

[واقع التخطيط المدرسي بمؤسسات التعليم في سلطنة عُمان في ضوء التخطيط الإستراتيجي]

[إعداد : سالم بن عبدالله بن سالم حواس العامري]

[باحث دكتوراة (الإدارة) -- الجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا] 2021-2020 م

ملخص الدراسة :

يعتبر التخطيط عملية مهمة من عمليات الإدارة ، وهو السابق لأي قرار والمحدد لأولويات وإجراءات التنفيذ، وذلك لأنه طريقة من طرق النظر إلى المستقبل واقتراح الحلول بشأنه في ضوء الحاضر وكفاءة البرامج السائدة . وكما هو معلوم فإنه على كل بيئة مدرسية تنشأ التطور والتجديد أن تعتمد على التغيير ومديرو المدارس يمكنهم الاستجابة لهذا التغيير وجمع البيانات التي توجه مستقبل المدرسة وتطوير الرؤية التي يرغبون في أن تصل إليها مدارسهم مستقبلاً. والتخطيط الاستراتيجي إحدى هذه الوسائل , إذ هو في أبسط صورة عملية تخطيطية طويلة الأجل تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة تسمح لمديري المدارس لتقرير أين يريدون الوصول بمدارسهم؟ وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟. لذلك فإن المدرسة الناجحة هي التي يكون لها خطة شاملة يضعها العاملون بها والمستفيدون منها، تتضح فيها رؤية المدرسة ورسالتها التي تسعى لتأديتها من خلال الأهداف التي ترسمها لنفسها، ومجموعة الإجراءات ومعايير النجاح التي تريد الوصول إليها وهذا ما تم توضيحه في هذه الدراسة ليتمكن كل مدير مدرسة من الإحاطة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وما يتطلبه العمل عند بناء الخطة المدرسية في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية : التخطيط ، التخطيط الإستراتيجي ، خطة المدرسة ، الإستراتيجية.

[The Reality of School Planning in Educational Institutions in the Sultanate of Oman in the Light of Strategic Planning]

Study summary:

Planning is an important process of management, and it is the precedent for any decision and determining the priorities and procedures for implementation, because it is one of the ways to look to the future and propose solutions on it in light of the present and the efficiency of the prevailing programs. As is well known, every school environment that seeks development and renewal must depend on change and school administrators can respond to this change, collect data that guides the school's future, and develop the vision that their schools want to reach in the future. Strategic planning is one of these means, as it is in the simplest form of a long-term

planning process aimed at achieving a required vision that allows school administrators to decide where they want to reach their schools? How can they get to where they want?

Therefore, a successful school is the one that has a comprehensive plan set by its employees and beneficiaries, in which the vision of the school and its mission that it seeks to perform is clear through the goals that you draw for itself, and the set of procedures and success criteria that you want to reach and this is what was explained in this study so that every school principal can It is a precursor to preparing strategic planning and what it takes to work when building a school plan in their schools.

Key words: Planning, Strategic Planning, School Plan, The strategy.

المقدمة:

يشهد عالم اليوم تقدماً علمياً ومعرفياً وتقنياً في مختلف مجالات الحياة تتزايد سرعته يوماً بعد يوم، ونتيجة لهذا التغير السريع أصبحت الحاجة ماسة إلى إعداد أجيال المستقبل للتكيف مع تغيرات العصر، والقدرة على التنبؤ بها، بل وتوجيهها بالشكل الذي يضمن لكل دولة أن تجد لها موقعا في عالم يتنافس بشدة على موارد مادية وبشرية وتكنولوجية يسيطر عليها من يمتلك القوة والمعرفة. ومن هنا فقد اكتسبت مهمة إعداد وتنمية الكوادر البشرية والمؤسسات القائمة عليها اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وقد أصبحت هذه المسؤولية الكبيرة على عاتق مؤسسات التعليم بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، حتى تغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، على أن تكون هذه المهمة عملية مستمرة لا تتوقف عند مستوى أو عمر معين، وبشكل يمكّن الدولة من الاحتفاظ بموقعها عالميا وتحقيق الرفاهية لأفرادها، والمساهمة في مجالات العلم والتقنية لصالح البشرية جمعاء. وحتى تتمكن المدرسة من القيام بهذه المسؤولية بفاعلية فإنها تحتاج إلى رؤية واضحة وأهداف محددة لتمكين من إدارة وتوظيف مواردها بالشكل الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف. ولما كان التخطيط عملية من عمليات الإدارة، فمن الضروري الاعتماد على التخطيط باعتباره أسلوبا علميا أو عملية تستطيع بها المؤسسة التعليمية الكشف عن موقعها الحاضر وترسم سياستها للمستقبل بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانات مادية وبشرية بما يحقق النهوض المستمر بمستوى العملية التعليمية العلمية.

