:

- ١ - الاجتماعات الدورية، والتي تهدف لعرض ما تم إنجازه من الخطط ومناقشة المشكلات الميدانية وطرح الحلول واتخاذ القرارات المناسبة واستلام التغذية الراجعة.
- ٢ - التقارير الدورية؛ وهي التي توثق مراحل العمل ونتائج البرامج والمشاريع والأنشطة المنظمة بشكل دوري إما لاستخدامها في عمليات التقييم الشاملة أو عمليات التخطيط المستقبلية.
- ٣ - المتابعة الميدانية؛ إما بالزيارات أو الاتصالات بحيث يشعر الميدانيون باهتمام الإدارة بالأنشطة والبرامج والفعاليات المختلفة للخطّة، إضافة إلى الوقوف على المشكلات والمعوقات التي قد تعطل أو تعيق الأعمال.
- ٤ - التقييم المرحلي؛ وهو تقييم علمي يعتمد على بيانات ومعلومات كمية وكيفية يتم من خلالها تعرّف ما تم إنجازه وكفاءة الإنجاز وما لم ينجح وأسباب عدم الإنجاز، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة وتعديل الخطّة إذا لزم الأمر.

ضمانات تنفيذ الخطّة

يورد العدلوني والحر (١٩٩٩م) مجموعة الضمانات لنجاح تنفيذ الخطّة، والتي يعنونها المحطة الأخيرة من مرحلة التخطيط الاستراتيجي، والتي يكون فريق التخطيط قد وصل فيها إلى مرحلة وضع برنامج عملي للتنفيذ، وهنا يطرَح السؤال الاستراتيجي المهم وهو: كيف نضمن نجاح التنفيذ أو كيف ننقل من «عمل الخطّة» إلى «خطّة العمل»؟ إن شرة التخطيط الاستراتيجي تكمن في «التنفيذ» ولا يتحقق شيء يذكر إذا ما ظلت الخطّة الاستراتيجية بدون تطبيق «جبيسة الأراج»، وسيضيع الوقت الذي عمل فيه الفريق سدى. لقد أكد العديد من الدراسات والبحوث حول مدارس التفكير والتخطيط الاستراتيجي أن معظم المدارس والمؤسسات لا تركز كثيراً على مسألة «التنفيذ» على الرغم من أنها الثمرة الطليعية لكل ما سبق.

ما أهم الضمانات اللازمة؟

من أجل أن تضمن المدرسة نجاح تنفيذ خطتها لا بد من توفير مستلزمات ذلك النجاح، ونقدر أن من أهم ضمانات ما يلي:

- أ - التزام إدارة المدرسة بالاستراتيجية.
- ب - توفير الدعم المادي والمعنوي.
- ج - وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
- د - تحديد معايير للأداء العالي ومؤشرات للنجاح.
- هـ - تحقيق النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة.
- و - المرونة في التعامل مع المتغيرات.

أ) التزام إدارة المدرسة بالاستراتيجية:

- ١ - إصدار قرار داخلي بالموافقة على الاستراتيجية.
- ٢ - عرض الاستراتيجية على المدرسين.
- ٣ - عرض الاستراتيجية على أولياء الأمور.



اب) توفير الدعم المادي والمعنوي:

- ١ - الحصول على الدعم المالي من الوزارة.
- ٢ - الحصول على الدعم المالي من مؤسسات المجتمع والقطاع الخاص.
- ٣ - الحصول على الدعم المعنوي من الوزارة وأولياء الأمور.

اج) وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة:

- ١ - يجب أن يعكس النظام طبيعة النشاط واحتياجاته.
- ٢ - يجب أن تكون الرقابة والمتابعة موضوعية تراعي جانب العدل والإنصاف:
 - (أ) الابتعاد عن تصيد الأخطاء.
 - (ب) الابتعاد عن الأحكام المسبقة بسبب العلاقات الشخصية.
 - (ج) الابتعاد عن التهويل والتهويل.
- ٣ - يجب أن تكون الرقابة والمتابعة مرنة أي تستوعب المتغيرات.

اد) تحديد معايير للأداء العالي ومؤشرات للنجاح:

- إن تحديد معايير ومقاييس النجاح يساعدنا في الإجابة عن الأسئلة المهمة التالية:
- كيف نعرف أننا نجحنا؟
 - كيف نعرف أننا نواجه عقبات؟
 - ما الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها؟

اه) التنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة:

- ١ - تعدُّ برامج التنمية المهنية مصدراً مهماً من مصادر إعداد التربويين المهنيين.
- ٢ - تؤمّن الكفاءات وزيادة الإنتاجية.
- ٣ - يعدُّ التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية الاحتياجات.
- ٤ - التدريب حاجة ماسة تقتضيها طبيعة تطور العملية التربوية.
- ٥ - التنمية المهنية من عوامل الارتقاء بمهنة التعليم وزيادة كفاءتها ونموها نمواً مهنيًا.

