

الفصل الرابع نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي وآلياته

من المتوقع بعد الانتهاء من دراسة هذا الموضوع أن تكون قادرا على أن:

- تحدد نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي.
- تشرح مراحل تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

- تشرح خطوات مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.
- تناقش مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تستنتج أهمية مراجعة الخطة الاستراتيجية.
- تشرح أساليب مراجعة الخطة الاستراتيجية.
- توضح المقصود بمراقبة وتقويم الخطة الاستراتيجية.

- تستنتج أهمية مراقبة الخطة الاستراتيجية والتقويم.
- تفسر المقصود بالخطة المدرسية.
- تلخص مراحل إعداد الخطة المدرسية.

أهداف الموضوع الرابع



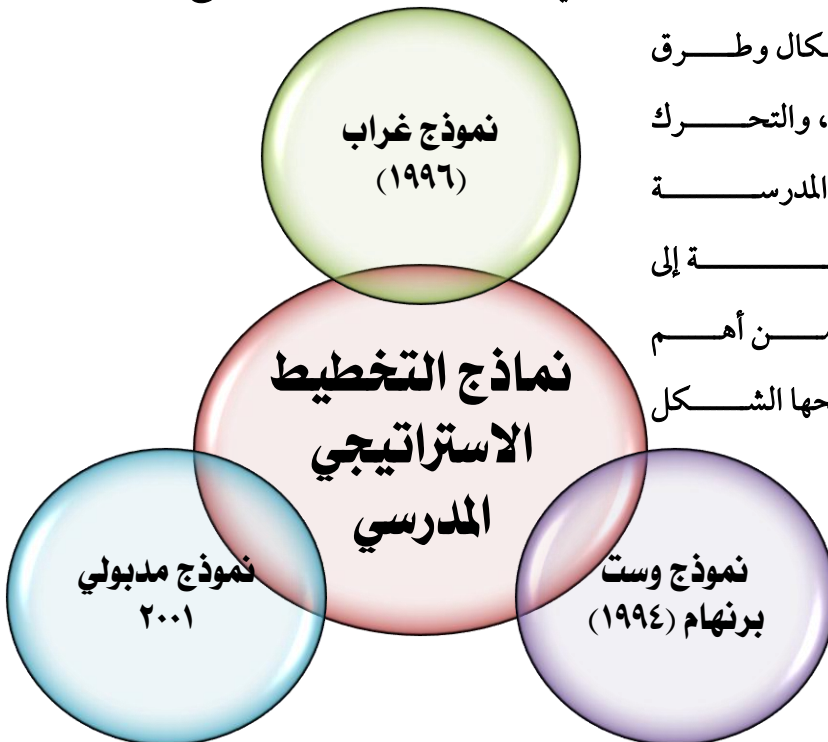
يأخذ التخطيط الاستراتيجي المدرسي مسارا متفاعلا في مختلف مراحل وجوانبه، إذ ينطلق بداية من عملية رصد وتحليل بيئة المدرسة، ثم إعداد الخطة الاستراتيجية بناء على ذلك، ومتابعة مسارها وتقييمها. لذا فتعال معي خلال هذا الفصل نستكمل معا مناقشتنا لعمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المدرسة لتتعرف سويا على أهم الآليات والإجراءات والنماذج الرئيسية للتخطيط

الاستراتيجي داخل المدرسة بهدف التمرس والتدريب على كيفية تنفيذ مثل هذه النماذج وتحويلها لخطط استراتيجية واقعية قابلة للتطبيق داخل المدرسة.

أولاً: نماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

شهد النصف الثاني من التسعينات ظهور نماذج عديدة للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، أضافت مكون جوهري إلى منظومة التخطيط ألا وهو الظهير الفكري المستقبلي **Future Thinking**، ومع

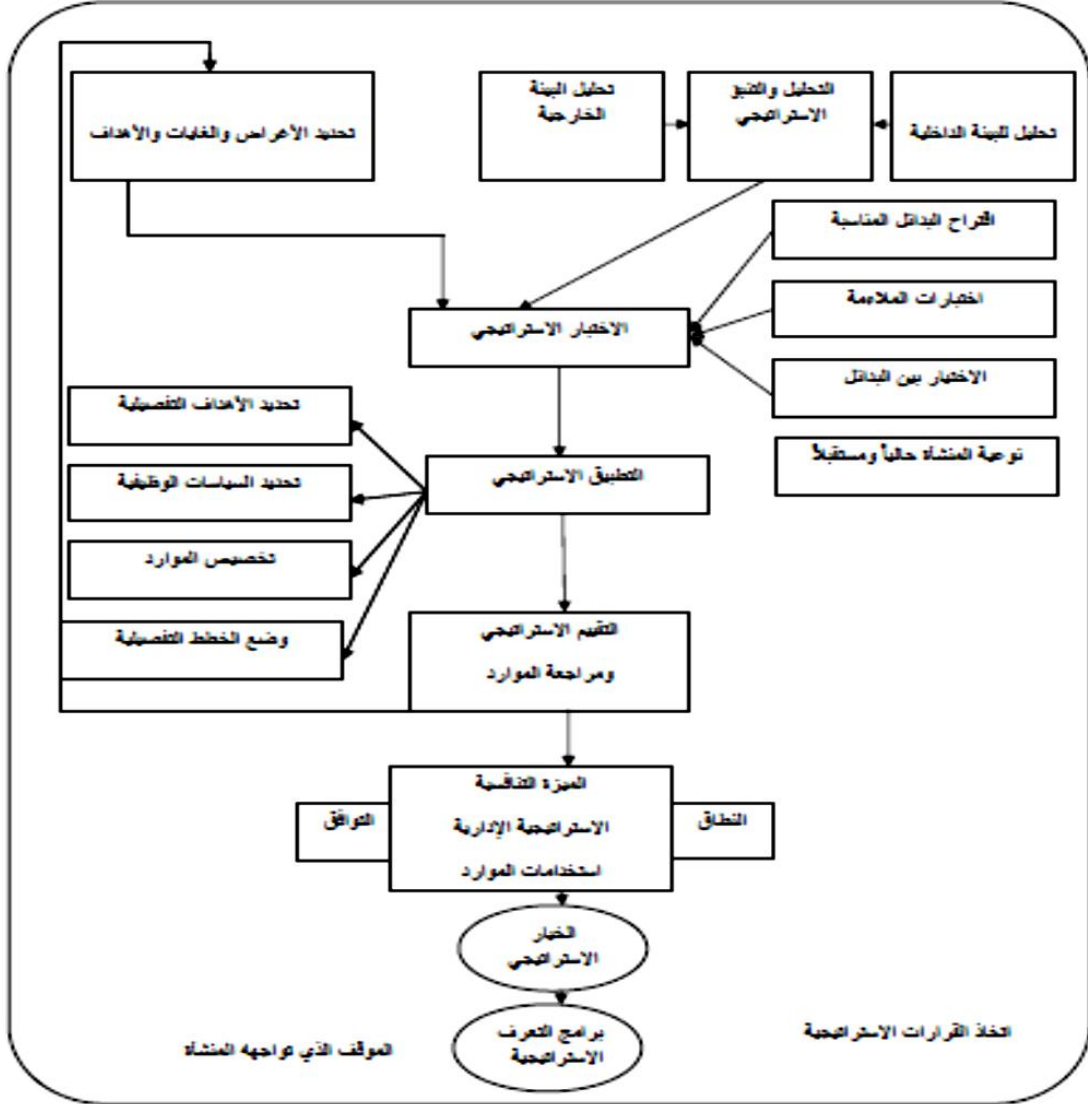
القبول العالمي الكلي لأشكال وطرق تخطيط التطوير المدرسي، والتحرك تجاه الإدارة المرتكزة إلى المدرسة والاسـتقلالية، ازدادت الحاجة إلى ممارسة التخطيط الواسع ومن أهم هذه النماذج ما يوضحها الشكل المقابل:



فتعال معي لتتعرف على كل نموذج من النماذج السابقة ولنبدأ بنموذج غراب (١٩٩٦).

١- نموذج غراب ١٩٩٦:

يتضمن نموذج غراب عدد من المراحل تأمل معي الشكل التالي لتتعرف عليها:-



كما نلاحظ بالشكل السابق يتضمن هذا النموذج المراحل التالية:

- مرحلة إقامة نظام وإجراءات وضع استراتيجية (التخطيط للتخطيط).
- مرحلة وضع الأهداف والتي تتعلق بتحديد هيكل الأغراض والغايات التي تعمل المؤسسة في كل إدارتها على تحقيقها ، وتتضمن الجانب الاقتصادي والمسئولية الاجتماعية والحفاظ على الروابط الوثيقة مع البيئة الحالية.
- مرحلة تحديد وإحداث الأعمال الاستراتيجية والتي تتعلق بتحديد أنشطة الأعمال الرئيسية التي تزاوها المؤسسة.
- مرحلة تحليل البيئة الخارجية.

- مرحلة تحليل البيئة الداخلية ، وتحديد الموارد المتاحة ، وتقويم نواحي القوة والضعف.
- تحديد المركز الحالي للمؤسسة.
- توقع المركز المستقبلي للمؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية .

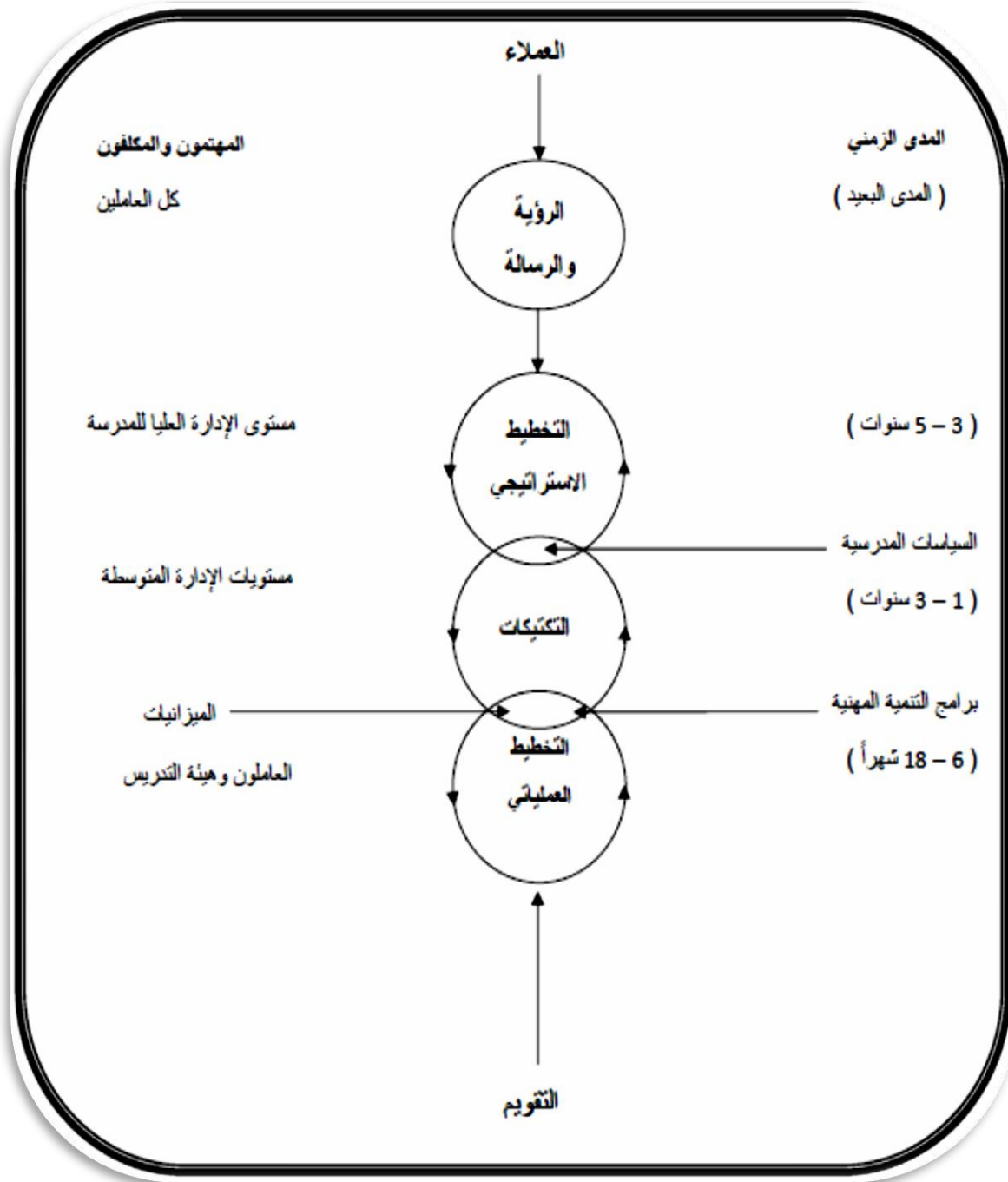
ويلاحظ في هذا النموذج التركيز على تحليل البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمؤسسة مع تحديد الأغراض والغايات والأهداف، كما يلاحظ تتابع مراحل التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على عملياته لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات التقييم الاستراتيجي والرقابة التي تتم بعد عملية التطبيق الاستراتيجي.

٢- نموذج وست برنهام ١٩٩٤:

طرح برنهام Burnham في منتصف التسعينات نموذجًا للتخطيط الاستراتيجي ، يتكون من ثلاث مراحل رئيسية متقاطعة ، بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية ، والرسالة ، والمقولات الرئيسية لهذا النموذج يجعلها برنهام في مجموعة النقاط التالية:-

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل المدرسة، وكذلك الرسالة التي صاغها وساندها جميع العاملين ، دورًا محوريًا في توجيه كافة ما يجري داخل المدرسة من أنشطة.
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين ٣ إلى ٥ أعوام ، عدا ما قد يستجد من ظروف تقتضي-ردود أفعال معينة، وفي كل الأحوال ، فإن مسؤولية ذلك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للمدرسة وبعض من ممثلي المجتمع.
- تبدأ المرحلة الثالثة من وضع السياسات المدرسية ، باعتماد الاستراتيجية التي تعتمد على ترجمتها ، وتكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات، واتخاذها ، وكذلك في عمليات تنمية كفايات العاملين ، وعمليات إعداد الميزانيات.
- يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال، وهو ما يتم غالبًا، وبشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير المدرسة، ومن خلال تخصيص الميزانيات، والموارد، وتوزيع المهام.
- بناء على الخطة متوسطة المدى ، يتم التفاوض حول أهداف الخطة قصيرة المدى، وحول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها.
- بما أن الرؤية قد تمت ترجمتها إلى أنشطة وأداءات، فإن نظام التقويم ، يستند إلى مدى مطابقتها تلك الأداءات للمعايير ، ومدى تحقيقها للمخرجات النوعية ، التي تحدث عنها تلك الرؤية.