مفهوم التخطيط: يعرف بأنه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وهو كما ورد في (الجبوري، 2014 : 30) "عملية عقلانية وجهود علمي موجه وأسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والإمكانات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف واضحة ومحددة".

التخطيط التربوي: يعرف بأنه عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع الموارد البشرية والمادية للنظام التربوي الذي يكفل تحقيق الأهداف التربوية ضمن إطار السياسة التربوية في كامل صورتها.

التخطيط المدرسي: "هو وضع برنامج عمل أو خطة إجرائية يستطيع به العاملون في المدرسة بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم".

أهمية التخطيط المدرسي وفوائده (الحقيبة التدريبية لنظام تطوير الأداء المدرسي 2013/2012: 3-4):

- يمكن من استغلال الوقت استغلالاً جيداً خلال الدوام المدرسي، لأن الأعمال المخططة مرتبطة بأوقات محددة ومعينة لتنفيذها، وقد تزيد فتمتد إلى أوقات خارج نطاق الدوام الرسمي.
- يساعد على تحديد الأهمية والأولوية لكل عمل من الأعمال، وبالتالي يرتب الأعمال حسب درجة أهميتها والوقت اللازم لتنفيذها.
- يمكن مدير المدرسة من استغلال جميع الطاقات والإمكانات المتوافرة لديه بعد دراستها وتحديدتها.
- يتيح للعاملين فرصة المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف عندما يقوم المدير بالتخطيط التعاوني أو التشاركي، مما يعود بالفائدة على المدرسة.
- يساعد على معرفة ما تحقق من الأهداف، لأن التخطيط يتضمن تحديد الأهداف ووسائل التقويم وأساليبه، وبالتالي يمكن معرفة ما تحقق من إنجاز في زمن معين.
- يسهل عمل المدرسة وييسره، ويجعل إدارة المدرسة والعاملين بها يشعرون بالسعادة كلما أنجز جزءاً من هذا العمل.
- يطور من أداء المدرسة، بالرجوع إلى خطط العمل السابقة وتجنب الأخطاء والابتعاد عن الأعمال الروتينية والنمطية التي تتكرر كل عام.
- ينظم الإمكانيات المتوافرة ويوفر الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها، وبذلك يتم تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات.
- يساعد على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية، كما أنه يحاول التعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلافيها.
- يوفر الأمن والطمأنينة لأفراد المجتمع المدرسي، حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحددت معالم طريق العمل.

أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم (البحيري، 2014: 70-71):

- يزود التخطيط الاستراتيجي المدارس بالفكر الرئيس لها.
- يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المدرسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي أعضاء المؤسسة التعليمية على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسات التعليمية في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- كذلك تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها.

- تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية .
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات التعليمية على توجيه جهودها التوجيه الصحيح على المدى البعيد .
 - يعمل التخطيط الاستراتيجي على تقوية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية.
 - يرفع التخطيط الاستراتيجي حساسية المؤسسات التعليمية للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بها .
 - يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية بالمدرسة.
- المهام الواجب توافرها في القائم بعملية التخطيط (الصيرفي، 2008 : 24):**

لا بد أن يتمتع القائم بعملية التخطيط بمجموعة من المهارات من أهمها:

- أن يكون محرك فعال بمعنى أن لا يقتصر دوره على معالجة المشكلات القائمة بل لا بد أن يتمتع بالقدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها.
 - القدرة على التنسيق سواء بين الخطط المختلفة أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
 - القدرة على الإقناع والمحاورة وذلك من أجل تنفيذ الخطة وتحويلها إلى واقع والدفاع المستمر عن وجهة نظره.
 - القدرة التنفيذية والعملية فهو يجب أن يتمتع بالقدرات اللازمة لتنفيذ الخطط وأن يكون مسئولاً عن تنفيذها.
 - القدرة الإدارية والعملية فيجب أن يكون إدارياً ناجحاً وملماً بجميع النواحي المتعلقة بمجال عمله .
 - القدرة على الإبداع والتخيل ضمن حدود الواقعية بما يساعد على إيجاد الحلول والحلول البديلة.
 - القدرة على العمل الجماعي حيث يجب أن يكون قادراً على العمل ضمن فريق وبروح الفريق.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

الاستراتيجية: اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الأصل الإغريقي stratego، وهي تعني التخطيط لهزيمة العدو من خلال الاستعمال الفعال للموارد، أو فن تقدير وتوجيه تحركات وعمليات الجيوش في العمليات العسكرية، ويسمى القائد العسكري في اللغة الإغريقية strategos (Little, Fowler, & Coulson, 1973, 2145)، أما في الإدارة فقد تعددت تعريفات الاستراتيجية تبعاً لتعدد المنطلقات الفكرية لوضعها، والمراحل الزمنية لتطور علم الإدارة بشكل عام، ومن هذه التعريفات تعريف كراج وجرانت (11، 2002) للاستراتيجية بأنها: "الفكرة أو المبدأ الموحد الذي يعمل على ترابط أعمال وقرارات أية مؤسسة، إلى جانب أنها تساعد المؤسسة في تحديد الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه" (الصقري والهنائي، 2008).

أما **التخطيط الاستراتيجي** كما عرفه السويديان والعدلوني (19، 2000) فإنه: "قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل، موازنات، نظم، برامج تنفيذية، إجراءات، الخ"،

وتعريف برايسون Bryson (1990,5) للتخطيط الاستراتيجي بأنه: " جهد منظم لاتخاذ القرارات والإجراءات الأساسية التي تحدد وتوجه هوية المنظمة وأنشطتها وأهدافها".

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي : "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (الصيرفي,2008: 94) .

ويركز التخطيط الاستراتيجي على تنمية وتطوير المنظمة ونماؤها وبقائها إلى أطول فترة ممكنة ومواكبة التغييرات باستمرار من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية وخطط عمل وبرامج تنفيذية على أرض الواقع في محاولة جادة وحقيقية للوصول إلى الغاية والحلم في المدى الطويل(العامري,2014 : 16)

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي (ابوالجدائل,2012 : 17):

"يتضمن نموذج ستاينروماينر(سبع) مراحل للتخطيط الاستراتيجي وهي على النحو التالي:

المرحلة الاولى:مرحلة التخطيط للتخطيط

المرحلة الثانية : تقويم الوضع الحالي للمنظمة

المرحلة الثالثة : صياغة الرسالة والأهداف

المرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى

المرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى

المرحلة السادسة : تنفيذ الخطط

المرحلة السابعة: المراجعة والتقييم

التخطيط الاستراتيجي في المدرسة: (الصقري والهنائي:2008):

يتطلب البدء في التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة ما يأتي:

- التعريف بمفهومه وبعملياته لجميع أفراد المدرسة،
- الاقتناع بأهميته من قبل إدارتها وأفرادها، ودعمه ماديا ومعنويا.
- تهيئة المناخ المشجع للبدء بعملياته من خلال تحفيز جميع أفراد المدرسة على المشاركة الإيجابية.
- تكوين فريق للتخطيط وإجراء البحوث وجمع المعلومات اللازمة.

