

## التخطيط التربوي

أ.د/ محمد محمدي مخلص  
أستاذ القيادة التربوية المشارك بالجامعة

### المحاضرة الرابعة أولويات التخطيط التربوي

التخطيط التربوي ٧١٢

**Dr. Mohamed Mokhles**

## ملخص المحاضرة السابقة:

- تناولنا مداخل التخطيط التربوي التقليدية والمعاصرة ومنها: مدخل إعداد القوى العاملة - مدخل الطلب الاجتماعي من التعليم - مدخل تحليل التكلفة والعائد - مدخل تقدير الاحتياجات من التعليم - مدخل وأساليب الدراسات المقارنة - مدخل تقدير الإمكانيات للتعليم
- المداخل المعاصرة للتخطيط التربوي وتضم :
  - مدخل تحليل النظم لتخطيط التعليم
  - مدخل النماذج لتخطيط التعليم
  - مدخل الاقتصاد المعرفي لتخطيط التعليم



## عناصر المحاضرة :

- أولويات التخطيط التربوي
- مفهوم الأولوية .
- مستويات الأولوية التربوية .
- أولويات التخطيط التربوي في العالم العربي .
- أولويات التخطيط على مستوى المدرسة .
- معوقات تحديد الأولويات في الخطط المدرسية .

## المقدمة:

ينبغي على الفرد أو المجتمع بشكلٍ عام أن يحدد الأهداف التي يسعى لتحقيقها والغايات التي يرغب أو يريد الوصول إليها قبل البدء في القيام بأي عمل، فإذا عمل بذلك وحدد الأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها فهذا يأتي بعد ذلك الخطوة التالية وهي إدارة الوقت والذي يتم من خلاله عملية تنظيم القيام بالأعمال التي حددتها تلك الأهداف والغايات كل على حسب أهميتها من خلال منظومة تتيح للمرء تحقيق تلك الأهداف المشروعة والغايات السليمة في الوقت المتاح استناداً على مبدأ عدم إمكانية تأجيلها أو تأخيرها إلى وقتٍ آخر وذلك بسبب واضح وجلي وهو أنها تفرض نفسها في واقعنا وأيضاً الخشية من حدوث الضرر ووقوع المشكلة فيما لو تم تأجيلها أو تأخيرها، ففي هذه اللحظة تتم عملية البدء بترتيب تلك الأولويات وتنظيمها وإعطاء كلٍ منها وقتها الكافي حتى يحين دورها في سلم الأولويات ومن ثم القيام بها وأداؤها .

## المقصود بأولوية :

هي "القطاعات والعمليات التي تُعطى أسبقية في الترتيب على غيرها، فهي نقطة البدء الأساسية في غايات المجتمع وأهدافه.

هي وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها، ومن الكلمات أو المفاهيم المرادفة لها مفهوم الترتيب.

هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي حقها التقديم على غيرها وتعني ضرورة ترتيب أولوياته.

ترتيب الاولويات هو: المهارة التي تساعدك على ترتيب احتياجاتك على حسب أهميتها مبتدأ بالأهم ثم المهم فالأقل أهمية، لمساعدتك على اتخاذ قراراتك وإنجاز مهامك بوقت أقل وبشكل أسرع.

## أسباب ترتيب الأولويات

تُعد مهارة ترتيب الأولويات - وهي الأعمال والأنشطة التي يحق لها التقديم على غيرها - واحدةً من أهمّ المهارات التي يحتاج إليها المرء في حياته عمومًا، وفي أوقات تداخل الأعمال وتشابكها خصوصًا، وذلك لثلاثة أسباب:

- ١- استمرار النجاح والفاعليّة والارتقاء.
- ٢- الشعور بالتقدير الذاتي أو من الغير أو كليهما، واكتساب المزيد من الثقة بالنفس وثقة الآخرين.
- ٣- التخلص من ضغوط التوتر والقلق المصاحبة لتعدد المهام وضيق الوقت، أو قلة الموارد والإمكانيات.