: تأمل معي الشكل التالي للتعرف على نموذج برنهام Burnham :



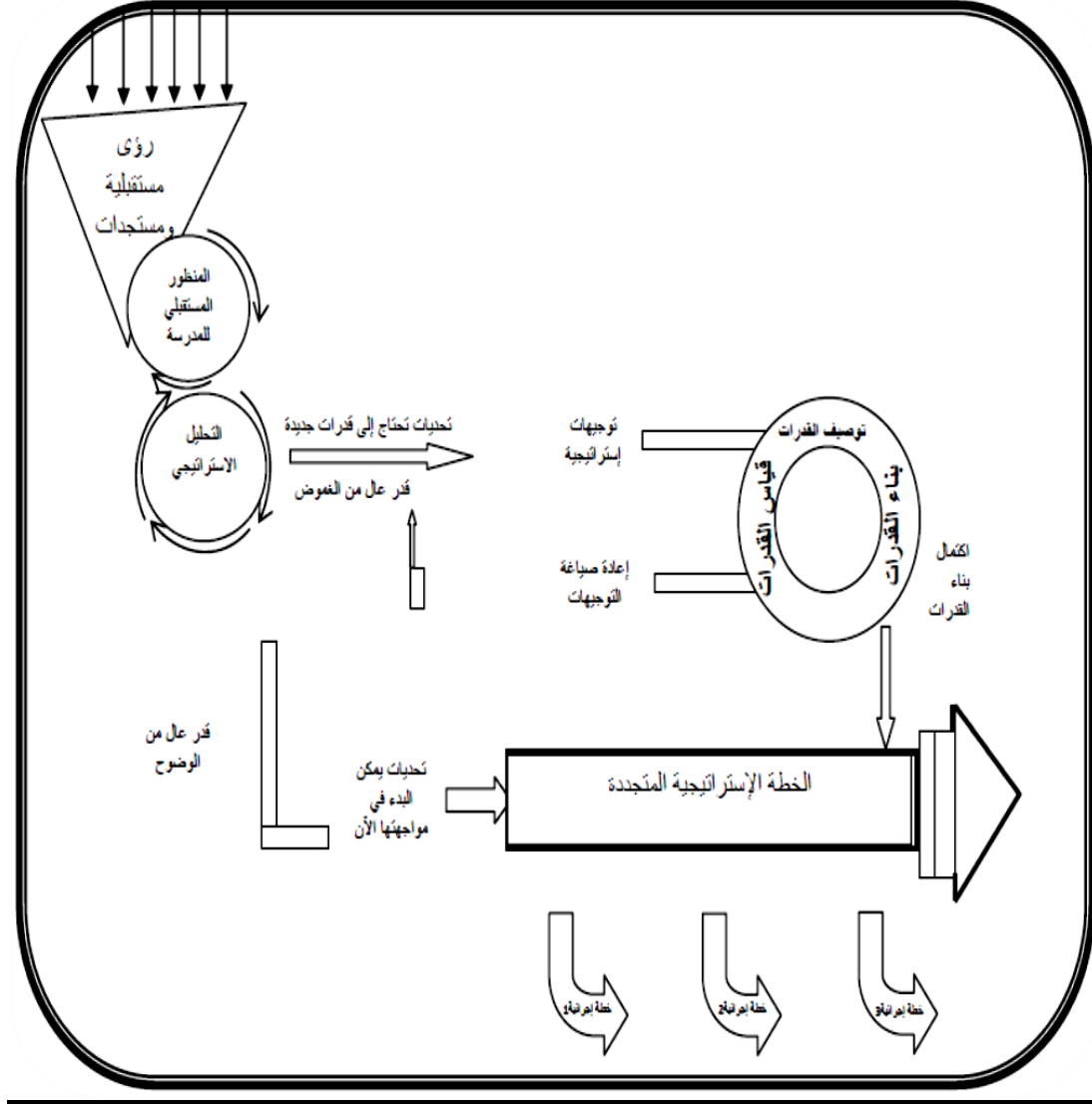
نلاحظ معاً أن هذا النموذج السابق لبرنامج يركز على تحديد المهام التخطيطية والتنفيذية في كل مرحلة ، كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي، بين مستويات التخطيط الثلاثة، ويعبر عن عمليات التغذية الراجعة ، بالحركة الدورانية للأسهم مما يعد تقدماً يحسب لهذا النموذج ، للتغلب على العيوب التي تميزت بها نماذج أخرى مشابهة ، وذلك بتأكيد (برنامج) ، على أهمية الرقابة، والمتابعة أثناء تنفيذ الخطة العملية، وخطط تطوير المدرسة ، من أجل تعديل اتجاهات الخطة الاستراتيجية ، ومراجعتها ، وتحديثها.

ولكن ماذا عن نموذج مديبولي؟ وما الفرق بينه وبين ما سبق عرضه من نماذج؟

٣- نموذج مديبولي ٢٠٠١:

اقترح مديبولي نموذجاً معدلاً لدافيز واليسون 1999 يتضمن الخطوات التالية يوضحها

الشكل التالي :



يتضح من الشكل السابق عدد من الخطوات المهمة المتكاملة التي يتمضمونها نموذج

مديبولي هي:

- **مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة** : حيث يتم استشراف ملامح المستقبل ، من خلال دراسة الرؤى والمستجدات ، على الصعيدين المحلي والقطري ، ويحتاج ذلك لإعداد خاص وفعاليات متقدمة.

- **مستوى التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة:** حيث يتم جمع ، وتحليل مقادير وافرة من المعلومات ، حول الأوضاع الراهنة ، و المحتملة سواء على مستوى الأنساق الداخلية، للمدرسة ، أو على مستوى الأنساق الخارجية المؤثرة عليها باستخدام مدخل SWOT وهو أكثر المداخل استخدامًا وشيوعًا.
- **مستوى تعيين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة:** ويتم ذلك بناءً على ما يوفره التحليل الاستراتيجي من المعلومات لتعيين التوجهات الاستراتيجية الواجب تبنيها من قبل المدرسة لمواجهة التحديات التي يظهر التحليل أن القدرات الراهنة للمدرسة قاصرة على مواجهتها.
- **مستوى التخطيط الاستراتيجي:** حيث يتم صياغة رؤية المدرسة ورسالتها بما تحويان من أهداف استراتيجية ومعايير متبناه وبرامج ومسارات العمل.

ويلاحظ في هذا النموذج حضور التوجه الاستراتيجي في العمل المدرسي إلى أن يكتمل بناء القدرة التي يستهدفها ، دون أن يعيق مسيرة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدرسة وما ينبثق عنها من خطط متوسطة وقصيرة المدى.

ولكن كيف يمكن تطبيق مثل النماذج السابقة؟

ثانياً: مراحل تطبيق نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تتنوع مداخل التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتختلف فيما بينها في نقطة البداية، تأمل معي الشكل التالي لتتعرف على مثل هذه المداخل:

ينطلق من معطيات التحليل البيئي ليحدد الوجهة الاستراتيجية على ضوء القدرات الحقيقية للمؤسسة (للمدرسة) والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة. فهذا المدخل واقعي وبرامجتي ويشجع استعمال هذا المدخل في البيئة غير المستقرة أو التي تتسم بالتنافسية الشديدة.

المدخل الثاني

المدخل الأول

المدخل الثالث

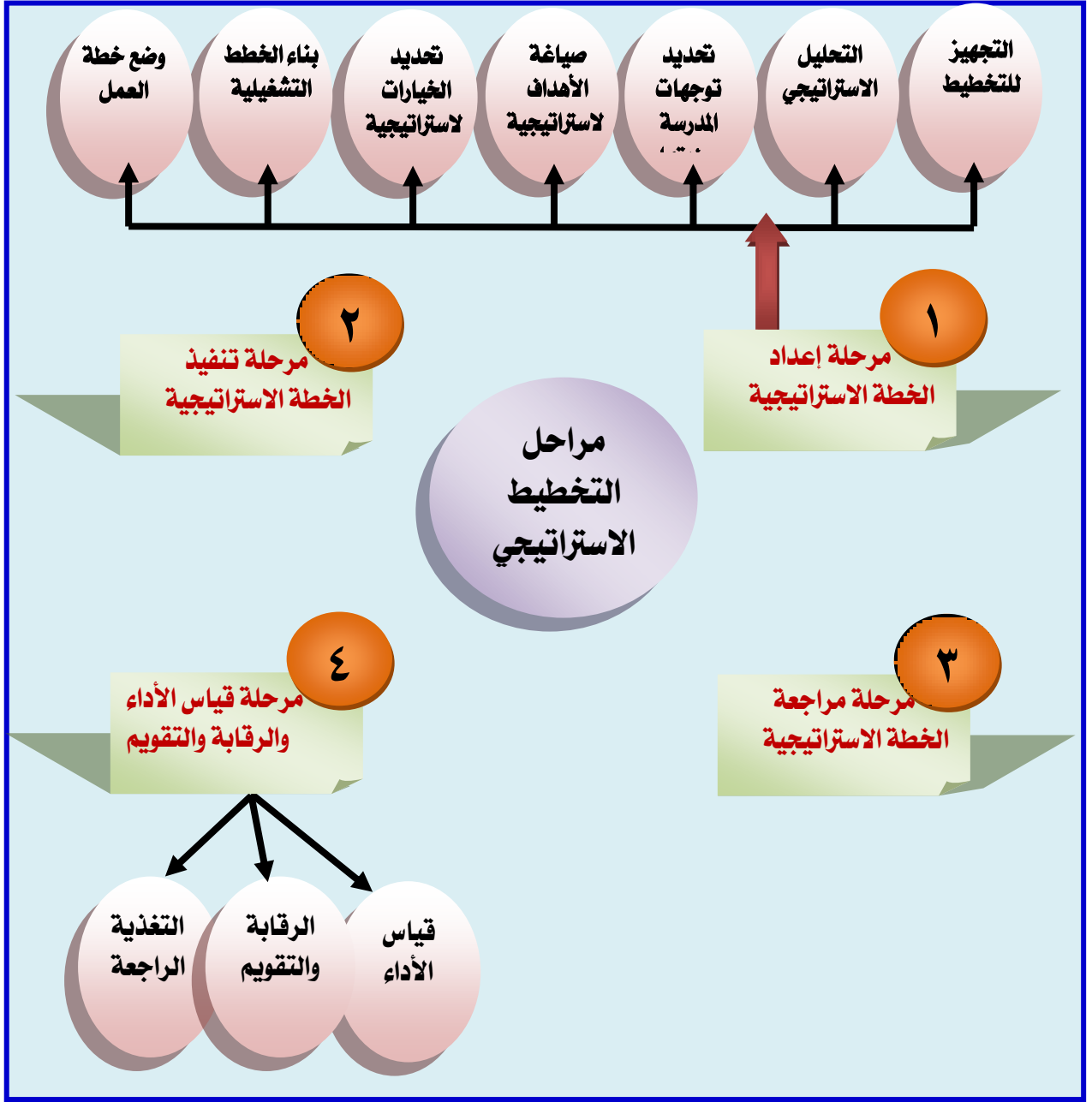
ينطلق من تحديد الوجهة الاستراتيجية من رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية، ثم يقوم بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، ويأخذ بعين الاعتبار تأثير هذا التحليل على الاتجاه الاستراتيجي الذي تم الاتفاق عليه، ويتميز هذا المدخل بالرؤية الإبداعية المتحررة عن قيود الإمكانيات والتهديدات البيئية ويركز على الوضع المتميز الذي تستهدفه المدرسة .

يمازج بين المدخلين السابقين حيث يرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتحليل البيئة ينبغي أن ينطلقا من نظرة شمولية متكاملة بينهما بحيث تكون مخرجات أحدهما مدخلات للآخر، أي أن تكون العلاقة تبادلية Transactional وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة (للمدرسة).

هذا ويمكن أن تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة إلى أربع مراحل تدرج تحتها مجموعة من الخطوات هي :-



تأمل معي الشكل التالي لتتعرف بشكل أوضح على المراحل السابقة:



تعال معي لتتعرف على كل مرحلة من هذه المراحل بشيء من التفصيل:

١- مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة عدد من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

(أ) التجهيز للتخطيط: ويتضمن ذلك ما يلي:

■ بناء الالتزام للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي:

عند البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي، لا بد أن يتوافر لدى إدارة المؤسسة (المدرسة) الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة ثم الالتزام بما وضع، ويتم ذلك من خلال الآتي:-

- ✓ إشراك كل الذين يتأثرون بالخطة من أجل بناء فهم وتبني للخطة.
- ✓ إعداد ملخص بعملية التخطيط متضمنة أدوار المشاركين فيها، والتزام بالوقت والتكلفة، وكذلك الفوائد المرجوة منها.
- ✓ الالتزام بوقت كافٍ ومحدد للاتصال بكل من له علاقة من أصحاب المصلحة لإزالة المخاوف والشكوك من أجل الوصول إلى التزام من الجميع.

■ الحاجة إلى ميسر للعملية



إذا كانت عملية التخطيط تحتاج إلى من هو على دراية بممارسة التخطيط الاستراتيجي وليس لديها من لديه الإمكانيات والخبرة، فيمكن للمؤسسة (للمدرسة) أن تستعين به وتكون له القدرة على قيادة الفريق، وهذا الشخص يطلق عليه الميسر- (فهو ذلك الشخص الذي يقود فرق التخطيط الاستراتيجي خلال العملية .