وتتضمن عملية التخطيط عدة إجراءات، هي:

1. صياغة رؤية المدرسة

وهناك ثلاث عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية، وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمدرسة، وتحديد التوجه المستقبلي، ثم توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام مثل العاملين والعملاء.

وتمثل رؤية المدرسة: بيان تعبر فيه المدرسة عن نظرتها للمستقبل، كيف ترى نفسها في المستقبل، كيف ترى الفئات الذين تخدمهم في المستقبل، فالرؤية هي صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل، وتشجع أعضاء المدرسة ومجتمعها على النظر بإيجابية للمستقبل. وتتفاوت الرؤية بحسب ظروف كل مدرسة وطبيعة مجتمعها وتوجهات أفرادها والمستوى العمري لطلابها.

معايير صياغة الرؤية:

- أن تبدأ بمبادرة
- أن تصاحبها مشاركة قاعدية
- أن تكون شمولية
- أن تكون طموحة
- أن تصاغ بلغة إيجابية
- أن تكون واضحة
- أن تكون مختصرة يسهل حفظها
- أن تعكس تفرد المدرسة
- أن تكون مكتوبة
- أن تكون معلنة.

1. صياغة رسالة المدرسة

وتمثل رسالة المدرسة الغرض الأساسي لوجودها، وهي الأداة لتحديد هويتها ومدى تميزها عن غيرها من المدارس، وتعد أفضل المؤسسات تلك التي تركز الكثير من التفكير لتحديد رسالتها، وتتجنب العبارات العامة، وترتكز على الأهداف الواضحة الممكنة التنفيذ، حيث أن الرسالة المحددة بوضوح تشجع على ظهور الأفكار المبدعة، وتساعد أفراد المدرسة على فهم ما يجب عليهم عمله. كما أن الرسالة تساعد على التأكد من وحدة

الهدف في المدرسة، وتقديم أسس أو معايير واضحة لتوزيع الموارد، وتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المدرسة واتجاهها، والحد من الجهود غير الهادفة، وتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن تخصيص المهام للأفراد المسؤولين داخل المدرسة، بالإضافة إلى تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية، وترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل عمليات التقييم والرقابة، وتوفير أسس واضحة لعملية الاختيار الاستراتيجي، وتسهيل عمليات المساءلة.

قيم المدرسة: وهي مجموعة القيم التي توجه سلوكيات أفراد المدرسة والمتعاملين معها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. وتنبثق قيم المدرسة من رؤيتها ورسالتها.

2. تحديد الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف المنبثقة من الرؤية والرسالة ويمتد مداها الزمني من ثلاث سنوات فأكثر، ويتم تحقيقها على مراحل من خلال الأهداف والخطط السنوية للمدرسة. وتهدف إلى ترجمة رسالة المدرسة إلى أهداف استراتيجية ذات طبيعة كمية وقابلة للقياس، حيث تمثل الأهداف الاستراتيجية الغايات والنهايات التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها من خلال توظيف الموارد المتاحة حالياً وفي المستقبل، وتعتبر الأهداف الأساس الموضوعي لعملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. وتساعد المديرين على اتخاذ القرارات وتقييم الآراء وتزيد من كفاءة المدرسة، وهي توجه جهود العاملين في المدرسة نحو العمل التعاوني بشكل متزامن لتحقيق رسالتها، كما أن الأهداف تمثل الدافع الذي يحفز العاملين لمستويات عالية من الالتزام وبذل الجهود، وهي تحول دون التعارض بين الأقسام المختلفة للمدرسة، وتوفر القاعدة للمكافآت في المدرسة. ويجب أن تتسم الأهداف بالتحديد وإمكانية التنفيذ بقدر معقول من الجهد، والمرونة وقابلية القياس، والتناغم مع رسالة المدرسة على المدى القصير والطويل، وأن يكون هناك إطار زمني لتنفيذها، وأن تتضمن صياغة الأهداف معايير محددة لتحقيقها.