وا) المرونة في التعامل مع المتغيرات:

(١) اعتبارات البيئة:

- تستلزم إثارة مجموعة من التساؤلات المصاحبة لهذه العملية منها:
- أ - هل هناك تغييرات رئيسة داخل المدرسة تؤثر في التخطيط الاستراتيجي؟
 - ب - هل هناك تغييرات رئيسة خارج المدرسة تؤثر في التخطيط الاستراتيجي؟
 - ج - هل هناك تغييرات في القيم العامة للمدرسة؟
 - د - هل حصلت ردات فعل إيجابية أو سلبية للتغيرات المتوقعة بناء على الخطة الاستراتيجية؟
 - هـ - هل هناك تغييرات في مستوى الأداء سلباً أو إيجاباً تؤثر في حجم «الفجوات»؟
 - و - هل هناك ردات فعل إيجابية أو سلبية لدى المجتمع المدرسي تجاه الخطة الاستراتيجية؟

(٢) اعتبارات التنفيذ:

من أهم اعتبارات التنفيذ (التطبيق) التي ينبغي التعامل معها ما يلي:

أ - ما الأمور الملحة في التطبيق، وما الأمور القابلة للانتظار؟ ولماذا؟

ب - ما الخسائر المترتبة على المدرسة لو لم تنفذ الأمور العاجلة قبل انتهاء الخطة؟

ج - هل يمكن تطبيق بعض الأمور غير القابلة للانتظار تطبيقاً جزئياً؟

د - ماذا لو تبين بعد انتهاء الخطة الاستراتيجية أن هناك حاجة لتعديلات في الأمور التي نفذت فعلاً أثناء

التخطيط، هل هناك خطة رجعة وهل يمكن تقليل حجم الخسائر؟

هـ - ما الفرص التي تفرض نفسها وكيف سنتعامل معها؟ هل سنستغلها فوراً، ولما كانت خارج الخطة؟ هل يمكن

أن نحرفنا عن مسارنا الاستراتيجي؟ هل يمكن تأجيلها لحين انتهاء الخطة؟



نموذج مفرغ

للتخطيط الاستراتيجي

اسم وشعار
المدرسة

الخطة الاستراتيجية

الفترة الزمنية

١٤٣٠-١٤٣٥هـ / ٢٠١٠-٢٠١٥م

افتتاحية



إحصائية بأعداد الفصول والطلبة



عدد الطلبة	عدد الفصول	الصف	المراحل الدراسية
			المجموع الكلي

إحصائية بالهيئة الإدارية والفنية والخدمية



									الإدارية
									العدد

									الفنية
									العدد

									الخدمية
									العدد



إحصائية بالهيئة الإدارية



المرحلة: _____

										المادة
										العدد

المرحلة: _____

										المادة
										العدد

المرحلة: _____

										المادة
										العدد

إحصائية بالهيئة التعليمية



المرحلة:

المادة									
العدد									

المرحلة:

المادة									
العدد									

المرحلة:

المادة									
العدد									



الرؤية ..

A large rounded rectangular box with horizontal lines for writing, intended for the user to define their vision.



الرسالة ..





الأهداف الاستراتيجية ..

A large rectangular box with rounded corners and a dashed border, containing 20 horizontal lines for writing strategic objectives.



الأهداف والوسائل الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي:		الهدف الاستراتيجي:	
المشاريع المقترحة	الوسائل الاستراتيجية	المشاريع المقترحة	الوسائل الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي:		الهدف الاستراتيجي:	
المشاريع المقترحة	الوسائل الاستراتيجية	المشاريع المقترحة	الوسائل الاستراتيجية



الخطة السنوية لأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي:

المكان	مؤشرات الأداء	الكلفة	جهة المتابعة	التاريخ	جهة العمل	البرامج العملية	الأهداف الإجرائية

مجال:

الخططة السنوية



الهدف الاستراتيجي:

النشاط	جهة التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الموازنة المالية	مكان النشاط	نسبة الإنجاز

مجال:



الخطة التنفيذية الشهرية



الملاحظات	الشهر	آلية التنفيذ	المشروع



المعوقات



ما تم إنجازه

الاجتماعات



جدول الاجتماعات



الاجتماعات	اليوم	الساعة



اجتماع الهيئة الإدارية والتدريسية



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع مجلس الإدارة



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع مجلس النشاط



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع الهيئة الإدارية



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ



اجتماع مادة التربية الإسلامية



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع مادة اللغة العربية



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع مادة اللغة الإنجليزية



التاريخ	اليوم	رقم الاجتماع

اجتماع مادة الرياضيات



التاريخ	اليوم	رقم الاجتماع



اجتماع مادة الدراسات الإسلامية



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

اجتماع مادة العلوم



رقم الاجتماع	اليوم	التاريخ

الدروس التوضيحية



مادة التربية الإسلامية



اسم المعلم	اليوم	التاريخ	الفصل	الحصة

مادة اللغة العربية



اسم المعلم	اليوم	التاريخ	الفصل	الحصة



مادة الدراسات الإسلامية



اسم المعلم	اليوم	التاريخ	الفصل	الحصّة

مادة اللغة الإنجليزية



اسم المعلم	اليوم	التاريخ	الفصل	الحصّة

مادة العلوم



الحصّة	الفصل	التاريخ	اليوم	اسم المعلم

مادة الرياضيات



الحصّة	الفصل	التاريخ	اليوم	اسم المعلم

المجالس



مجلس الإدارة



المسؤولية في المجلس	الوظيفة الأصلية	الأعضاء

مجلس أولياء الأمور



المسؤولية في المجلس	الوظيفة الأصلية	الأعضاء



المحاضرات والدورات وورش العمل



التاريخ	اليوم	الفئة المستهدفة	عنوان المحاضرة

الموازنة المالية



العجز	الوفر	المصاريف الفعلية	الميزانية التقديرية	البند



خطة النشاط



النشاط	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر

المشاريع



تعريف المشروع:

أهداف المشروع:

برامج المشروع:

الفئات المستهدفة:

كلفة المشروع

آلية التنفيذ:

البرنامج الزمني:

تقويم المشروع:

التقويم النهائي للخطة



المراجع

- Bennis W. G., & Nanus, B.,(1985) Leaders. Strategies for taking Charge, New York, Harper & Row.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B. & Lee. G. (1982) The Instructional Management Role of the Principal, Educational & Administration Quarterly 18:34-64
- Caul, L. (1994) School Effectiveness in Northern Ireland: Illustration and practice, Paper for Standing Commission of Human Rights. London: HMSO.
- Gary,J.(1990) The Quality of Schooling : Frameworks for Judgements, British journal of Educational Studies, 38 (3) : 204 – 233.
- Goodstein, L.,Nolan, T.& Pfeiffes, W. (1993) Applied Strategic Planning. Mc Graw Hill, Inc. US.
- Hasel, E. (1999) Professional Development: Learning from the Best. NCREL, Illinois. US.
- Leithwood, K. & Louis, K. S.,(1995) (eds) Organisational Learning in School.
- Marphy,E., (1996) Leadership IQ. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- National Association of Elementary School Principals. (2001) Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do? Alexandria VA.
- Sammons, P., Thomas, S., Mortimore, P., Caims, R. & Bausor, J. (1994) Understanding the process of school and departmental effectiveness ` paper presented at the symposium school Effectiveness and school Improvement : Bridging the Divide at the annual conference of the British Educational Research Association, 9 September, St Anne's College, University of Oxford.
- Sammons, P. (1999), School Effectiveness: Coming of Age in the Twenty-first Century, Sewts and Weit linger. The Netherlands.
- Scholtes, P. R., (1998), The Leader's Handbook. Mc Graw – Hill. New York.
- Smith, D. J. & Tomlinson, S. (1989) The School Effect: A study of Multi-Racial Comprehensive. London: Policy Studies Institute.



- Sparks, D., (2002) Designing Powerful Professional Development for Teachers and Principals. National Staff Development Council. OH.
- Stringfield, S. & Teddlie, C. (1987) 'A time to summaries: The Louisiana School Effectiveness study' Educational Leadership 46 (2): 48 – 49.
- Trego, B. B., Zimmerman, J. W. smith, R. A., Tobia, P. M. (1990) Vision in action: How to integrate your company's strategy into day-to-day management decisions. New York: Simon & Schuster.
- United States Department of Education (1987) What Works Research about Teaching and Learning Washington: United States Department of Education (Revised edition).

هذا الدليل

- يحدد الأدوار الأساسية للقائد التربوي المتميز وهي اثني عشر دوراً أساسياً.
- تعطي شرحاً عملياً ومباشراً للأدوار الجديدة للقائد التربوي والتي تساعد على تبنيها والعمل بها.
- يحدد المعايير الأساسية للقائد التربوي الفعال والمستمدة من أحدث الدراسات.
- يوفر مجموعة من الأفكار والأدوات العلمية والعملية والتي يمكن أن تساعد القائد على أداء دوره بفعالية وإتقان.
- يفيد الدليل القيادات التربوية العليا والوسطى كما يفيد القيادات المدرسية والقائمون على تدريبهم.

للمزيد من النسخ اتصل على الموزع الوحيد لإصدارات مكتب التربية

العربي لدول الخليج: مكتبة تربية الغد

ص.ب. ٣٢٥٣٣٨ - هاتف: ٢٠٨٤٢٤٤ / ٢٠٨٤٢٤٦ (٠٠٩٦٦١)

الرياض ١١٣٧١ - المملكة العربية السعودية

٩ 789960 153070 >



طبع في المملكة العربية السعودية

Printed in Kingdom of Saudi Arabia