

## التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة

محمد موسى عقيلان

أستاذ مساعد، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض،  
المملكة العربية السعودية

ملخص البحث . إن الهدف من هذا البحث هو توضيح معنى التخطيط وأهميته وفوائده بالنسبة لمدير المدرسة، وتوضيح مراحل إعداد الخطة السنوية للعمل التربوي في المدرسة وإجراءات تنفيذها وتقويمها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تناول البحث بالدراسة والتحليل : معنى التخطيط وأهميته وفوائده لمدير المدرسة ؛ خطوات عملية التخطيط ؛ كيفية إعداد الخطة السنوية لمدير المدرسة ومراحل إعدادها وهي مرحلة ما قبل وضع الخطة، ومرحلة بناء الخطة، ومرحلة تقويمها. كما تناول البحث الخصائص العامة للتخطيط الجيد، وكيفية تنفيذ الخطة ووضعها موضع التطبيق الفعلي . وأكد البحث على أن مدير المدرسة الناجح لا بد من أن يكون مخططاً ناجحاً، وأن العمل التربوي يحتاج إلى تخطيط فعال، وأن التدريب على التخطيط لهذا العمل لا بد من أن يكون جزءاً رئيساً من برنامج إعداد مديري المدارس وتدريبهم.

### مقدمة

لم تعد مهام مدير المدرسة العصرية تنحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ السجلات والملفات الرسمية، وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية، بل تعدت هذه المهام ذلك كله إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف التربية .

ولذا فقد تعددت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته وتنوعت، فهو إداري وفني، إنه مشرف تربوي في مدرسته، وهو قائد اجتماعي في البيئة المحلية، وهو مسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات المدرسية التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته .

وأصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يستفيد من الأساليب العلمية في الإدارة ومن التكنولوجيا الإدارية في توجيه العمل التربوي في مدرسته وضبطه وتطويره، ونعني بالتكنولوجيا الإدارية «التفكير بالطرق العلمية والموضوعية»، [١، ص ٨] ومن أهم هذه الأساليب التخطيط، فقد أصبح ضرورياً ومهماً لكل مجالات الحياة المعاصرة وهو أكثر أهمية في المجال التربوي.

ومع تزايد أهمية الدور التربوي لمدير المدرسة، فلا بد من أن يجعل العمل المدرسي يسير بانتظام وفق خطة معدة إعداداً جيداً، ومبنية على الأسس السليمة لعملية التخطيط.

ومن أجل أن يكون مدير المدرسة قادراً على بناء خطط العمل المدرسي فلا بد من أن يكون ملماً وواعياً لمعنى التخطيط وأهميته وفوائده وفلسفته، وكيفية بناء الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها. ويمكن أن يعد هذا البحث محاولة لإلقاء الضوء على هذه الأمور لوضع تصور شامل لدور مدير المدرسة في عملية التخطيط التربوي في مدرسته، ومساعدة له في رسم الخطط السنوية وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها.

### أهمية البحث

إن هذا البحث يضع بين يدي مديري المدارس تصوراً واضحاً لعملية التخطيط التربوي داخل المدرسة، وعليه يمكن لهؤلاء المديرين الاستفادة منه في فهم عملية التخطيط وكيفية القيام بها وكيفية وضع خطة مدرسية سنوية وتنفيذها وتقويمها وتحويلها إلى خطط عمل شهرية وأسبوعية ويومية. كما أن هذا البحث سيلفت أنظار المسؤولين عن إعداد مديري المدارس وتدريبهم إلى ضرورة الاهتمام بهذا المجال في عملية الإعداد والتدريب، كما سيفتح المجال أمام أبحاث أخرى في هذا الحقل التربوي المهم.

### أهداف البحث

إن الغرض من هذا البحث هو الإجابة عن الاسئلة التالية: ما معنى التخطيط؟ وما أهميته وفوائده لمدير المدرسة؟ وكيف يضع مدير المدرسة خطته السنوية؟ وكيف ينفذها؟ وكيف يقومها؟

### معنى التخطيط

إن أبسط تحديد لمعنى التخطيط هو أن التخطيط تصور مستقبلي لكيفية تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف باستخدام الإمكانيات والقوى المختلفة المتوافرة لدى من يقوم بهذا العمل. وقد حاول المختصون تعريف التخطيط فمنهم من قال: «إن التخطيط هو أسلوب علمي للارتفاع بالواقع الذي يعيش فيه المجتمع لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة» [٢، ص ٦٠]. وهو بهذا المعنى أسلوب للتحسين والتطوير والتغيير نحو الأفضل. وفي تحديد آخر لمعنى التخطيط يرى على السمي أن التخطيط هو «تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف آخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العام المحيط بالمشروع» [٣، ص ١٧٦].