3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة

يهدف تحليل بيئة المدرسة إلى تحديد القضايا الهامة لنجاحها وفعاليتها التنظيمية، ويعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة عملية مستمرة، فهي ليست مرحلة مستقلة، وإنما عملية تنفذ خلال جميع مراحل عملية التخطيط لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرارات. وذلك بهدف تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المدرسة. واستجلاء المستقبل لحصر الفرص والتهديدات المحتملة للمؤسسة الجامعية، واختيار الاستراتيجية التي تضمن استثمار الفرص والحماية من التهديدات، ويقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات في بيئة المدرسة، وذلك لتحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية والتي يمكن أن تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها.

ومن أهم العوامل التي يمكن دراستها:

- العوامل الاقتصادية: وهي تأثيرات نابعة من طبيعة الاقتصاد وموارده، مثل خطط التنمية الوطنية ومعدل النمو الاقتصادي ومعدل الدخل القومي.
- العوامل التكنولوجية، وهي تأثيرات ناتجة عن التطور السريع في تنفيذ نتائج البحوث، مثل التطورات في تكنولوجيا الأجهزة وإجراءات العمل في مجال عمل المدرسة، وزيادة الاعتماد على الإنترنت والحاسبات الآلية وأثرها على جودة المخرجات.
- العوامل السياسية والقانونية، مثل السياسات العامة للدولة ونظامها السياسي والقوانين والتشريعات.
- العوامل الاجتماعية، مثل القيم الاجتماعية السائدة والتقاليد والأعراف، والعوامل الديموغرافية كأعداد السكان وتوزيعهم حسب الأعمار والجنس والمناطق الجغرافية. ومن العوامل الاجتماعية الهامة الزيادة في الطلب على التعليم، وخروج المرأة للعمل، وزيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمدرسة.
- العوامل الثقافية، مثل مستوى الثقافة والتعليم، والقيم التاريخية ومستوى التطور العلمي والثقافي في مجتمع المدرسة.
- قوى المنافسة، مثل وجود مؤسسات تنافس المدرسة في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية بشكل أجود، أو أقل كلفة، أو أقدر على جذب العاملين ذوي الكفاءة.
- إن وضع خطة استراتيجية واضحة للمدرسة يعد عاملاً أساسياً لنجاحها، إلا أن وضع الاستراتيجية دون تنفيذها يجعلها بلا قيمة. ومن هنا فإن التحدي الذي يواجه القيادات التربوية هو قيادة عملية التغيير الجذري داخل المدرسة، وفي إجراء تغيير مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات، وفي المستويات الإدارية وأنظمة العمل والثقافة التنظيمية السائدة. ويتضمن ذلك:
- تصميم بيئة العمل وثقافة المدرسة بحيث تتلاءم مع الاستراتيجيات، ويقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المدرسة، وتتشكل في ضوءها أسس السلوك التنظيمي المقبول ومعايير وأنماطه، ومن أهم سمات الثقافة اللازمة لممارسة الإدارة الاستراتيجية: المشاركة والإبداع والمبادرة والثقة، والالتزام.
- بناء أنظمة معلومات واتصالات تمكن أفراد المدرسة من القيام بأدوارهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط سنوية وبرامج زمنية تفصيلية تحدد متطلبات تحقيق الأهداف ووضع البرنامج الزمني ومسؤوليات التنفيذ، حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، والاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة، وتمثل الخطط والبرامج التفصيلية معايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي وتطوير ميزانية لتوجيه المصادر بشكل ملائم نحو الأنشطة الأساسية لنجاح الاستراتيجية،
- وضع سياسات وإجراءات تدعم الاستراتيجية وتبني أفضل الممارسات والالتزام بالتطوير المستمر، وذلك من خلال وضع معايير معينة للأداء، كأن تسعى المدرسة لتكون الأول وطنياً في مجال معين، أو مقارنة أداء المدرسة بأداء المدارس المماثلة، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة

- لتحقيق هدف معين محدد مقدما في ظل ظروف وإمكانات معينة، فبدون معايير محددة ومكتملة للأداء من الصعب تنفيذ برنامج التغيير الاستراتيجي بطريقة فاعلة وقادرة على تحقيق التغيير.
- ممارسة القيادة الاستراتيجية اللازمة لتوجيه عمليات التنفيذ. ويعني أسلوب القيادة ، الطريقة التي يؤثر بها المدير على تحقيق الأهداف أو تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويتمثل أسلوب القيادة في طريقة تحفيز الأفراد وجماعات العمل، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية؛ أي درجة التفويض ومشاركة العاملين في صنع القرار.
 - التقويم المستمر لمدى تحقق الأهداف والخطط الموضوعة، وتقديم معلومات وظيفية وإجرائية بحيث تنعكس على تحسين الأداء، وتعزز التعلم التنظيمي، وتقويم فاعلية الخطط وعملية التخطيط، وتعديل الخطط الاستراتيجية والتنفيذية تبعا للتغيرات والمستجدات في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وأخذ التغذية الراجعة بشكل مستمر خلال عمليات التخطيط والتنفيذ، وتحديد مؤشرات للأداء مرتبطة بأهداف المدرسة وقيمها، وأخذ التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من أفرادها والمستفيدين من خدماتها، وتوظيف المقارنات المرجعية بين المدرسة والمدارس الأخرى لتطوير أدائها.
- **مفهوم خطة المدرسة:**

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي تناولت خطة المدرسة واختلفت باختلاف واضعيها، وفيما يلي نورد مجموعة من التعريفات (الحقيبة التدريبية لنظام تطوير الأداء المدرسي 2013/2012: 5):

1. مجموعة برامج مقترحة توضع بهدف تحقيق أهداف معينة في وقت معين.
2. مجموعة من التدابير المحددة تتخذ لأجل هدف معين.
3. الرؤية المستقبلية لمجموعة الأعمال والتدابير المتوقعة التي تحدث التوازن بتن الأهداف من جهة والإمكانات والموارد من جهة أخرى.
4. هي برنامج العمل الذي تعده المدرسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التربوية والتعليمية لمجالات الخطة (الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم) وعناصر كل مجال خلال عام دراسي أو أكثر.

مراحل خطة المدرسة:

ويمكن شرح مراحل إعداد خطة المدرسة على النحو التالي (كما جاء في الصقري والهنائي: 2008):

المرحلة الأولى: التحضير للخطة

تتطلب هذه المرحلة من القائمين على بناء خطة المدرسة القيام بما يأتي:

- تهيئة المكان والزمان والأشخاص المناسبين لوضع الخطة.
- مراجعة الخطة الاستراتيجية للمدرسة و نتائج الخطة السنوية السابقة للمدرسة .
- دراسة واقع البيئة المدرسية والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة والتغيرات فيها.
- دراسة على الموارد البشرية والمادية بالمدرسة.

المرحلة الثانية: وضع الخطة

وتشتمل على:

- ترتيب الأولويات حسب درجة أهميتها وضرورتها.
- دراسة مدى مقابلة الأولويات للإمكانات المتوفرة لدى المدرسة.
- ترجمة الأولويات إلى أهداف محددة قابلة للتحقيق.
- ترجمة الأهداف إلى برامج عمل.
- تحديد المسؤولين عن التنفيذ.
- تحديد متطلبات تنفيذ كل إجراء أو مشروع.
- تحديد أساليب التقويم وأدواته والقائمين عليه.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة ومتابعتها

وتتضمن هذه المرحلة:

- ضمان مطابقة ما يجري تنفيذه من برامج ومشاريع مدرسية مختلفة لأهداف الخطة المحددة.
- اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والمشاريع الواردة بالخطة.
- اقتراح التعديلات الملائمة على هيكل الخطة التي يجري تنفيذها.
- ضمان توفير شروط أفضل لنجاح الخطة القادمة من خلال إتباع أساليب منها تحديد طبيعة وحجم مصادر البيانات والمعلومات اللازمة للخطط القادمة.