### أهمية تحديد الأولويات:

تعود إمكانية تحديد الأولويات في العمل عليك بالفوائد الكبيرة، ليس فقط في حياتك المهنية، بل إن ذلك يمتد إلى جوانب نفسية وحياتية أيضًا. تشير الإحصائيات بأنك ستوفر ساعتان يوميًا، في حال قضيت عشرة دقائق فقط في ترتيب أولوياتك بداية اليوم! تكمن أهمية تحديد الأولويات فيما يلي:

### أولاً: الموازنة بين العمل والحياة

ترتيب الأولويات والعمل عليها يسرّع من الإنجاز، وبذلك تحصل على مزيد من الوقت لممارسة نشاطات أخرى أو للحصول على قسط من الراحة لشحن بعض الطاقة، بدلاً من الاستغراق في ساعات عمل طويلة. يساعد ذلك على الموازنة بين الأمور الحياتية والوظيفية ويمنع تعرض الموظف إلى الاحتراق الداخلي الذي قد يسببه الانغماس في العمل لغالبية اليوم. إضافةً لذلك، ستتحوّل مع الوقت مهمة تحديد الأولويات إلى مهارة تطبقها في شتى أمور حياتك.

## التخطيط التربوي ٧١٢

### ثانيًا: زيادة معدل الإنتاجية

عندما تحدد أولوياتك في العمل قبل البدء فيه، فإنك بذلك تزيد من التركيز وتقلل من التشتت والارتباك بتخصيص وقتك للأهم قبل أي شيء آخر، يعزز ذلك من كفاءة وفعالية جهدك دون أن يذهب سدى، وبهذا تحقق أفضل نتائج. ثم أن زيادة تحسن من سمعة الموظف في بيئة العمل وتزيد من فرص تسلقه السلم المهني وتحقيق ما يطمح له.

### ثالثًا: تقليل التوتر والضغط النفسي

وجود الكثير من المهام والعجز عن القيام بها وفق استراتيجية سليمة يزيد من عبء العمل، ثمَّ الإرهاق والتوتر لعدم القدرة على إنجاز المطلوب. في الجانب الآخر، تحديد أولوياتك يثمر جهودك بتحقيق النتائج المرجوة دون وجود ضغوط نفسية تعيقك عن العمل.

### رابعًا: إدارة الوقت بشكل سليم

يعد تحديد الأولويات وإدارة الوقت مصطلحان مرتبطان معًا بشدة، فمعرفة ما هو أهم وما يستحق طاقتك أولاً يجعل له أولوية في يوم عملك، بالتالي إدارة ناجحة للوقت دون أن يضيع في ساعات تفكير خالية من الفعل أو في جهود غير مثمرة! سيضمن لك ذلك استثمارًا فعالاً لوقتك وجهدك بتوجيههما في المسار الصحيح.

## استراتيجية تحديد الأولويات: استراتيجيات لتحديد أولويات في العمل:

ويقصد بالاستراتيجية: إنشاء جدول أعمال وتقييم المهام وتخصيص الوقت والجهد لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز في فترة زمنية قصيرة. يجب أن تتسم عملية تحديد الأولويات بالمرونة، فقد تحتاج إلى التوقف عن القيام بالمهام ذات الأولوية المنخفضة لصالح المهام العاجلة.

- تحديد قائمة بكافة المهام اليومية :
- الفهم الشامل لما تحتاج إلى إنجازه.
- تدوين حتى أبسط المهام الحياتية وأخذها بعين الاعتبار.
- أن يكون لديك تصوّر متكامل عن مهام العمل والمهام الشخصية،
- يجب تضمين كل شيء في هذه القائمة. حسب درجة الأهمية والإلحاح والمدة الزمنية والعائد من كل مهمة.