■ تشكيل الفريق

يقوم مدير المدرسة في هذه المرحلة بتكوين الفريق المسؤول عن التخطيط والفترة التي يجب أن يستغرقها، ومن الذي



سيقوم بالبحث وتجميع المعلومات المطلوبة والقضايا الأخرى المشابهة. عادة يكون العدد المثالي من 5-7 أفراد).

ويقوم أعضاء الفريق بسؤال عدد كبير من منسوبي المدرسة، وأولياء الأمور، وأهل الحي عن المعلومات التي يحتاجونها وقد يعقدون اجتماعات منفردة أو مفتوحة مع من يحتاجون منهم ، كما أنهم سيقومون

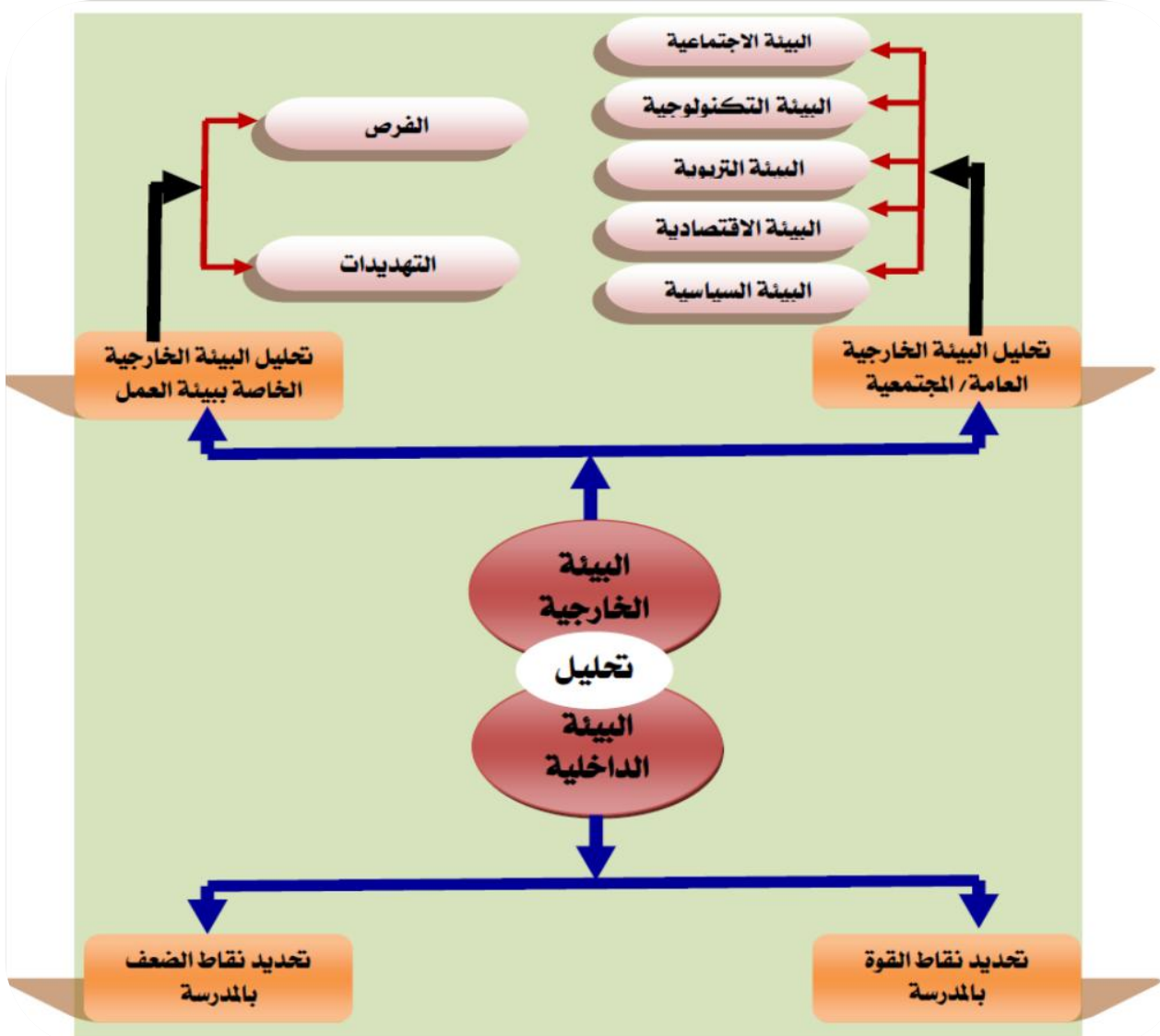
بالبحث والترتيب والتصنيف للمعلومات التي يحصلون عليها وسيعقدون اجتماعات فيما بينهم وذلك بتوزيع المهام والأدوار التي يحتاجها العمل وقد تكون الاجتماعات داخل المدرسة أو خارجها .

■ الجدوال الزمني

على فريق العمل وضع جدول زمني من خلال سلسلة من الجلسات، ويجب توفير وقت كاف بين اللقاءات؛ لتعطي لفريق التخطيط الفرصة للتغذية الراجعة، وإكمال المعلومات اللازمة للتخطيط من آخرين. و على فريق التخطيط الاجتماع بشكل دوري خلال عملية التخطيط لفحص العمل، والمراجعة، ويحدد فريق التخطيط منذ البداية الطريقة التي ستعتمد من خلالها الخطة .

(ب) التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وتحليل الفجوات:

تتضمن هذه الخطوة تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، وتأمل معي الشكل التالي لتتعرف المقصود بكل منهما:



■ التخطيط الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة:

يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في ضوء :-

- ✓ فحص التأثيرات البيئية ومعرفة نوع واتجاه حركتها ومن ثم تحديد أثرها على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي.
- ✓ التعرف على طبيعة البيئة : هل المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة ؟ وكم درجة الاستقرار ؟ أم تعمل في بيئة حركية مما يتطلب أن يكون التحليل والفحص عاليين وأكثر تفصيلا ، لأن ذلك يؤثر على بناء استراتيجية المؤسسة.
- ✓ دراسة الحالة التنافسية للمؤسسة (المدرسة) بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى (المدارس)، وقد لا يكون هذا التنافس في مخرجاتها فحسب، بل في كيفية إيجاد فرص عمل لخريجها (لطلابها).
- ✓ تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة (المدرسة).

ونجد أن جميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التربوية تتعرض بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموجرافية، والتشريعية، والعالمية، ...)، بمختلف اتجاهاتها على أهدافها الاستراتيجية، ومدخلاتها، وعملياتها، ومخرجاتها، ولا تستطيع المؤسسة (المدرسة) السيطرة على هذه العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها.

وينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يكون على وعي بالاتجاه الواسع لكل مجال من مجالات البيئة الخارجية على المستوى الوطني، مع محاولة ربط تلك المعطيات بالتحولات العالمية، ويمكن للمدارس استكشاف كل مجال من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة به، وفيما يلي نماذج لبعض الأسئلة التفصيلية لكل بيئة من هذه البيئات:-

البيئة الاجتماعية :

- كيف يتغير المجتمع (مسار التغيير)؟ وما تأثير ذلك على بيئة عمل المدرسة ؟ وهذا على سبيل المثال فيما يتعلق :
بالنمو الديموغرافي، المستوى الثقافي، الروابط الأسرية.
- كيف هو مسار تحول أرباب العمل ومستوى الرفاهية داخل البيئة الخاصة.
- ماهو دور المدرسة في تعزيز التحول الاجتماعي ومسايرته.

البيئة التكنولوجية:

- ما مقدار التحول الذي يشهده المجتمع في المجال التكنولوجي ؟ وهل هي في المتناول ؟ وما مدى قابلية
- استخدامها لدى أفراد البيئة ؟
- كيف حال تعلم التكنولوجيات الحديثة وتعليمها ؟ وما طبيعة مراكز التعليم ؟ وما أماكن تواجدها ؟
- كيف يؤثر التطور التكنولوجي في طبيعة أعمال الأفراد وأماكنها ؟

البيئة التربوية:

- ما مقدار رقابة الهيئات الرسمية ومدى تدخلها في العمل التربوي؟ وما تأثير ذلك على التطوير المدرسي؟
- هل هنالك هيكل تنظيمي للمسؤوليات في النظام التربوي؟ وما مدى تأثير ذلك على خيارات الأولياء؟ مثال ذلك: هل يوجد نظام مساءلة واضح حول مخرجات التعليم والقيم المضافة للمدارس.
- ماهي توقعات الأفراد وآمالهم حول المسار التربوي؟ مثال ذلك: تركيز الأفراد على التعلم ونظرتهم إليه والطرق المفضلة لديهم للتعلم.
- هل هناك علاقة وثيقة بين المستويات التعليمية؟ وبينها وبين البيئة المحيطة؟
- ما مدى تأثير المجتمع وبيئة العمل الخاصة في تغيير الأهداف التربوية أو بلورتها؟
- ما مستوى القيادة المدرسية والوظائف الإدارية داخل المدارس من حيث الكفاءة العلمية والقدرة الإدارية؟

البيئة الاقتصادية:

- كيف يؤثر أرباب العمل في تطوير أهداف التعليم داخل المدارس؟ مثال: أن يكون الطالب في سن المراهقة يتقن العديد من المهن التي تمكنه من ممارسة أية مهنة في الوقت الذي يشاء.
- ما هو حجم اليد العاملة المؤهلة؟ وما نسبة تواجدها في المدارس؟ وما هي عوائق استقرارها؟
- ماهي التغيرات المحتملة في أنماط التوظيف وسوق العمل فيما يتعلق - على سبيل المثال - بعقود العمل، ونظام الأجور؟
- هل هنالك دعم أو تمويل حكومي للمدارس سواء العامة أو الخاصة؟ وما هي أشكال هذا الدعم؟
- هل هناك رقابة على المنح الحكومية الخاصة - إن وجدت - للحيلولة دون تبذيرها؟

البيئة السياسية

- كيف هو توجه الحكومة في خصخصة القطاع العمومي؟ وما مدى تأثير ذلك في مستوى المدارس؟
- ما هو تأثير التغيرات المتتالية في المديرية المحلية على مستوى أداء المدارس واستقرارها؟

■ التخطيط الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة ببيئة التعامل المباشر/ بيئة العمل:

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المؤسسات في الإطار العام، إلا أن هناك مجموعة من القوى في البيئة الخاصة وتعرف بأنها المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ويطلق عليها الفئات أصحاب المصالح

Stakeholders . ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع والمدارس الأخرى ووسائل الإعلام والجامعات. ولذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة.

وتأخذ البيئة الخارجية الخاصة ببيئة العمل شكلين هما :-

■ **الفرص Opportunities:** هي مجموعة من الظروف المواتية المحيطة بالمؤسسة (المدرسة) في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة (المدرسة) من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولا تنتظر المؤسسات الناجحة الفرص لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

مثال: الاستعانة بأولياء أمور الطلاب لإقامة ندوات تربوية، أو محاضرة علمية، أو تمويل مشروع بالمدرسة، أو استضافة شخصية علمية أو اجتماعية بارزة في المجتمع والإعلان عنها بوقت كاف.

■ **التحديات:** وهي مجموعة من الظروف غير المواتية التي ينتج عنها نوع أو أكثر من التهديد للعمل أو تحقيق الأهداف، ويجب على المؤسسة (المدرسة) التعامل معها لتلافي تأثيرها السيئ، أو التقليل من آثارها السلبية على المؤسسة (المدرسة)، بمعنى ما الذي يمكن أن يقف في طريق نجاح المؤسسة (المدرسة)؟ وما هي العوامل الخارجية التي تمثل تهديداً للمؤسسة (للمدرسة) واستمرارها؟

مثال: وقوع المدرسة على شارع خطر بالنسبة للطلاب، أو تعرض المدرسة لحوادث سرقات أثناء الإجازة.

■ التخطيط الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تُجرى المؤسسة (المدرسة) تحليلاً استراتيجياً للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد



جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. فلكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية يُعطي فكرة واضحة عن ماهية قدرات المؤسسة (المدرسة) القائمة.

وتُعرف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المؤسسة (المدرسة) من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة

المالية، وإدارة الموارد البشرية، والبرامج والأنشطة، وغيرها. هذا بالإضافة إلى البناء التنظيمي والذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات،

وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المدرسة، إن البناء التنظيمي للمدرسة عادة ما يُمثل بواسطة الهيكل التنظيمي.

هذا ويتطلب دراسة البيئة الداخلية ، تحليل النظام الداخلي إلى جزئياته ، مع توافر نظام من المعايير ، والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة ، أو بأجزاء النظام المختلفة، حتى يمكن مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة وعلى مدى الفترات الزمنية المختلفة ، وبالمؤسسات الأخرى ، وبالالتجاهات المتوقعة في المستقبل بما يمكن من تحديد أوجه القوة والضعف ، واتخاذ القرارات المصححة للأداء، ويمكن دراسة نقاط القوة والضعف بعدة أساليب منها أسلوب المراجعة الإدارية ، وأسلوب الأهداف، والمؤشرات.

ويمكن استخدام نموذج تحليل « بريمو-إف » PRIMO-F التالي لتحديد العوامل الداخلية، و« بريمو-إف » اختصار لكلمات أفراد People ، وموارد Resources ، وابتكار وأفكار Innovation ، وعلاقات عامة أو تسويق Marketing ، وعمليات Operations ، ثم تمويل Finance هذا مع ملاحظة أن ما قد يشكل عامل ضعف بالنسبة لهدف ما قد يكون عامل قوة بالنسبة لهدف آخر.



نموذج تحليل "بريمو-إف".