المرحلة الرابعة: تقويم الخطة

تتطلب هذه المرحلة تطبيق معايير التقويم التي وضعت في مرحلة الإعداد للخطة، ومن ثم معرفة ما تحقق من إنجازات في ضوء المعايير الموضوعية، كما تتطلب المحاسبية وبالتالي تعزيز الأشخاص الذين حققوا إنجازات عالية ومساءلة أصحاب الإنجاز المتدني والعمل على الأخذ بأيديهم وتطوير أدائهم.

ومن الضروري الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تعديل مسار الخطة وتكييفها وفقا للظروف والمتغيرات المتجددة، وبالتالي وضع أهداف جديدة حيث أن عملية التخطيط مستمرة ومتصلة.

مصادر خطة المدرسة: (دليل عمل الإدارة المدرسية 2009 : 32):

يعتمد فريق إعداد خطة المدرسة عند بنائها على مصادر عديدة تشمل مجالات العمل الرئيسية الإدارية والفنية، ومن تلك المصادر:

- نتائج التقويم الذاتي والخارجي للأداء المدرسي وتوصياته .
- فلسفة وأهداف التربية والتعليم في سلطنة عمان .

- أهداف التعليم في كل مرحلة تعليمية .
- الاتجاهات التربوية الحديثة.
- المناهج الدراسية.
- المبنى المدرسي.
- جميع العاملين بالمدرسة .
- المشرفون .
- خطة المدرسة السابقة .
- الطلاب وأولياء الأمور.
- مؤسسات المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل .

مجالات خطة المدرسة: (الحقيبة التدريبية لنظام تطوير الاداء المدرسي 2013/2012 :7-8):

يمكن بناء خطة المدرسة في ثلاثة مجالات رئيسية هي: الإدارة المدرسية والتعليم والتعلم، وتأتي تحت إطار هذه المجالات عدد من البنود التي يشملها كل مجال:

أولا : مجال الإدارة المدرسية

ويقصد بها أداء الكوادر الإدارية التي تعمل على تجويد، وتطوير، وتسيير العمل بالمدرسة، ويشمل هذا المجال العناصر الآتية:-

- الإشراف على عملية التعليم والتعلم (زيارات صفية، تحليل أعمال طلاب، تحليل نتائج التقويم،...).
- الإنماء المهني للعاملين (مشاغل، دورات تدريبية، اجتماعات، ورش عمل، محاضرات، ندوات.....).
- رعاية الطلاب (متابعة حضور الطلاب، صحة الطلاب وسلامتهم، تلبية حاجاتهم، تنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم.....).
- العلاقة مع المجتمع المحلي (التواصل مع أولياء الأمور، مجلس الآباء/الأمهات، أنشطة مشتركة مع المجتمع المحلي.....).
- المبنى المدرسي (توظيف مرافق المبنى، المحافظة على نظافة المبنى، صيانة المبنى،...).
- المسابقات والمشاريع والبرامج التربوية (مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية، برنامج التنمية المعرفية، الاختبارات الوطنية، مسابقات الأنشطة التربوية،.....).

ثانيا: مجال التعليم:

يقصد به الأساليب والطرائق والوسائل التي يتم بها تطوير مستوى أداء الطلاب التعليمي ويشمل هذا المجال العناصر الآتية:-

- رفع جودة التعليم والتعلم.
- تلبية التدريس لاحتياجات الطلاب.
- فاعلية أساليب التقويم.
- التطوير الذاتي للمعلم.

• فاعلية المعلم الأول (المشرف المقيم).

ثالثاً: مجال التعلم:

يقصد به اكتساب الطلاب المعارف والمهارات وفهمها، والقدرة على تطبيقها، وتكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحوها ويشمل هذا المجال العناصر الآتية:

• اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات.

• توظيف الطلاب للمهارات والسلوكيات الإيجابية.

• اكتساب الطلاب الاتجاهات والقيم الإيجابية وتوظيفها.

• تحصيل الطلاب وتقديمهم الدراسي.