## تابع استراتيجية تحديد الأولويات:

- تحديد الاهداف وفهمها:
- فهم حقيقة ما تعمل سعياً لتحقيقه، سواء كان ترقية في العمل أو استكمال مشروع ما أو تغيير وظيفي.
- تحديد المهام الأكثر صلة بتلك الأهداف المستقبلية.
- تقوم بتجزئة تلك الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة مرتبطة بفترات زمنية. فعلى سبيل المثال، يمكن تجزئة الهدف السنوي إلى قائمة مهام شهرية يمكن الاستفادة منها لإنشاء قائمة مهام أسبوعية ثم أولويات يومية.
- نحدد الاهداف الشخصية والمهنية، ثم نضع جدولاً زمنياً لكيفية تحقيقها.
- كن صادقاً مع نفسك حول القيمة الدائمة لكل مهمة، وليكن هدفك النهائي حاضراً في ذهنك دائماً.

## تابع استراتيجية تحديد الأولويات:

- تحديد المهام العاجلة:
- يجب أن توفر لائحة المهام الخاصة بك رؤية متكاملة وواضحة لمواعيد التسليم النهائية.
- تحديد المهام التي يجب عليك إنجازها بسرعة والتخطيط للتالي حسب مواعيد التسليم النهائية للمهام المستقبلية.
- ترتيب الأولويات حسب درجة الأهمية والإلحاح:
- عاجلة ومهمة: يجب إنجاز هذه المهام أولاً
- مهمة لكنها ليست عاجلة: قم بحجز وقت في التقويم لديك لإنجاز هذه المهام من دون مقاطعة
- عاجلة لكنها ليست مهمة: التفويض. التفويض. قم بتفويض آخرين لإنجاز هذه المهام.
- ليست عاجلة أو مهمة: قم بحذفها من قائمة المهام لديك

# مصفوفة الأولويات

غير  
عاجل

خصص وقتاً مناسباً  
لهذه المهام لاحقاً  
ولكن احرص ألا  
تتقاطع مع غيرها  
وفقاً لأهميتها.

عاجل

يجب أن تتصدر هذه  
المهام قائمتك  
لإنجازها فوراً.

م

لتجعل لها الأولوية  
الأدنى بحيث تنجزها  
بعد إتمام جميع  
المهام الأخرى.

من الممكن الرجوع  
للمسؤول عنك في  
هذه المهام للنظر  
في أمر تأجيل  
موعتها النهائي.

غير  
م

## تابع استراتيجية تحديد الأولويات:

- تجنب تعارض الأولويات :
- عندما تتسم المهام التي تعمل عليها بالسهولة، سيكون من السهل إدارتها بالتزامن. لكن عندما يزداد مستوى صعوبة المهام، يكون من أصعب إدارتها.
- عادة ما يقوم الأشخاص الذين هم في مواقع السلطة بمنح الأولوية لهدف واحد، بينما يستمر الأشخاص المتواجدين في مناصب ذات سلطة أقل في محاولة إدارة أولويات متعددة. وبالتالي انخفاض مستوى الأداء، ويعني ذلك أنه لا يتم إنجاز المهام الأكثر أهمية على أعلى مستوى.
- ضرورة الإبقاء والتركيز على مهمة واحدة هامة في وقت واحد والابتعاد عن المشتتات المحتملة—مثلا عندما يتم تكليفك باستخراج بيانات معينة، وكنت، في نفس الوقت، تقوم بإنشاء شرائح لعرض تقديمي مثلا، فإنه يتعين عليك منح الأولوية لإحدى المهمتين وتجنب أية أعمال أو رسائل إلكترونية أو رسائل هاتفية أو تحضيرات مرتبطة بالمهمة الأخرى.