ويحدد فريق التخطيط بالمدرسة مناطق القوة والضعف كما يلي :-

مناطق القوة: هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة (المدرسة) في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة (المدرسة) إمكانيات تساهم في إنجاز العمل بفاعلية وكفاءة عالية. وتتمثل عناصر القوة في كفاية الموارد المالية، وتوافر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية على التنافس، واسما بارزا وسمعة قوية. ويمكن تصنيف مناطق القوة في قسمين :-

✚ مظاهر القوة في المدرسة من الداخل: مثل حصول طالب بالمدرسة على جائزة التفوق العلمي على مستوى المحافظة

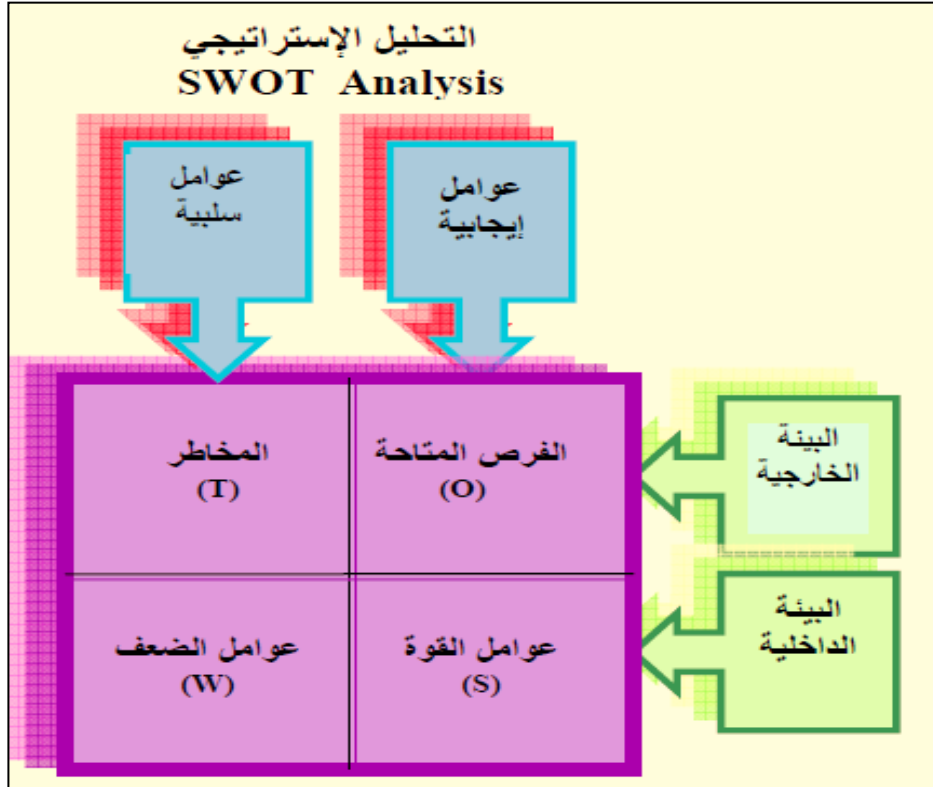
✚ مظاهر القوة في المدرسة من الخارج: مثل وجود أولياء أمور لطلاب بالمدرسة داعمون سواء مادياً أو تربوياً.

مناطق الضعف : هي النقاط التي تُشير إلى نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة (المدرسة) وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق. ويُمكن تصنيف مناطق الضعف في قسمين :-

✚ مظاهر الضعف في المدرسة من الداخل: مثل عدم وجود فناء كاف يستوعب جميع الطلاب في النشاطات الجماعية بالمدرسة.

✚ مظاهر الضعف في المدرسة من الخارج: مثل عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع الدعوات المتكررة لهم بمتابعة أبنائهم أو دعم مشاريع التطوير في المدرسة .

ويتوصل فريق التخطيط إلى كل ما سبق عن طريق تحليل SWOT الذي يلخص منهجيته الشكل التالي:



بعد تطبيق تقنية تحليل SWOT والخروج بأهم نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمدرسة، ينبغي أن



تراجع مثل هذه النتائج وتنقح ويتم التدقيق في الألفاظ والمرادفات بحيث تكون واضحة كماً ونوعاً ولا تحمل أكثر من معنى واحد متفق عليه من جميع الأطراف المشتركة في عملية التحليل . ثم يلي ذلك عملية تحليل للفجوات Gap Analysis والتي تعتبر اختباراً للواقع بمعنى أن تتم مقارنة الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة عمل وبين الوضع المطلوب حسب الخطة الاستراتيجية.

وفي حالة إشارة تحليل الفجوة إلى أن هناك فجوة

قليلة، أو أنها لا توجد أصلاً بين الموقف الحالي والمستقبل النموذجي فهذا يشير إلى أن فريق التخطيط لم يبذل جهداً كافياً في إبداع حلم أفضل للمدرسة أو وحداتها وعليه أن يغير الخطة لكي يجعل المدرسة تأمل في مستقبل أفضل. ومن ناحية أخرى إذا كان المستقبل النموذجي بعيداً وخيالياً أي لا يمكن تحقيقه فعندها يجب على فريق التخطيط أن يعدل من النموذج ويخفف من الطموح وكثيراً ما يمكن إيجاد حلول وسط في اتجاهين، فيعمل فريق التخطيط بجهد لإيجاد وسائل تهدف إلى ردم الفجوة وكذلك التخفيف من الحلم النموذجي إلى حد ما .

هذا فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي كخطوة من خطوات مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، فماذا عن الخطوة التالية؟

(ج) تحديد توجهات المدرسة ورؤيتها المستقبلية: ويتضمن ذلك ما يلي:

■ تطوير الرؤية المستقبلية Vision:

تعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس التي يُبنى عليها التخطيط الاستراتيجي، وهي صورة متفق عليها لما تود أن تكون عليه المؤسسة (المدرسة) مستقبلاً، فهي ليست مجرد ألفاظ، أو عبارات، أو شعارات، وإنما هي حالة مستقبلية تنطبع في الذهن، وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث، كما تحدد الرؤية اتجاه المستقبل وتجييب على السؤال كيف نريد أولئك الذين يهمننا أن يفهمونا .

وتعبر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة (المدرسة) إلى تحقيقها في الأجل الطويل. أي أنها "إعلان ملهم لحلم ملزم، ومصحوب بسيناريو واضح لكيفية تحقيقه. وتتحدد أهميتها في أنها توضح الاتجاه العام لمسار التغيير واستشعار الحاجة إلى هذا التغيير، وتحفز العاملين إلى العمل في الاتجاه الصحيح، بجانب مساعدتها على تنسيق الجهود الفردية وتكامل فيما بينها.

**ولكن كيف يمكن لي أن أصيغ رؤية
سليمة مدرستي؟؟؟**

لرؤية جملة من المواصفات التي ينبغي أن تتوافر فيها حتى تؤدي إلى دفع عجلة التغيير داخل المدرسة، وتتمثل هذه الخصائص في الآتي:-

- ❖ **قابلة للتصور Imaginable** : تحوي صورة واضحة عن المستقبل المنشود .
- ❖ **مرغوب فيها Desirable** : حيث إنها تكون في مستوى تطلعات العاملين والمستفيدين وأصحاب المصلحة وغيرهم .
- ❖ **ممكنة التنفيذ Feasible** : تتضمن أهدافا واقعية يمكن بلوغها وألا يكون بينها وبين الواقع فجوة كبيرة.
- ❖ **دقيقة ومركزة Focused** : محددة الكلمات لا غموض فيها ولا تحتمل عدة تأويلات بما يمنح توجهها واضحا لصانعي القرار والعاملين أيضا.
- ❖ **مرنة Flexible** : بحيث تعطي مجالا للمبادرات الفردية وحرية أكبر في اختيار البدائل.
- ❖ **قابلة للتبليغ Communicable** : أي أن تكون سهلة الفهم والتلقي من الآخرين حيث تستوعب في حد أقصاه خمس دقائق.

هذا وهناك خطوات مبسطة لوضع رؤية المدرسة تتمثل فيما يلي:

يحدد فريق التخطيط المدة التي ستخطط لها (٥ أو ١٠ أو ٢٠ سنة)

يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمدرسة

يجتمع الفريق ويقارن ما كتب ويحضر نقاط الاتفاق والاختلاف

يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق، وكتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال.

يكتب الفريق شرحاً تفصيلياً المقصودة في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية

واليك فيما يلي نماذج لبعض الرؤى المدرسية:

وثيقة رؤية مدرسة (١)

“عازمون على أن نكون غير مسبوقين فيما نقدمه
لتلاميذنا من فرص متعددة للاختيار في بيئة تعلم
فاعلة”

وثيقة رؤية مدرسة (٢)

“سوف نكون مصدر افتخار لأجيال متلاحقة، لأن
تلاميذنا سيكونون الأفضل بين أقرانهم في كل
جيل”

■ بناء الرسالة Mission:

عادة ما يتم الخلط بين الرؤية Vision والرسالة Mission، في حين أن الرسالة تعرف بأنها جمل تفسيرية تُعبر عن



الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة (المدرسة)، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وتوضح الجهود والقيم والمعتقدات التي تجعلها مؤسسة متفردة ومتميزة عن مثيلاتها، كما توضح تأكيد الالتزام المشترك لأعضائها بتحقيق الرؤية والغايات والأهداف لمصلحة المستهدفين.

وتعد الرسالة وثيقة مشتركة للأشخاص في المؤسسة (المدرسة) تصف وتفسر أهدافهم النهائية وغاياتهم الحقيقية، وعادة ما تكون قصيرة تقريباً وسهلة التذكر ويلتزم بها كل فرد في المؤسسة (المدرسة)، وهي تختلف عن الفلسفة أو

الغايات أو الأهداف، حيث أن الأهداف تضع اتجاهات محددة بيننا الرسالة تتماشى مع الرؤية العامة الملزمة للمؤسسة (للمدرسة).

يجب أن تتميز عناصر الرسالة الفعالة بالخصائص التالية:-

- تصف المؤسسة (المدرسة) من حيث ما هي أهدافها، وماذا تنتج، ومن هم جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد .
- تتسم بالموضوعية، والمرونة اللتين تجعلانها قابلة للترجمة إلى خطط، وسياسات، وبرامج عمل واضحة.
- إمكانية التطبيق ضمن الظروف البيئية المحيطة والإمكانات المتاحة .
- مراعاة توجهات العاملين والفئات المستهدفة وإشباع رغباتهم .
- تحقيق التكامل بين مختلف فرق العمل في المؤسسة (المدرسة).
- وضوح الصياغة ودقة تعبيراتها مع مراعاة الإيجاز (واسعة غير هلامية ، محددة من غير تفصيل).
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المستقبلي .
- تعبر عن تميز المؤسسة (المدرسة) عن غيرها.
- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة (المدرسة).

هذا وهناك عدد من الأسئلة التي ينبغي أن يجب عنها فريق التخطيط عن وضع رسالة للمدرسة منها:

ما العمل الذي تؤديه المدرسة؟ لمن يؤدي هذا العمل؟ كيف تؤدي المدرسة هذا العمل؟ لماذا وجدت المدرسة؟ ما هي القوى التي تحرك المدرسة؟ ما الذي يميز المدرسة عن بقية المدارس؟

وبعد إعداد رؤية ورسالة المدرسة ينبغي أن يحدد فريق العمل كذلك القيم ومبادئ المدرسة المتوفرة والمرغوبة، فتعال معي لتتعرف ذلك:

■ تحديد قيم ومبادئ المدرسة المتوفرة والمرغوبة :

القيم هي معتقدات كامنة ومواقف أو مبادئ المؤسسة (المدرسة) التي يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة (المدرسة)، في ضوء رؤية ورسالة الخطة الاستراتيجية . وتعتبر القيم من الدعائم الرئيسة التي تقوم عليها المؤسسات مهما اختلفت طبيعتها وتنوعت مقاصدها ومجالاتها، ذلك أن القيم عبارة عن مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين .

هذا وقد وضع Morrisey قائمة لقيم متعددة للمؤسسة يمكن تطويرها حسب خصوصيات كل منظمة وطبيعة نشاطها، ومن بين هذه القيم نذكر ما يلي:-

الأخلاق، الجودة، السلامة، المعرفة والإبداع، صورة المدرسة في قطاع نشاطها وصورها في المجتمع، المتعة والأريحية، الاستجابة للعملاء، الموارد البشرية وقيمة الإنسان داخل المدرسة، خصائص المنتج النهائي، التحالفات الاستراتيجية، تنوع الخدمات والمنتجات والأسواق، النمو والتوسع، التركيز الجغرافي، طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات، العلاقة مع البيئة الخارجية وطرق التأثير فيها...

فالخطط الاستراتيجية التي لا تهتم بهذه القيم ستواجه مشاكل كبيرة وقد تفشل في تحقيق أهدافها ، لذلك على الفريق المسؤول عن التخطيط أن يقوم بتحديد القيم سواء الكائنة أو المرغوب وجودها ، علماً بأن هناك خمسة عناصر يجب الاهتمام بها عند تحديد القيم، وهي :-

القيم الفردية : وتشمل القيم الشخصية وبصفة خاصة قيم القياديين والمدراء

قيم المدرسة : بعد أن يقوم أعضاء الفريق بفحص قيمهم الفردية عليهم أن يحددوا نوع القيم التي يريدون أن تتبناها المدرسة

فلسفة العمل : تحدد بعض المؤسسات وتشر قيمها التنظيمية في بيان فلسفة العمل

ثقافة المدرسة : وتمثل في قيم المدرسة وفلسفة العمل وافتراضات المدرسة حول الأسلوب الذي يعمل به الآخرون .

المساهمون والمتأثرون : وهم الأفراد الذين يعتقدون أن لهم استثماراً مادياً أو معنوياً في المدرسة حالياً أو مستقبلاً

ينتقل فريق التخطيط بعد الانتهاء من كتابة رؤسة ورسالة المدرسة وتحديد القيم والمبادئ المتوفرة بها والمرغوبة إلى الخطوة التالية من مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية. فتعال معي لنتعرف عليها فيما يلي.