المعوقات التي تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي (الجبوري، 2014 : 99-102):

1-مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا ومدراء الإدارات الأخرى والأقسام والوحدات الإدارية والموظفين لعملية التخطيط.

2-فشل بعض المخططين في صياغة الخطة الاستراتيجية وتوضيح أهدافها وفي وضع طموحات مثالية غير معقولة من الأسباب الرئيسة للصعوبات التي تواجه العمل بالخطة الاستراتيجية.

3-صعوبة الحصول على بيانات دقيقة نتيجة عدم وجود نظم معلومات وقاعدة بيانات إحصائية دقيقة شاملة ومتجددة باستمرار في أغلب المؤسسات.

4-غياب الرابطة والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمة التخطيط الاستراتيجية الفرعية في المؤسسة.

5-الموارد المالية للمؤسسة

6-عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي.

7-إنشغال الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية بالمشكلات الروتينية اليومية.

8-سرعة التغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ نتيجة للتغيير السريع في عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية...

9-إن التعصب لأمجاد الماضي للمؤسسة يؤدي إلى إنعدام القدرة على رصد الحركة الحاضرة واتجاهات المستقبل.

10-عدم كفاية المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي من مواد ومعدات وأجهزة تقنية أو موارد مالية وبشرية... الخ.

الخاتمة :

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية ورئيسية في المنظمات والمؤسسات لإنها تؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي . وتعد عملية صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة, والتي تأتي بعد أن تكون المنظمة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية , وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها' من هنا تأتي أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم لما له من دور في توجيه جهودها التوجيه الصحيح على المدى البعيد, كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وناجعة، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة المفاهيم والمراحل الضرورية التي ينبغي على مدراء المدارس الاسترشاد بها عند استخدام التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، والتطبيقات والخطوات العملية عن كيفية إعداد وصياغة خطة استراتيجية للمدرسة تمكّن إدارات المدارس من استخدامها للوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية .

المراجع:

- الجبوري, حسين.(2014)التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة.عمان:دار صفاء للنشر والوزيع .
- البحيري,خلف.(2014)أسس تخطيط التعليم .القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع
- أبو الجدائل,حاتم(2012)الإستراتيجية فن تحويل الرؤية إلى واقع.القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- الصيرفي,محمد(2008)التخطيط الإستراتيجي.إسكندرية:مؤسسة حورس الدولية.
- العامري,سالم (2014)أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء شركات قطاعي النقل والاتصالات في محافظة ظفار(رسالة ماجستير غير منشورة).جامعة ظفار,سلطنة عمان.
- دليل عمل الإدارة المدرسية(2009) وزارة التربية والتعليم ,سلطنة عمان.
- "بناء خطة المدرسة في ضوء تحديد نقاط القوة وألويات التطوير"ورقة عمل مقدمة ل الحقيبة التدريبية لنظام تطوير الأداء المدرسي ، دائرة تطوير الأداء المدرسي 2013/2012، مسقط.
- دليل نظام تطوير الأداء المدرسي (2009),وزارة التربية والتعليم ,سلطنة عمان.
- الصقري ,خليفة والهنائي ,منيرة(2008)التخطيط الاستراتيجي وخطة المدرسة، ورقة عمل مقدمة للحقيبة التدريبية لنظام تطوير الأداء المدرسي,وزارة التربية والتعليم ,سلطنة عمان.
- كراج، جيمس و جرنث، روبرت(2003). الإدارة الاستراتيجية. تيب توب لخدمات التعريب والترجمة(مترجم)، القاهرة: دار الفاروق.

القطامين(2002ب). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(2). 36-75.

المراجع الأجنبية:

1. Little, L., Fowler, H.W., and Coulson, J.(1973). The Shorter Oxford English dictionary on : historical principles. In: C.T. Onions(Ed.), 3rd ed.(Vol. 2), Oxford: Clarendon Press
2. Bryson, J. M.(1990). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey Publishers.