### تابع استراتيجية تحديد الأولويات:

- خذ بعين الاعتبار الجهد المطلوب
- ترتيب الاولويات يساعدك في عدم الشعور بالملل وتأجيل والبعد عن المماطلة.
- في حال أصبحت قائمة المهام لديك مرهقة للغاية، أعط الأولوية لتلك المهام التي تحتاج أقل وقت وجهد وتنقل بينها بسرعة.
- راجع القائمة بشكل دوري وكن واقعياً
- المراجعة الدورية لقائمة مهامك وأولوياتك هي المفتاح لاستعادة السيطرة والتركيز.

## مراحل تحديد الأولويات



مراحل تحديد الأولويات :

#### ١- الأولوية الحرجة:

هي هدف يتوجب إنجازه في غضون فترة زمنية مُحددة بغض النظر عن الظروف المحيطة. وقد يكون مثلاً فوز شركة بتعاقد مع عميل رئيسي في موعد بعينه أو تشغيل مصنع في يومٍ مُحدد. وإذا كان الهدف ثابتاً ولا يمكن التفاوض حول التوقيت، تكون الموارد كالأشخاص والمعدات والأموال هي العنصر الوحيد الذي يُمكن تعديله وفي مثل هذه المشروعات ينبغي توفير جميع الموارد اللازمة والسماح للمديرين بتوظيف بقية الموارد المُتاحة إذا دعت الحاجة.

مراحل تحديد الأولويات :

## ٢- الأولوية المهمة:

هي مسعى من شأنه التأثير إيجاباً على الأداء. وفي هذه المشروعات يجري الاعتماد على موارد ثابتة ويُمكن تغيير توقيت التنفيذ أو الهدف. وعلى سبيل المثال قد تُحدد المؤسسة هدفاً لفريق العمل دون إلزامهم بالانتهاء في تاريخ بعينه، وفي بعض الأحيان قد تُحدد موعد الانتهاء دون توضيح دقيق للهدف وحينها تتقبل أي مقدار من التحسن في نهاية العمل.

مراحل تحديد الأولويات :

### ٣- الأولوية المستحبة:

فتمثل في السعي إلى نتيجة مُحددة دون تخصيص دقيق للموارد المطلوبة أو تحديد وقت الانتهاء. وتظهر في تكليف الموظفين بمهام جانبية ينجزونها فقط في حال إتمام الأعمال الرئيسية. وفي هذا النوع من المشروعات يحدث التقدم فقط إذا ما توافرت الموارد الضرورية.

### مقاييس الأهمية الحقيقية للأولوية :

أنشطة مهمة جداً لها تأثير مباشر على الأهداف التي لها أولوية بالنسبة لك ولشركتك وإذا لم تنجز هذه الأنشطة فسوف يؤثر ذلك على إنجاز الأهداف المهمة.

أنشطة مهمة تساهم في إنجاز الأهداف إلا أن عواقب إهمالها ليست أكيدة أو فورية مثل عواقب إهمال الأنشطة المهمة جداً.

أنشطة حرة لا تعتبر مهمة جداً وهي تقدم نتاجاً قيماً ومفيداً ولكن يمكن الاستغناء عنها في الحالات الطارئة وإهمال هذه الأنشطة لن يسبب بالضرورة ضياع الأهداف عالية المستوى.

أنشطة غير مهمة لا تساهم بإنجاز الأهداف الأساسية مع أن ذلك قد لا يكون واضحاً على الفور فكر جيداً بهذا السؤال هل يحدث شيء ذو أهمية إن لم أقم بعمل هذا ؟ فهذا سيساعد في التعرف على مضيعات الوقت هذه.

## أنواع أولويات التخطيط

أولويات التخطيط من حيث الزمن.

أولويات التخطيط تبعًا للأهمية.