(د) صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تشكل هذه الخطوة خطوة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على أساس تحديد الأهداف والتوجهات العامة التي تسعى المدرسة إلى بلوغها، والتي تشكل المصدر الرئيسي للأهداف قصيرة المدى والمحددة تحديداً دقيقاً، وبالنظر إلى الرؤية والرسالة التي تم تناولها فيما قبل فإنه من الممكن الآن استخلاص الغايات أو تحديد الأهداف الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية والرسالة. ومن الأمور البديهية أنه من الصعب جداً قياس مدى

الإنجاز المتحقق بشأن الرؤية أو الرسالة والغايات أو الأهداف الاستراتيجية حيث يندرج تحت كل غاية أو هدف



استراتيجي مجموعة من الأهداف الفرعية الضرورية لتحقيق تلك الغاية أو الهدف الاستراتيجي، وهذه الأهداف الفرعية (والتي قد يُطلق عليها البعض مصطلح الأهداف التشغيلية أو التكتيكية) هي تلك التي يمكن قياسها بل إنها تتميز بخاصية القياس والمتابعة والتصحيح، حيث أن كلاً منها بحاجة إلى خطة عمل وبرامج ونشاطات محددة تماماً، ولكل نشاط أو برنامج جدول زمني. ومن السهولة - أو يجب أن يكون ممكناً - القيام بقياس الأداء في تنفيذ الأهداف الفرعية التي هي جزء أساسي من مكونات الخطة العامة.

هذا وهناك قواعد لكتابة الأهداف يجب الالتزام بها وذلك لضمان دقتها وقدرة تنفيذها ومن هذه القواعد ما يلي:-

- ✓ أن تكون منسجمة مع باقي أهداف المؤسسة (المدرسة).
- ✓ أن تكون مرنة قابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة (للمدرسة).
- ✓ أن تكون قابلة للقياس كلما أمكن، وليست كلمات عامة أو شعارات.
- ✓ أن تكون الأهداف الفرعية متوافقة ومتكاملة وغير متعارضة حتى تحقق الهدف الرئيس. أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته .
- ✓ يصف التغير الذي سيتحقق ولا يصف العمل نفسه.
- ✓ كل هدف مستقل عن غيره، وغير متداخل فيه، أي أن قيمة تحقيق ذلك الهدف يجب ألا تتأثر بتحقيق الأهداف الأخرى.
- ✓ يساهم تحقيق الهدف بصفة أساسية في تحقيق جزء من الغاية المستمد منها، وأن يكون له اتصال مباشر من خلال تلك الغاية ببيان المهمة ويجب ألا يساهم بغاية لا تتصل به بشكل مباشر.
- ✓ يجب أن تكون الأهداف واقعية، وقابلة للتحقيق في فترة التخطيط الاستراتيجي، لأنه إذا تم وضع أهداف غير قابلة للتحقيق، فإن ذلك سيؤدي إلى اختيار لبرامج ومشاريع بعيدة عن الواقع.

هـ) تحديد الخيارات (البدائل) الاستراتيجية:

يأتي البديل الاستراتيجي نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى الوصول إلى حالة الموازنة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة (المدرسة) الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:-



❖ **تحديد البديل أو البدائل الاستراتيجية:** التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة، ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

❖ **تقييم البدائل الاستراتيجية:** من خلال تقييم كل بديل من البدائل الاستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المؤسسة (المدرسة) الاستراتيجية، وتخضع عملية التقييم للبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة هي:-

- التوافق: فلا بد أن يتوافق البديل مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.
- المنفعة: إذ ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمؤسسة (للمدرسة) ومستفيديها.
- القبول: يجب أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (المدرسة).
- التطابق: من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المؤسسة (المدرسة) وأهدافها الاستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- الميزة التنافسية: تسعى المؤسسة جاهدة أن يحقق البديل ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المؤسسات الأخرى.

❖ **الاختيار الاستراتيجي:** تختار المؤسسة (المدرسة) البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة (المدرسة) بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ويوجد هنا مجموعة من الأسئلة يساعد الإجابة عنها في اختيار البدائل الاستراتيجية وهي كالتالي:-

ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وماذا ينبغي أن نعمل؟ وما هي الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاومتها في الخمس سنوات أو العشر سنوات القادمة؟

هل ينبغي أن نبقي في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة؟ (استراتيجية الاستقرار)

هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية من خلال زيادة حجم أنشطتنا، أو إضافة منتجات جديدة أو أسواق جديدة؟ (استراتيجية النمو)

هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية من خلال زيادة حجم أنشطتنا، أو إضافة منتجات جديدة أو أسواق جديدة؟ (استراتيجية النمو)

هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه؟ (استراتيجية الانكماش)

هل ينبغي ضم البدائل؟ (استراتيجيات مركبة)

(د) بناء الخطط التشغيلية:

تُعتبر الخطط التشغيلية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة (للمدرسة) في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة.

ويجب أن يتم وضع الخطط التشغيلية في ظل الأهداف الاستراتيجية، وأن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها وعادة ما يتناسب البعد الزمني للخطة مع البعد الزمني للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. فالخطة قصيرة المدى توضع لانجاز الهدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى لانجاز هدف متوسط المدى.

(و) خطة العمل Action Plan:

يتم في هذه الخطوة تحول الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال الخطط التشغيلية وتوثيقها وترتيبها للتنفيذ، وينتج عنها خطط تشغيلية زمنية نابعة من الخطة الاستراتيجية. ويعتبر الهدف من هذه الخطوة أن تنتقل من التخطيط الاستراتيجي إلى حيز التنفيذ وذلك عن طريق وضع الاستراتيجيات المتفق عليها في حيز التنفيذ. ولا يكفي تصميم الاستراتيجيات، ولكن يجب تصميم برامج، ومشروعات، وخطط عمل، وميزانيات لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. وتحدد خطة العمل هنا إجابات لعدد من الأسئلة منها:-

❖ ما هي المهام المطلوبة؟

❖ كيف سيتم عملها؟

❖ من المسؤول عنها؟

❖ ما هي المدة الزمنية لانجازها؟

❖ ما هي الموارد المطلوبة لانجازها؟

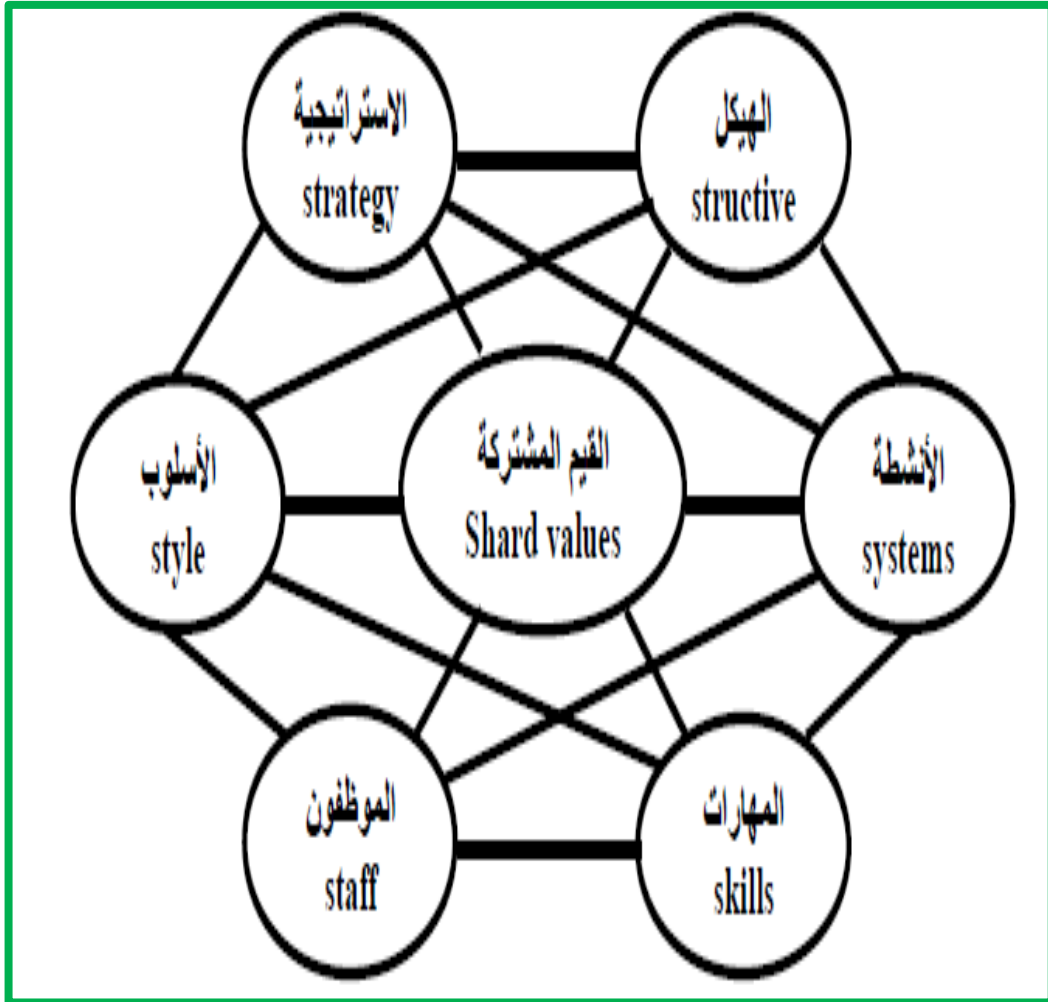
وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخطة الاستراتيجية إلى أنشطة تشغيل لكل مجال من مجالات العمل بالمدرسة وتنظم بالجدول المبين على النحو التالي:-

المجال	الغايات	مؤشرات النجاح	المنفذون

٢- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ . والمقصود بتنفيذ الخطة الاستراتيجية أو تطبيقها، هو وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات وتحديد الإجراءات، وهي في الغالب تنفيذ من قبل المديرين في الإدارة الوسطى وما دونها من المستويات التنفيذية، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا، كما يشار أحيانا إلى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بمصطلح التخطيط التشغيلي الذي يهتم بضبط البرامج والاجراءات والميزانيات التي سوف تستخدم لتجسيد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

ومن أجل ضمان التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، لابد من التأكد من تحقيق التفاعل الشبكي والتكامل بين الأنشطة التنظيمية بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة، والشكل التالي يوضح إطار ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية:-

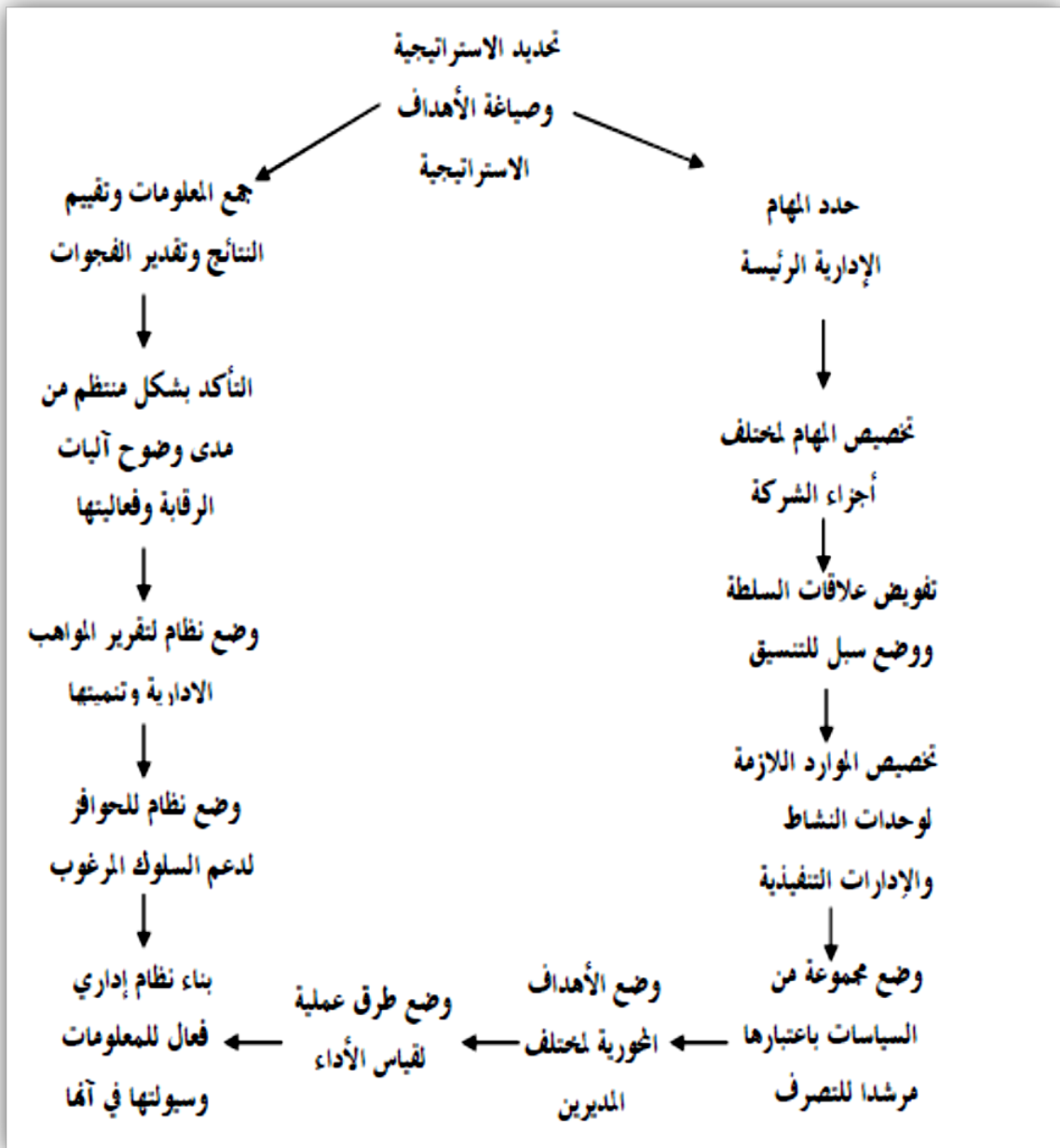


- **الخطة الاستراتيجية:** وهي التي تم فيها ضبط رسالة المدرسة وأهدافها الاستراتيجية وقيمها التنظيمية ومزاياها التنافسية.
- **الهيكل:** الخريطة التنظيمية المبينة للمسؤوليات والعلاقات بين العاملين، وكيفية تقسيمها وتحقيق التكامل بينها بما يمكن من بلوغ الأهداف والتكيف مع المتغيرات بمرونة وفعالية.
- **الأنظمة:** وهي تعني مختلف العمليات والآليات لسير الأعمال داخل المدرسة (نظم المعلومات، واتخاذ القرارات، نظم رقابة الجودة وقياس الأداء)....
- **الأسلوب أو إيقاع العمل:** وهي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة في غالب وقتها ويظهر سلوكا منطبا لدى الأفراد العاملين بها.
- **الموظفون:** أي مختلف العاملين بالمدرسة والذين ينبغي أن يكونوا أعضاء فاعلين في إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجية بدءا من إشراكهم في صياغتها وانتهاءا بمساهمتهم الواعية في تطبيقها ومراجعتها.

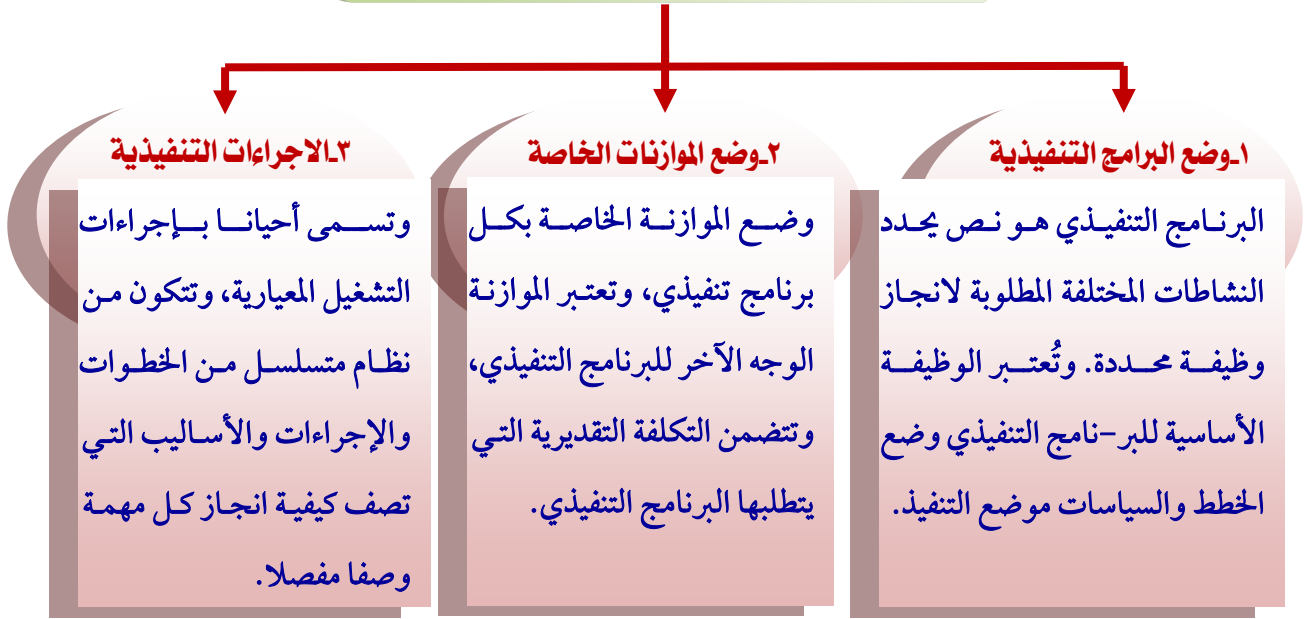
- **القيم المشتركة:** وهي تعبر عن القيم والقناعات والتطلعات، والتي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المدرسة، فهي تعبر عن المنحنى الاستراتيجي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره.
- **المهارات:** وهي عبارة عن ما ينبغي أن يتقنه العاملون بما يجعلهم مؤهلين لوضع الاستراتيجية حيز التنفيذ.

ولكن ترى ما أهم خطوات وضع الاستراتيجية حيز التنفيذ

تأمل معي الشكل التالي لتتعرف أهم خطوات تنفيذ الاستراتيجية:



تتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية :



ولكن ترى ما متطلبات نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية؟

يُمكن إيجاز متطلبات نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية في ما يلي:-

✚ الحصول على موافقة وتعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن أن يقوض الخطة الاستراتيجية بالكامل.

✚ وضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تنفيذها ومسؤوليتها في التنفيذ.

✚ وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين بالخطة الاستراتيجية الجديدة لأن المعرفة أساس الفهم والفهم أساس القبول والتصرف السليم.

✚ تحديد شكل التنظيم المناسب للخطة الاستراتيجية حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الاستراتيجية الجديدة.

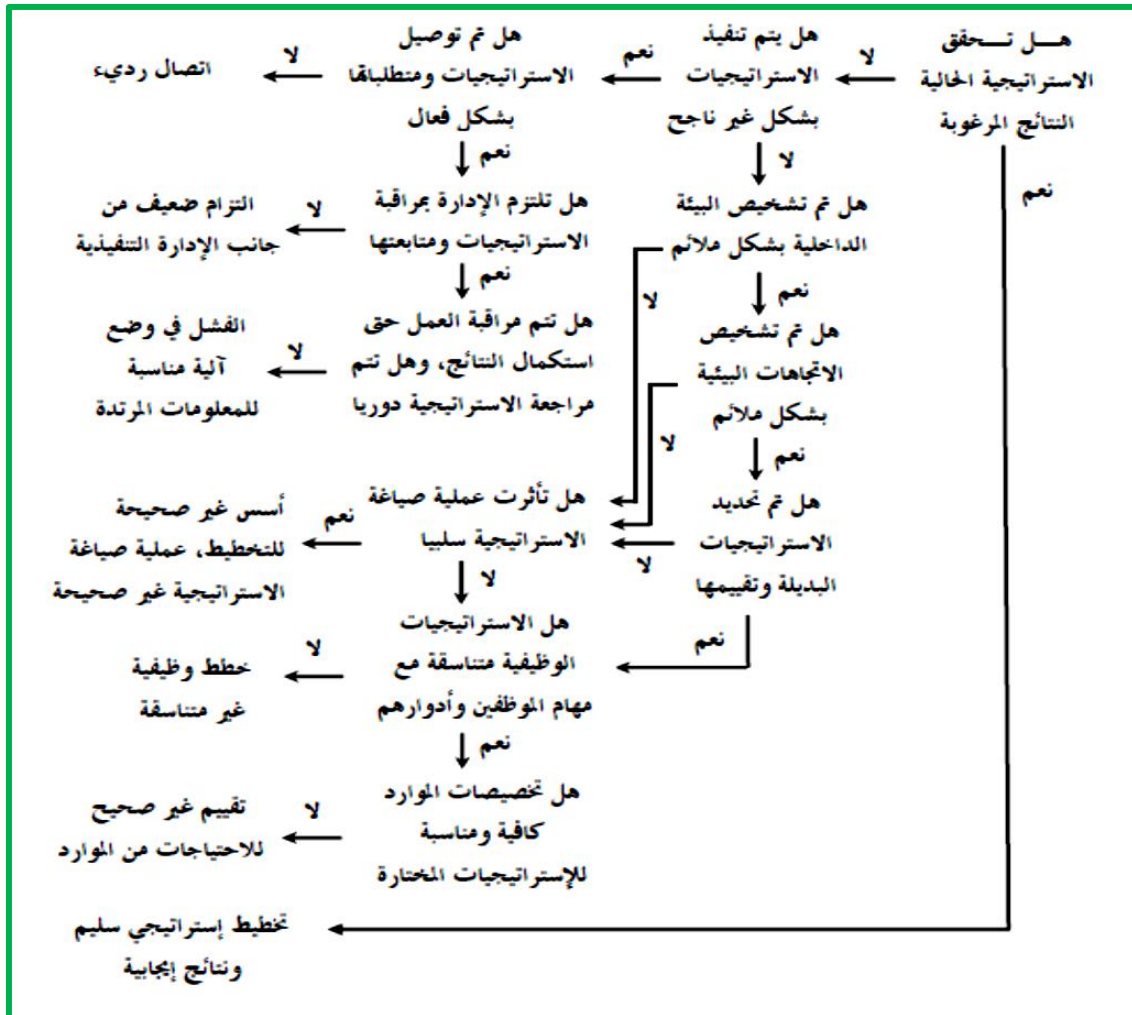
✚ توفير المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد الخبرات المطلوبة للعمل، ودراسة الخبرات المتوفرة بالمؤسسة (المدرسة) ومقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج.

✚ السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الاستراتيجية لذلك ينبغي إقناعهم بالتغيرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الاستراتيجية لهم والفوائد التي ستعود عليهم منها.

استخدم نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم واستخدام أنظمة جزاءات للحفاظ على الضبط والربط وإثارة الحماس للتنفيذ وبناء الولاء للخطة الاستراتيجية الجديدة.

٣. مرحلة مراجعة الخطة الاستراتيجية

يتمثل الهدف الرئيس من مراجعة الاستراتيجية هو التأكد من مدى سلامتها في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية المتجددة، فالمراجعة "هي عملية دراسة الاستراتيجية وفحصها بغرض تحديد ما إذا كانت قد تحققت النتائج المرجوة منها أم لا"، فهي بالتالي تمكن من قياس حجم الفجوة الاستراتيجية بين الواقع الحالي للمؤسسة (للمدرسة) وما سطرته من أهداف استراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الآجال الزمنية المحددة لها. هذا وهناك عدد من الأسئلة التي تساعد المدرسة في القيام بعملية المراجعة الاستراتيجية يمكن توضيحها بالشكل التالي:



مخطط المراجعة الاستراتيجية.

الهدف من عملية تقييم الاستراتيجية ومراجعتها هو تمكين الإدارة العليا من توضيح مدى مساهمة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة، وتظهر مدى الانحراف السلبي أو التطور الإيجابي داخل المدرسة، وبالتالي فإن الاستراتيجية لن تكون ذات مغزى إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التغيرات في العوامل الداخلية والخارجية، وما يترتب عنها من فرص أو مخاطر جديدة، ذلك أنها عوامل فيزيائية خاصة على المدى البعيد، ومن بين الآليات التي يمكن استعمالها للمراجعة الاستراتيجية تقنية " SWOT " فكما تم استخدامها لتشخيص الوضع الاستراتيجي للمدرسة في مرحلة صياغة الاستراتيجية، فيمكن اعتمادها كذلك لمعرفة الموقع الجديد للمدرسة بعد فترة معينة من الشروع في عملية التنفيذ.

وبصفة عامة تمر عملية تقييم الاستراتيجية بثلاث مراحل رئيسية :-

- **مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية:** وذلك فيما يتعلق بالتغيرات في العوامل الداخلية والخارجية بدراسة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتجددة، إضافة إلى ما أسفرت عنه نشاطات البحوث والتطوير والإصلاح.
- **قياس الأداء التنظيمي:** بهدف كشف القصور وأوجه الخلل في السياسات المتبعة ودراسة أسبابها، ودراسة معايير الأداء ومدى ملاءمتها مع المستجدات.
- **اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:** في حال ما إذا وجدت اختلالات جوهرية في أسس الاستراتيجية، أو في أداء العاملين أو الفرق مقارنة بالأدوار المنوطة بهم والمتوقعة منهم للشروع في الاستراتيجية الجديدة.

٤- مرحلة قياس الأداء والتقييم والرقابة الاستراتيجية

(أ) - قياس الأداء

- يقصد به قياس أداء الأهداف التكتيكية التي تم وضعها لتحقيق غايات المدرسة. وهناك عدة طرق من الممكن لقياس الأداء منها بطاقات قياس الأداء المتوازن والتي تستخدم خمسة عناصر أساسية لقياس الأداء ، وذلك كما يلي :-
- ✓ **الجانب المالي:** ويتضمن المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة (المدرسة) إضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق الاستراتيجية .
 - ✓ **جانب المستفيدين:** ويهتم بتحديد الفئات المستفيدة وطبيعتها والطريقة المثلى في التعامل معهم وتوسيع تلك الفئات واستقطاب أعداد أكبر منهم.
 - ✓ **جانب العاملين (الموارد البشرية):** ويهتم هذا الجانب برضا العاملين وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بكل جودة وكفاءة ، واحترام الجداول الزمنية وغير ذلك.

✓ **العمليات الداخلية**: وهي العمليات اللازمة للوصول إلى أهداف المدرسة. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية الأنشطة الإبتكارية والأعمال الممكنة لخدمة وإرضاء الفئات المستفيدة .

✓ **النمو والتعلم**: وفيه نقيس قدرة المؤسسة (المدرسة) على مواءمة نفسها ونشاطاتها للاستفادة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لتطوير الأداء والمهارات والخدمات بصورة دائمة على مستوى الأفراد والنظم والإجراءات.

وتتمثل محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن فيما يلي:

أولاً: الجانب المالي:

الجانب المالي				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	
				المؤشرات التي تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة (المدرسة) إضافة إلى مدى استقرار مصادرها المالية التي تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق الاستراتيجية.

ثانياً: جانب العمليات الداخلية

العمليات الداخلية				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	
				العمليات اللازمة للوصول إلى أهداف المؤسسة (المدرسة) ، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية الأنشطة الإبتكارية والأعمال الممكنة لخدمة وإرضاء الفئات المستفيدة.

ثالثاً: جانب المستفيدين

جانب المستفيدين				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	
				الفئات المستفيدة وطبيعتها والطريقة المثل في التعامل معهم وتوسيع تلك الفئات واستقطاب أعداد أكبر منهم .

رابعاً: جانب الموارد البشرية

جانب الموارد البشرية				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	
				يهتم هذا الجانب برضا العاملين وتحفيزهم للقيام بأعمالهم بكل جودة وكفاءة، واحترام الجداول الزمنية .

خامساً: جانب النمو والتطور

جانب النمو والتطور				
المبادرات	المعايير	القياسات	الأهداف	
				قدرة المدرسة على مواهمة نفسها ونشاطاتها للاستفادة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لتطوير الأداء والمهارات والخدمات بصورة دائمة على مستوى الأفراد والنظم والإجراءات .

(ب) – الرقابة الاستراتيجية والتقويم

يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزهُ المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر . وتعتبر وظيفة الرقابة

الاستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي ولكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ.