كي يتم معرفة أولويات التخطيط يجب تحديدها اعتمادًا على مجموعة من الأساليب المختلفة، فهناك أولويات تخطيط تبعًا للزمن وللأهمية كالآتي:

١- أولويات التخطيط من حيث الزمن: تنقسم أولويات التخطيط من حيث الزمن إلى (مهام قصيرة المدى - مهام طويلة المدى)، حيث يلزم الانتهاء من الأعمال والأنشطة قصيرة المدى في يوم واحد أو أسبوع، في حين أنّ المهام طويلة المدى يتطلب إنجازها إما في أسبوع أو شهر وصولاً إلى فصل دراسي كامل.

على سبيل المثال: إذا كان لدينا مجموعة من الأنشطة الدراسية فتتمثل المذاكرة، وحل الواجبات وقراءة الأسئلة من المهام قصيرة المدى التي يلزم إنجازها في نفس اليوم، بينما تلخيص المواد الدراسية ومراجعة كافة الدروس قد يكون من المهام طويلة المدى إذ يمكن القيام بها في نهاية الشهر أو الفصل الدراسي.

## أنواع أولويات التخطيط :

أولويات التخطيط تبعًا للأهمية:

يصنّف التخطيط تبعًا للأهمية بضرورة إنجاز الأنشطة الأهم، ثم المهم، ثم أقلهم أهمية، وبذلك يكون ترتيب الأولويات يخدم تحقيق الأهداف المطلوبة، ويُمكن تقسيمها إلى:

**مهم:** تنقسم الأولويات المهمة إلى عاجلة يجب تنفيذها على الفور، ومهام غير عاجلة يمكن تنفيذها بعد قليل من الوقت.  
**غير مهم:** يتطلّب فيها إنجاز المهام العاجلة بعد الانتهاء من الأعمال المهمة، بينما المهام غير العاجلة يُمكن تنفيذها بعد الانتهاء من الأعمال غير المهمة.

ما هي خطوات عملية التخطيط من حيث الأولويات:

تحديد الأهداف.

وضع افتراضات.

تحديد البدائل.

تقييم البدائل.

المُتابعة.

١- **تحديد الأهداف:** يبدأ التخطيط أولاً بوضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في مدّة زمنية معينة، وعند تحديد الأهداف يتم وضع الطموحات بعين الاعتبار، مع النّظر للموارد الماليّة والمادية للمؤسسة.

٢- **وضع افتراضات:** في تلك الخطوة يتم الاعتماد على عنصر التنبؤ، بوضع مجموعة من الفرضيات والتنبؤات عن طريق جمع بعض المعلومات، على سبيل المثال وضع التنبؤات لمنتج معيّن عند طرحه في الأسواق.

٣- **تحديد البدائل:** بعد تحديد الأهداف يجب وضع عدّة بدائل للخطط، نظرًا لأي احتمالية غير متوقعة، لذا يتم وضع خطط بديلة تحسبًا لعدم تحقيق الهدف المطلوب واستبدال الخطة.

٤- **تقييم البدائل:** يتم تقييم البدائل الموضوعة عن طريق جمع البيانات والمعلومات، مع تحديد إيجابيات وسلبيات كلّ منها، مع استبعاد البدائل التي تحمل قدر كبير من السلبيات، واختيار البدائل صاحبة الإيجابيات والمزايا الأكبر.

٥- **المُتابعة:** بما أنّ عملية التخطيط عملية مُستمرة، فلا يتوقف الأمر على وضع الخطة بل يجب متابعتها ومراقبة طريقة تنفيذها، مع متابعة النتائج، وما تم تحقيقه من أهدافه... وخلافه.

## مستويات الاولويات في التعليم بالدول العربية:

١- على المستوى الوطني: بناء القدرات في ستة مجالات أساسية

الإنصاف - من الضروري قيام حوار بين وزارات التعليم ووكالات الإحصاء الوطنية من أجل إلقاء الضوء على أوجه التفاوت الأساسية واستخدام مجموعة واسعة من مصادر البيانات.

نتائج التعلم - ينبغي للبلدان أن تضمن وجود نظام متين ومتناسك لتقييم التعلم الوطني يستند إلى العينات ويمكن استخدامه لرصد التقدم في التعلم عبر الزمن.