وتهدف الرقابة الاستراتيجية إلى القيام بنشاطين متتابعين :-

- ✓ تقييم أداء المؤسسة (المدرسة) فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب خططها.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف وتتضمن استخدام التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتها التنفيذية والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب .

هذا وتصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات يوضحها الشكل التالي:-



- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي** وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة (للمدرسة) فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.
- **الرقابة على المستوى التكتيكي** : وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة إلى ذلك.
- **الرقابة على المستوى التشغيلي** : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

وتتضمن عملية الرقابة الاستراتيجية خمس خطوات متسلسلة، نوجزها بالشكل التالي:-



ج) - التغذية المرتدة

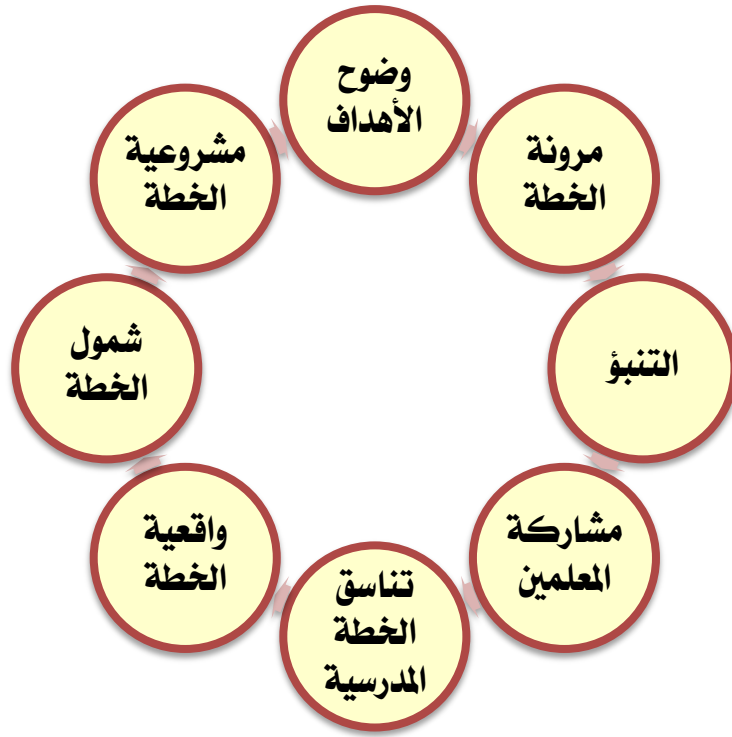
يتطلب من المدرسة تقييم استراتيجيتها من خلال تطوير إجراءات قياس التغذية الراجعة الداخلية، التي سوف تشير إلى كيفية تطبيق الاستراتيجية ومدى سماحها بتبادل المعلومات . ويتمثل مفتاح التقييم الصحيح في مدى إقناع المشاركين بأن الفشل في تحقيق الأهداف أو الغايات لن يؤخذ على أنه انطباع سلبي على أدائهم، لكنه يُشدد على أن هذا العمل يجب أن يقبل ويلتزم له من قبل أفراد المؤسسة، وبشكل خاص في المراحل الأولية عند تطبيق الاستراتيجية.

(١)- مفهوم الخطة المدرسية:

هي مجموعة البرامج والأعمال التي يخططها مدير المدرسة أو تأتي له من الإدارة التعليمية، ويسعى إلى تحقيقها وفقاً لأهداف محددة، وتحويلها إلى برامج عمل ومشروعات واقعية، تنفذ خلال فترات زمنية معينة، وإمكانيات مادية وبشرية كافية.

(٢)- الأسس العامة لإعداد الخطة المدرسية:

يتوقف نجاح الخطة المدرسية على إتباع مدير المدرسة مجموعة من الأسس العلمية، التي لا بد من توافرها في الخطة حتى يتمكن مدير المدرسة من إعداد خطة مدرسية شاملة، ومن هذه الأسس الآتي:-



- **وضوح الأهداف:** لا بد أن يحدد مدير المدرسة أهداف خطته تحديداً دقيقاً وواضحاً وواقعياً.
- **مرونة الخطة:** أن تكون الخطة قابلة للاستجابة لأي حذف أو إضافة لمواجهة الظروف الطارئة، فالخطة الجامدة والثابتة، لا يمكن أن تستجيب للظروف، مما يصيب الخطة المدرسية بالعجز عن تحقيق الأهداف.
- **التنبؤ:** يحتاج مدير المدرسة إلى توقع احتمالات المستقبل والتغيرات والظروف المحتملة التي قد تصادفها خطة المدرسة، حتى لا يفاجأ بأمور لم يحسب لها حساب، فتؤثر على سير الدراسة في المستقبل.

- **مشاركة المعلمين في وضع الخطة المدرسية:** مشاركة المعلمين في وضع الخطة أمر أساسي، لضمان نجاح الخطة، فإعداد الخطة المدرسية يعتمد على جهود العاملين في المدرسة، ولا يعتمد على جهود مدير المدرسة فقط، فالمدير لا يستطيع مهما كانت قدراته واستعداداته الشخصية، أن يقوم بجميع خطوات الخطة المدرسية بمفرده..
- **تناسق الخطة المدرسية:** يتطلب التخطيط العلمي ضرورة التنسيق بين كافة أجزاء الخطة في نفس الوقت وبطريقة متكاملة ويترتب على تحقيق تناسق الخطة سهولة تنفيذها وتحقيقها لأهدافها، وعدم ظهور العقبات في تنفيذها .
- **واقعية الخطة:** وتعني أن يكون في مقدور مدير المدرسة والعاملين معه تحقيق أهداف الخطة في الميدان، ويستطيعوا الوصول للأهداف بسهولة.
- **شمول الخطة:** أن تكون الخطة شاملة لجميع جوانب العمل في المدرسة الإدارية منها والفنية، فلا تقتصر الخطة على جانب من جوانب العمل، وتهمل جوانب أخرى، ولكي يسهم التخطيط المدرسي في تطوير جوانب عمل المدرسة المختلفة، فلا بد له من أن يشمل جميع المجالات المتعددة مثل: تطوير المناهج، وطرق التدريس، وتطوير النمو المهني للمعلمين، وتطوير الخدمات التعليمية، وغير التعليمية للتلميذ، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع .
- **مشروعية الخطة:** يقصد بها ألا تتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم، وأن تتفق مع القيم والتقاليد السائدة في المجتمع، فعلى مدير المدرسة مراعاة عدم مخالفة أية أوامر أو تعليمات صادرة من الجهات المسؤولة عن التعليم عند وضع الخطة، حتى لا يؤثر عدم مشروعية الخطة على تنفيذها في الميدان.

• (٣)- أنماط الخطة المدرسية:

يوجد ثلاثة أنماط من نماذج الخطط المدرسية، والتي يُكن إيجازها فيما يلي:-

- ☒ **الخطة اليومية:** يجب أن تكون خطة مدير المدرسة اليومية تنفذ كل يوم، فيضع مجموعة من العناصر لا بد من تنفيذها في نفس اليوم وإذا لم يتمكن من تنفيذ أي عنصر أو مجموعة من العناصر، فإنه يرحلها لليوم التالي دون أن يؤثر ذلك على الخطة، فهذه الخطة اليومية تنطبق عليها مواصفات الخطة المدرسية وأهمها المرونة.
- ☒ **الخطة الفصلية:** وهي الخطة التي توضع لفصل واحد، ومن ثم يقوم مدير المدرسة بتفصيل الخطة، وتفريغها إلى خطط شهرية محددة الأهداف، ومن ثم يفرغ الخطط الشهرية إلى خطط أسبوعية، تسهلاً على مدير المدرسة لتنفيذ الخطة المدرسية، حتى يستطيع أن ينجز مجموعة من الأعمال خلال أسبوع، مما يجعل التنفيذ والمتابعة والتقييم سهلاً لمدير المدرسة، ثم يتولى مدير المدرسة توزيع الأعمال الأسبوعية، على أيام العمل الأسبوعية بحيث يكون لدى مدير المدرسة تصور واضح لما يقوم به كل يوم.

✎ **الخطة بالأهداف:** تقوم فكرة هذه الخطة علي كتابة جانب من جوانب العمل التربوي ثم تذكر العناصر والأهداف والأنشطة والإجراءات والمواد اللازمة والمنفذين والمتعاونين والتوقيت والتقويم؛ وعلى الرغم من مميزاتا إلا أنها لا تخلو من بعض المشكلات والسلبيات التي تصاحب التنفيذ، فهي تركز علي تحقيق النتائج أكثر من تركيزها علي الوسائل اللازمة لتحقيقها، كما أن الخطة بالأهداف تشجع المديرين علي الالتزام بالأهداف المعروفة والمكررة، كبديل عن التفكير الفعال فتدفع المديرين علي الإقبال علي الأهداف السهلة غير الطموحة التي لا تحظى بالقبول وبالإضافة إلي ذلك، فإن الخطة بالأهداف تتطلب قدرة ومهارة وتدريب للمديرين في وضع الأهداف حتى يمكن وضع أهداف واقعية ومناسبة.

• (٤)- مراحل بناء الخطة المدرسية:

تمر عملية إعداد الخطة بمراحل متعددة ومتسلسلة هي:-

المرحلة التمهيديّة للخطة وتتضمن:

✎ **مصادر بناء خطة مدير المدرسة:** وهي سياسة التعليم في الدولة، والتعليقات الصادرة من الإدارة التعليمية، واللوائح والأنظمة، والخطط السابقة للمدرسة، ونتائج اختبارات الطلاب، وملاحظات المشرفين التربويين وتوجيهاتهم للمعلمين، وسجل متابعة مدير المدرسة للمعلمين، والإطلاع على المراجع رجوع والبحوث التربوية، وخبرات مدير المدرسة التربوية، فإن هذه المصادر تساعد مدير المدرسة للحصول على معلومات مهمة لبناء خطته؛ فهي معلومات أساسية لإعداد الخطة يرجع إليها مدير المدرسة قبل إعداد خطته.

✎ **معلومات أولية كمية وكيفية:** يعد التنبؤ من أهم خصائص هذه المرحلة، إذ يمكن التنبؤ بالحاجات الإجمالية اللازمة للمدرسة كعدد التلاميذ الذين سيتم تسجيلهم، وعدد التلاميذ الموجودين في المدرسة، ومعرفة عدد الفصول، وتحديد عدد المعلمين الذين تحتاجهم المدرسة للتدريس.

✎ **جمع المعلومات والبيانات:** يجمع مدير المدرسة المعلومات والبيانات ثم يعمل على تحليلها ودراستها، ويتوقف الوصول للأهداف الدقيقة والواضحة على نوعية المعلومات المستخدمة، فكلما تميزت المعلومات بالدقة واتسمت بالصحة كلما كانت النتائج المتوقعة أقرب إلى الصواب، ويستطيع مدير المدرسة جمع المعلومات والبيانات من كافة المصادر مثل:- (الاجتماع مع المعلمين)، (الاجتماع مع المرشد الطلابي)، (الاجتماع مع رائد النشاط الطلابي)، (الاجتماع مع أمين المكتبة المدرسية)، (الاجتماع مع محضر المختبر).

➤ **دراسة المقررات الدراسية** ، وأساليب التقويم، والأنشطة المدرسية المصاحبة للمنهج الدراسي ، وتطوير أساليب التقويم والاختبارات المدرسية، ودراسة نتائج الاختبارات وتحليلها، والاستفادة من نتائجها في تحسين مستوى تحصيل الطلاب، وتجريب بعض طرق وأساليب التدريس الجديدة التي برزت في هذا العصر.

➤ **دراسة البيئة المدرسية:** لتحسينها ومعرفة الاحتياجات التي تساعد على توفير بيئة مدرسية مناسبة ومحبة للطلاب كصيانة أثاث المدرسة، ونظافتها، وتجهيز ساحات المدرسة، وملاعبها لتكون جاهزة للطلاب في بداية العام الدراسي.

➤ **الرجوع إلى بعض الكتب التربوية والبحوث الحديثة:** للاستفادة منها في تطوير الخطة المدرسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وتحسين أساليبها، لتصبح مواكبة للتطورات الحديثة، وإطلاع مدير المدرسة على الكتب والبحوث الحديثة التي تدعم نموه المهني، فلاشك أن إطلاع المدير على الجديد الذي يصدر في ميدان الإدارة المدرسية من بحوث وتطبيقات ناجحة، تجعل إطلاعها عليها مفيدة في تنظيم أعمال المدرسة، ويساعد على إدارة المدرسة بنجاح، لأن خبرة مدير المدرسة وثقافته وسعة إطلاعها، تؤثر في فلسفته وأسلوبه في العمل، الذي ينعكس على التنظيم وسير الدراسة .

➤ **دراسة السجلات المدرسية والملفات والاستمارات:** التي تستخدم في المدرسة وتحديثها وتطويرها.

➤ **دراسة الخطط السابقة:** التي أعدت للمدرسة في الأعوام الماضية لمراجعتها والاستفادة من الإيجابيات وتلافي السلبيات، وذلك لمعرفة الصعوبات والمشكلات التي واجهت مدير المدرسة في العام الدراسي السابق، ولمعرفة الأعمال والمهام التي وردت في الخطة السابقة ولم تنجز ولاتزال بحاجة إلى إنجاز، حتى يضمنها خطته الجديدة، والتعرف على مدى فعالية أساليب وأنشطة معينة في تحقيق الأهداف، كما أن هذه الدراسة تضع بين يدي مدير المدرسة الإنجازات التي تحققت، فيبدأ من حيث انتهت الخطة السابقة، فيتجنب التكرار أو البدء من جديد .

مرحلة تحديد الأهداف:

تعد مرحلة تحديد الأهداف الخطوة الأولى التي يبدأ بها مدير المدرسة هندسة الخطة المدرسية، فالأهداف هي الأساس التي تبنى عليها الخطة ونقطة البداية في التخطيط، وهي النتائج التي تبذل المدرسة جهودها للوصول إليها في المستقبل خلال فترة زمنية محددة، مسخرة في ذلك كافة إمكاناتها المادية والبشرية، ولصياغة الأهداف لابد من توافر العوامل الآتية:-

➤ **وضوح الهدف:** أن يصاغ الهدف بكلمات واضحة ومعبرة بعيدة عن الغموض، حتى يكون الهدف واضحاً في ذهن من أعد الهدف، وواضحاً لمن يقومون بتنفيذه.