الجودة/النوعية - ينبغي للبلدان أن تقوم برصد المناهج الدراسية والكتب المدرسية وبرامج تدريب المعلمين عن كتب لضمان الالتزام بمقاصد العملية التعليمية.

٢- على المستوى الإقليمي: دعم التعلم من الأقران

يمكن للبلدان تبادل المعلومات عن طريق استخدام الشبكات الإقليمية كآلية للتعلم من الأقران. فيمكن، على سبيل المثال، تبادل المعلومات بشأن السياسات المعتمدة لمعالجة أوجه الحرمان في مجال التعليم، ومدى السعي للنهوض بالتعليم من أجل التنمية المستدامة والتعليم من أجل المواطنة العالمية.

٣- على المستوى العالمي: تعزيز توافق الآراء والتنسيق

وهو اعتماد ثلاث خطوات لتنسيق أدوات القياس والبحث بشأن القضايا العالمية:

- أ- ضرورة وضع برنامج لاستقصاء دولي أسري مكرس للتعليم بغية ملء عدة ثغرات أساسية ب- اعتماد نهج متسق ومنتظم لرصد نتائج التعلم، يتضمن مدونة سلوك موجهة للأطراف المانحة لتجنب التداخل والازدواجية
- ج - إنشاء مركز للبحوث يُعنى بقضايا المقياس العالمي للتعليم، والتركيز بشكل خاص على المساعدة في بناء توافق بشأن المخرجات الأساسية للتعليم.

## ركائز الأولويات للتخطيط التربوي:

رفع جودة مخرجات التعليم في جميع المراحل ولجميع المتعلمين،  
تعزيز مواءمة مخرجات التعليم لتلبية احتياجات سوق العمل والأولويات الاجتماعية والاقتصادية في الدولة.  
توفير فرص متميزة ومستدامة للحصول على خدمات التعليم المناسبة لكل شرائح المجتمع.  
المساهمة في تحقيق التنمية والتكنولوجيا والابتكار، عبر تطوير منظومة البحث العلمي.  
بناء القدرات والتعليم المستمر في مكان العمل، والبيانات والشفافية عبر توفير المؤشرات الواضحة للتطوير.

أولويات التخطيط على مستوى المدرسة : يعتبر التخطيط على مستوى المدرسة سياسة وأسلوب عمل متداول ومن هذا المنطلق يتم الحرص على مستوى على تطوير وتحسين أداء المنظومة التعليمية بكافة مكوناتها وعناصرها من خلال العديد من الخطط الاستراتيجية.

يسهم التخطيط على مستوى المدرسة في تحقيق النتائج التالية:

حيث يمكن للمدرسة التي لديها خطة أن تراقب تقدمها نحو النتائج الرئيسية.

وتقييم أين وكيف قد خرجت عن مسارها، يمكن أن يساعد هذا التخطيط في استخدام برنامج تنفيذ استراتيجية جديد.

يمكن رسم خريطة طريق تمكنهم من تتبع وتقييم وتعديل واتخاذ قرارات أفضل وتوجيه أفضل لمستقبل المدرسة.

عملية تحديد الأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

وتعبئة الموارد اللازمة لاتخاذ تلك الإجراءات، حيث تصف الخطة المدرسية كيف سيتم تحقيق الأهداف من خلال استخدام الموارد المتاحة.

أولويات التخطيط على مستوى المدرسة : من أجل ضمان نجاح التخطيط على مستوى المدرسة يجب أن يمر بالعديد من الخطوات وفق مجموعة من الأولويات ومنها:

- الإعداد الأولي والتأهيل للخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة.
- رسم الخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة.
- نشر الخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة.
- تقويم الخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة.

### ١. الإعداد الأولي والتأهيل للخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة

- يجب في بادئ الأمر أن تكون الإعداد الأولي والتأهيل للمخطط التربوي على مستوى المدرسة:
- هناك خطط إجرائية من أجل تجهيز فريق التخطيط وجعل مهمة الفريق سهلة وواضحة.
- حث الجميع على العمل التعاوني والعمل بروح الفريق على تحقيق أفضل النتائج الممكنة.
- يجب القيام بما يعرف بـ ( SWOT) وهي عبارة عن دراسة مختصرة لنقاط القوة والضعف والفرص الممكنة والتهديدات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.
- القيام بورش عمل من أجل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

- في نهاية عملية التخطيط على مستوى المدرسة ومقارنتها بالأهداف إلى تم وضعها في بداية العملية.
- التأكيد على أن التخطيط للمدرسة له رؤية مشتركة يعمل من خلالها جميع موظفي المدرسة على تحقيقها.
- يتم القيام بمجموعة من استبيانات الرأي التي يمكن من خلالها معرفة رأي المجتمع في عمليات التخطيط على مستوى المدرسة ودراسة نتائج تلك الاستبيانات.
- يتم رسم وتدوين الثقافة المؤسسية السائدة حالياً والمنشودة مستقبلاً، وتأهيل فريق التخطيط.
- يتم أيضاً اعتماد في تلك الخطة على نماذج علمية مختارة لإعداد الفريق المسئول عن تحقيق الأهداف الخاص بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

## ٢- رسم التخطيط على مستوى المدرسة:

- تلك المرحلة قد تشتمل على ورقة معتمدة فيها يتم التعبير عن نص الرؤية المقررة للخطة على مستوى المدرسة.
- كما تشتمل أيضاً على أسماء الشخصيات المنفذة لعملية التخطيط المدرسي.
- يتم رسم الخطط التشغيلية للبرامج والمشروعات المعتمدة من الإدارة المدرسية.
- التأكيد على أنه يتم الرجوع للخطط الاستراتيجية عند صياغة القرارات الخاصة بالمشاريع المدرسية.
- اعتماد الرؤية والرسالة في مجلس الإدارة ووضع الأهداف، موزعة على مجالات العمل وتحديد مجالات عمل المدرسة شرط ارتباطها بالرسالة.
- التواصل أمراً مهماً في عملية رسم التخطيط المدرسي، حيث إنها تساعد الجميع في فهم مسؤولياته والتنسيق الفعال للجهود كميزة إضافية.
- في تلك الخطوة يتم توضيح جوانب الانسجام بين رؤية المدرسة والمنطقة والوزارة وكذلك الرسالة المحددة للمدرسة.

### ٣- نشر المخطط الاستراتيجي على مستوى المدرسة:

- في تلك المرحلة يتم القيام بمجموعة من النشرات الإدارية التي يتم من خلالها وضع الرؤية والرسالة في مدخل المدرسة، في الأقسام، في الفصول، كراسات الأعداد وأيضاً على موقع المدرسة الإلكتروني.
- في مرحلة نشر المخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة يتم نشر صحف للمتابعة.
- ونماذج استطلاع الرأي وتحليل مفصل للنتائج التي تم التوصل إليها.
- يتم استيعاب آراء العملاء الخارجيين حول الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة.
- في مرحلة نشر المخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة يتم القيام بحصر ممارسات إدارة المدرسة من أجل تعميم الرؤية والرسالة والثقافة المنشودة في المدرسة.

#### ٤- تقويم الخطط الاستراتيجية على مستوى المدرسة:

- تعتبر تلك المرحلة هي نهاية مراحل أو أولويات نجاح التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة.
- ويتم من خلالها تحديد قرار إدارة المدرسة بتشكيل فريق آخر لمتابعة الخطة وآلية العمل بها والمهام الموكلة له.
- في آخر خطوة يتم تحديد مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في عملية التقويم على مستوى المدرسة.
- دراسة وضوح المعايير الخاصة بتقييم ما تم تنفيذه من الخطط والمشاريع.
- يتم القيام باجتماع خاص أعضاء مجلس إدارة المدرسة والفريق الخاص بالمتابعة وفريق المتابعة، ويتم إجراء بتقرير ختامي فيه يتم تقييم المشروع أو برامج العمل.