➤ **قناعة العاملين في المدرسة بالهدف:** بأن لا يفرض مدير المدرسة على المعلمين أهدافاً غير مقتنعين بها؛ لأن اقتناع العاملين بالهدف يدفعهم إلى الحماس لتحقيقه.

➤ **واقعية الهدف:** أي أن الهدف يمكن تحقيقه في الميدان، وألا يكون مصاعاً بطريقة براءة ، فالواقعية في الهدف تقوم على الأسس الآتية: أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً ، وأن تتوافر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف، وأن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها.

➤ **التنسيق والانسجام:** يجب أن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة يسهل تنفيذها. فأي تعارض بين الأهداف سيؤثر على مسيرة الخطة، وعملية التنسيق بين الأهداف يجب أخذها في الاعتبار عند إعداد الأهداف للخطة، بالتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المدرسة والعمل على تقليل أي تعارض بين أهدافها.

➤ **مشروعية الهدف:** أي أن يكون الهدف متفقاً مع القيم والمثل والعادات المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته لأنظمة ولوائح وزارة التربية والتعليم.

➤ **قابلية الهدف للقياس:** لا بد أن يكون الهدف قابلاً للقياس للتأكد من تحقيقه. كما إن تحديد الأهداف يعد من أهم عوامل النجاح لمدير المدرسة.

مرحلة وضع الخطة::

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الأساسية للخطة المدرسية، حيث يتم في هذه المرحلة، تحديد البرنامج الزمني للخطة في تسلسل منطقي، ووفق الأولويات والأهمية، وذلك بعد أن استطاع مدير المدرسة من تحديد الأهداف، وجمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها، ووضع الافتراضات، ويمكن وضع برنامج الخطة باتباع الآتي:-

أ. كتابة أهداف الخطة.

ب. كتابة الأمور التي يتم إعدادها وتنفيذها قبل بداية العام الدراسي.

ج. كتابة الأمور التي تنفذ مع بداية العام الدراسي.

د. كتابة بقية محتويات الخطة فيما بعد حسب أهميتها.

هـ. كتابة الأعمال التي ينفذها مدير المدرسة في نهاية الفصل الدراسي في نهاية الخطة.

و. تحديد أولويات الخطة المدرسية.

ز. استبعاد الحاجات التي لا تفي إمكانيات المدرسة بتنفيذها، وتضاف في الفصول الدراسية القادمة عند توفر الإمكانيات اللازمة.

- ح. تحديد عناصر الخطة وبنودها: وهناك اختلافات في عدد هذه البنود وكيفية ترتيبها، إلا أن الغالبية اتفقوا أن كل خطة لابد من أن تحتوي على العناصر الآتية: الأهداف، والأنشطة أو الإجراءات أو الأعمال، والتوقيت والزمن اللازم للقيام بالعمل، والمواد والوسائل اللازمة، وأساليب التقويم وأدواته .
- ط. عرض الطرق والوسائل: التي يتم تطبيق الخطة بواسطتها، مع بيان أساليب مراقبة الخطة وتصحيحها.
- ي. اختيار الأنشطة المناسبة: يقوم مدير المدرسة باختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وعلى المدير أن يدرك أن هناك أنشطة، وإجراءات كثيرة عليه أن يختار من بينها النشاط الأكثر فاعلية في تحقيق الهدف المحدد.
- ك. تحديد الزمن اللازم: للقيام بالعمل، أو النشاط، وتحديد المراحل ، التي يمكن أن يتم بموجبها هذا العمل والتوقيت لكل مرحلة، وجدولة هذه الأعمال زمنياً في تواريخ محددة.
- ل. تحديد المتفعين: في كل نشاط والقائمين بالعمل والمتعاونين والمتطلبات المادية اللازمة، لتنفيذ النشاط، والأدوات اللازمة لهذا النشاط، والصعوبات المتوقعة، وكيفية التغلب عليها.
- م. تحديد أساليب التقويم وأدواته: ليقف مدير المدرسة على مدى تحقيق كل هدف من أهداف الخطة، وهذا يحتاج إلى متابعة المدير، والاستفادة من نتائج التقويم في تعديل الخطة الحالية، أو بناء الخطط في المستقبل.

مرحلة الاستشارات وتبني الخطة:

بعد أن ينتهي مدير المدرسة من وضع الخطة وقبل تنفيذها، يحتاج المدير إلى مراجعتها واستشارة ذوي الاختصاص في الخطة، حتى يبدأ التنفيذ وهو مطمئن على صحة إعدادها واكتمال برامجها، ويمكن توضيح أهم الجوانب التي تشملها هذه المرحلة بالآتي:-

- **عرض الخطة على المعلمين:** يقوم مدير المدرسة بعرض الخطة على المعلمين، ومناقشتها معهم مناقشة كاملة، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم، وتعديل الخطة حسبها تقضيه الضرورة، وحسبها جاء في الملاحظات والمقترحات من المعلمين، ليتحمس المعلمين لتنفيذها، وأن بعض البرامج قد أعدت لهم لرفع مستواهم أو معالجة بعض المشاكل التي تواجههم.
- **عرض الخطة على مشرف الإدارة المدرسية:** بعد عرض الخطة على المعلمين يعرضها المدير على مشرف الإدارة المدرسية لأنه المشرف المتخصص وصاحب الخبرة الشاملة في مجال الإدارة المدرسية، الذي يجعل عرض الخطة عليه له أثر على الخطة، ومناقشتها معه يفيد مدير المدرسة ويثري خبراته ولتصحيح أية أخطاء في الخطة.

- **عرض الخطة علي مديري المدارس:** يستشير مدير المدرسة زملائه مديري المدارس من أصحاب الخبرة والتجربة ليستفيد من آرائهم وخبراتهم في إعداد الخطط المدرسية.
- **عرض الخطة علي مجلس الإدارة:** بعد ذلك تناقش الخطة مناقشة كاملة لمراجعة جميع البرامج ومدى إمكانية تحقيقها داخل المدرسة.

مرحلة تنفيذ الخطة ومتابعتها :

- بعد إعداد الخطة السنوية لمدير المدرسة ومراجعتها يبدأ في تنفيذها في الوقت المحدد، وينبغي أن يتم تنفيذ الخطة وفق خطة زمنية وتوقيتات محددة، حسبما جاء في الخطة، وتقسيمها إلي أشهر ثم إلي أسابيع ثم إلي أيام، ويتوقف التنفيذ الفعلي للخطة علي خبرة مدير المدرسة، وحسن تصرفه، والاستمرار في تنفيذها، والاستجابة لمساعدة المعلمين الذين يحتاجون العون. ومن أهم الخطوات التي تنفذ في هذه المرحلة الآتي:

- **توزيع المسؤوليات علي العاملين في المدرسة:** لتسهيل إجراءات العمل وتخفيف أعباء العمل عن المدير، وتحديد الأعمال والواجبات التي يقوم بها كل فرد، كما يتم وضع معايير محددة للأداء بحيث يسهل علي المدير أن يقارن أداء العاملين في المدرسة، مع ما وضع من معايير فيستطيع تعديل الانحرافات عند وجودها ومحاولة تلافيها، كما يساعد توزيع الأعمال تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات المعلم حيث يتم توزيع الأعمال علي أساس من التخصص.
- **تفريغ الخطة السنوية:** في خطط شهرية، وأسبوعية، ويومية، ليعرف المدير الأهداف التي سيسعى إلي تحقيقها خلال تلك المدة والأعمال التي يجب أن ينجزها خلالها.
- **تجريب بعض البرامج:** التي وضعت في الخطة لعلاج بعض المشكلات التي تواجه المدرسة وتقومها لمعرفة مطابقتها للأهداف.
- **تكوين الحان المتابعة:** لمتابعة بعض البرامج المدرسية، وكتابة التقارير عن الملاحظات والصعوبات التي تواجه اللجنة، مع الرجوع لمدير المدرسة في حالة مصادفة تنفيذ البرامج لأية عقبات.
- **مراجعة الخطة:** يراجع مدير المدرسة أثناء تنفيذ الخطة الأهداف بصفة دورية للتأكد من مدى تكيفها مع الأوضاع المتغيرة.

- **متابعة التنفيذ:** يتابع مدير المدرسة تنفيذ البرامج المدرسية ويقدم التوجيهات والنصائح التي تساعد العاملين في المدرسة علي أداء أعمالهم بكل يسر- وسهولة مذللاً كل صعوبة تعترضهم أثناء التنفيذ.
- **تصحيح الخطأ:** يصحح المدير الأخطاء التي تحدث عند تنفيذ الخطة وأثناء متابعته، ويعرف المنفذين بالأساليب الصحيحة للتنفيذ.
- **الإضافة أو الحذف في الخطة:** إضافة أو حذف بعض البرامج للخطة أثناء التنفيذ عند وجود ظروف تحتم ذلك.
- إعداد تقارير عن سير الأعمال في المدرسة: فيتابع مدير المدرسة تنفيذ الأعمال ويسجل ملاحظاته والصعوبات التي تواجه التنفيذ، ويجمع التقارير التي تقدم له من وكلاء المدرسة واللجان المشرفة علي تنفيذ بعض البرامج في المدرسة.
- **عقد اجتماعات دورية:** لمناقشة ما تم إنجازه من الخطة، لمناقشة الأمور التي أنجزت من الخطة، ومدى وفائها بأهداف الخطة، ودقة التنفيذ والصعوبات والمعوقات، ويعاد النظر في بعض النقاط التفصيلية للخطة، فتعدل لتتكيف مع الأوضاع والظروف الجديدة، ويجب ألا يتردد مدير المدرسة في تعديل الخطة المدرسية إذا أثبتت الظروف أن هذا التعديل ضروري لتقدم العمل وتحسينه، أو أن الخطة في وضعها الحالي لا تحقق بعض الأهداف المطلوبة، أو أن أحد الأهداف لا يمكن تحقيقه.

مرحلة تقويم الخطة:

تعد مرحلة تقييم الخطة المدرسية من المراحل الهامة، التي تبين لمدير المدرسة مؤشرات النجاح أو الفشل، ويتأكد من ذلك بطرق مختلفة يمكن الوثوق بها، والاعتماد علي صحتها في بلوغ الأهداف في ضوء الجهود المبذولة، وتتمثل خطوات مرحلة التقويم فيما يلي:-

- **تكوين لجان لتنفيذ بعض الأعمال:** لتنفيذ بعض البرامج، ويتفرغ مدير المدرسة للتوجيه وممارسة بعض الأعمال الأخرى، التي تحتاج إلي دقة وتنفيذ وتنظيم، والاجتماع مع اللجان والمعلمين، الذين كلفوا بمتابعة بعض الأعمال ويطمئن علي سير الأعمال، ليتعرف علي الصعوبات التي تعيق تنفيذ العمل إن وجدت، ويدرس معهم طرق تحسين العمل، ويسجل أية ملاحظات يراها ضرورية لتناقش في نهاية الخطة.

- **اكتشاف نقاط الضعف والقوة في تنفيذ الخطة:** والتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، كما يهدف إلى كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة أو السليمة، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم تلك الانحرافات.

- **التقويم عملية مستمرة:** تصاحب تنفيذ الخطة خطوة بخطوة، وأن يواكبها في مسيرتها اكتشافاً لجوانب الضعف أو القصور في بدايتها، والعمل على علاجها قبل أن تتراكم أو تستفحل فيصعب علاجها، مما يتيح الفرصة لمدير المدرسة بتدارك هذا القصور وعلاجه في الوقت المناسب، واقتراح الحلول والبدائل للمشكلات والإسهام في تطوير وتحسين الخطة المدرسية.

- **تطبيق نماذج التقويم:** استخدام نماذج التقويم تتيح الفرصة لمدير المدرسة للاستخدام المنظم الذي يسهل عليه رصد المعوقات والصعوبات، وميزة النماذج تبسيطها لتسجيل الملاحظات والنقاط التي لم تنجز في الخطة، وكتابة سليات الخطة أو إيجابياتها في نماذج واضحة تعين مدير المدرسة على سهولة التعرف على نوعية المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطة وخصائصها وحجمها.

- **إعداد تقارير عن سير العمل في المدرسة:** وفق ما حددته الخطة المدرسية، فهي أداة لتقويم الخطة وأحد المصادر التي تعطي مدير المدرسة معلومات دقيقة عن سير الخطة المدرسية.

- **الاستفادة من التغذية الراجعة في تقييم الخطة:** بشكل مستمر من أجل إجراء التعديل إن كانت الخطة بحاجة إلى تعديل أو تثبيته إن كان يسير في الاتجاه الصحيح.

- **الاستفادة من التجارب وخبرات الآخرين في تقييم الخطة:** يحتاج تقييم خطة مدير المدرسة إلى خبرة ودراية تامة في طرق وأساليب التقويم، والكثير من مديري المدارس ليست عنده خبرة في تقويم الخطة، ولذا فإن المدير بحاجة إلى الاستفادة من خبرات الآخرين من مديري المدارس أو مشرفي الإدارة المدرسية.

- **دراسة نتائج تقييم الخطة:** مع منسوبي المدرسة، فيناقش مدير المدرسة نتائج التقييم مع المعلمين للاستفادة من آرائهم ومشاوراتهم لأهمية الآراء المجتمعة التي هي أفضل من رأي الشخص الواحد.

- **مناقشة المقترحات المقدمة لتطوير الخطة:** قبل البدء في إعداد الخطة القادمة يناقش مدير المدرسة مع مجلس الإدارة المقترحات والتوصيات لتطوير الخطة والاستفادة من هذه التوصيات والمقترحات.

- **إعداد الخطة المدرسية للعام القادم:** بعد الانتهاء من تقويم الخطة المدرسية، ومناقشة نتائج التقويم مع المعلمين، يضع مدير المدرسة خطة جديدة محددًا أهدافاً جديدةً اعتماداً على نتائج التقويم للخطة السابقة.