## معوقات تواجه الخطة المدرسية من تحقيق أهدافها:

- معوقات تتعلق بالخطة نفسها وإجراءاتها.
- معوقات مرتبطة بالسلطة التعليمية العليا.
- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية
- معوقات مرتبطة بالعوامل المادية
- معوقات مرتبطة بالشراكة الاجتماعية.

• معوقات تتعلق بالخطة نفسها وإجراءاتها وتتمثل في:

- ❑ صعوبة بعض مصطلحات الخطة المدرسية
- ❑ صعوبة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وغياب الموضوعية في ذلك.
- ❑ صعوبة التنبؤ بالاحتياجات المادية والبشرية للمدرسة.
- ❑ قلة وجود الخطط الاسترشادية محلية أو عالمية.
- ❑ قلة الوعي بإجراءات الخطة وترتيب أولوياتها.
- ❑ صعوبة تحويل الخطة المكتوبة الى حيز التنفيذ.
- ❑ عدم الاتفاق على مبادئ معلنة وموحدة داخل المدرسة

• معوقات مرتبطة بالسلطة التعليمية العليا:

- ❑ قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين.
- ❑ قلة برامج التنمية المهنية للعاملين على اعداد الخطط المدرسية.
- ❑ قلة مشاركة الادارة العليا في اعداد الخطط والاكتفاء بالمتابعة الروتينية
- ❑ قلة وجود خبرات في التخطيط بالإدارات العليا في التعليم.
- ❑ كثرة التغيرات في النظام التعليمي.
- ❑ صعوبة حصول المدارس على البيانات والمعلومات لتطوير الخطط.
- ❑ صعوبة تنفيذ خطط التحسين المقترحة.

### معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:

- قلة قناعة بعض العاملين بجدوي الخطط.
- كثرة مقاومة العاملين للتغيير
- قلة الخبرات في مجال التخطيط
- قلة برامج التنمية المهنية في مجال التخطيط
- سيطرة الاعمال الروتينية لمعظم العاملين بالمدارس
- وجود بعض القيود لنقل المعلومات والبيانات بين المعلمين
- كثرة الابعاء الوظيفية.

• معوقات مرتبطة بالعوامل المادية:

- قلة المخصصات المالية للمدارس
- قلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالمدارس
- قلة الافتقار للمباني والتجهيزات الخاصة بتنفيذ الخطط
- قلة توافر الأدلة والكتب والنشرات الخاصة بالتخطيط
- خفض الرواتب
- قلة المخصصات المالية للتدريب

• معوقات مرتبطة بالشراكة الاجتماعية.

- ❑ كثرة المتغيرات في البيئة المحيطة بالمدرسة
- ❑ ضعف العلاقة بين أولياء الامور والمدرسة
- ❑ عدم وجود تصور واضح للشراكة بين المدرسة والمجتمع الخارجي
- ❑ قلة مشاركة اولياء الامور في الانشطة المدرسية
- ❑ عدم اقتناع اولياء الامور بالأنشطة والاهتمام بالمقررات فقط
- ❑ كثرة غياب اولياء الامور عن حضور الجمعية العمومية للمدارس
- ❑ قلة الدعم المالي من قبل المجتمع للمدارس

- ملخص المحاضرة:

- تناولنا مفهوم الاولويات
- أهمية ترتيب الاولوية
- أهداف ترتيب الاولويات
- ركائز الاولويات واهمتها عند عمل الخطط
- الخطة المدرسية ومستويات الاولوية
- اهم معوقات الخطة المدرسية



# Thank You