وبالنسبة لمدير المدرسة «فإن التخطيط عملية أو نشاط مستمر ودائم التجدد، أي أنه على عكس المفهوم السائد لدى بعض المديرين - ليس نشاطاً وقتياً يتم في فترة زمنية ثم ينتهي» [٣، ص ١٧٦].

والتخطيط بهذا المعنى يتضمن مجموعة من العمليات المتابعة والمترابطة والمستمرة. فهو يتضمن عملية وضع الأهداف وتحديداتها ثم اختيار النشاط أو الأنشطة التي يمكن أن تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى الأهداف. كما يتضمن عملية إعداد المواد والأدوات والتجهيزات اللازمة للقيام بالنشاط وعملية اختيار وسائل وطرق تقويم العمل ومتابعته ليقف واضح الخطة على مدى تحقيقها للأهداف المرسومة.

### خطوات عملية التخطيط

يمكن تحديد هذه الخطوات على النحو التالي:

١- «تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهي خطوة مهمة بل هي من أهم مراحل عملية التخطيط، فإذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح وواقعية أمكننا هذا من السير بنجاح في الخطوات الأخرى لعملية التخطيط.

- ٢- إعداد تقديرات وتنبؤات للمستقبل في ضوء استقراء الخبرة الماضية والظروف السائدة .
- ٣- تحديد الأعمال الضرورية لسد الفجوة بين التقديرات المستقبلية وبين الموقف الحالي .
- ٤- تحديد الإمكانيات المطلوبة والقيود الواجب أخذها في الاعتبار .
- ٥- رسم الخطة» [٣، ص ١٧٧] .

ويرى الباحث أن عملية التخطيط لا تنتهي عند حد وضع الخطة لثلا نبذل الجهد والوقت في رسم الخطط ثم نتركها حبراً على ورق وكأننا نطبق شعار « التخطيط من أجل التخطيط . » إن من يضع الخطة عليه أن يتابع تنفيذها إن لم يشترك هو في عملية التنفيذ ليرى إلى أي مدى كانت هذه الخطة عملية وواقعية يمكن تنفيذها، وإلى أي مدى نجحت الخطة في بلوغ أهدافها، ويطلق — عادة — على هذا العمل : المتابعة وتقويم الأداء .

وتمثل المتابعة وتقويم الأداء الحلقة الأخيرة في سلسلة الأعمال التي يجب أن يقوم بها واضعو الخطط كما أنها تعد بداية لعملية تخطيط جديدة بناء على نتائج الخطة السابقة .

وفي مجال الحديث عن المتابعة لا بد من التمييز بين مفهوم المتابعة ومفهوم الرقابة التقليدية على العمل، فالمتابعة تعني «ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة . إن الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف في التوقيت كما أنه اختلاف في الهدف . فالمتابعة ترمي إلى الكشف عن الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها . بينما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها» [٣، ص ٣٠٤] .

### أهمية التخطيط وأهدافه

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من كونها عملية تهدف إلى تحديد مسارات الحياة في مجالاتها المختلفة . فبالخطط يتمكن الإنسان من رؤية طريقه في الحياة بوضوح . وهو يعرف

لماذا يقوم بهذا العمل أو ذاك، ويعرف ما يترتب على هذا العمل من تحقيق لأهداف يسعى لتحقيقها.

وبدون التخطيط فإن الإنسان يسير على غير هدى يضع الجهد والوقت دون أن يحقق هدفاً يتناسب في الأهمية مع ما بذله من جهد وما قطعه من زمن. وكما أن التخطيط ضروري للفرد فهو أيضاً ضروري للمجتمع خاصة في هذا العصر الذي تعقدت فيه الحياة وتعددت مطالب المعيشة وتنوعت الأهداف والأغراض والوسائل والأنشطة.

ويمكن أن يقال إن التخطيط هو أحد الأسباب المهمة لاختصار الزمن في عملية التطوير والتحسين والتغيير نحو الأفضل، كما يمكن أن يفسر اعتماد التخطيط كأسلوب من أساليب الحياة العصرية سرعة التطور والتغيير التي طرأت على الحياة البشرية في هذا القرن.

ولئن كان التخطيط ضرورياً لكل مجالات الحياة ولكل مجالات العمل، فإن «العمليات التربوية من أشد مظاهر الحياة حاجة إلى التخطيط الدقيق» [٧، ص ٣٤]. وكما أن التخطيط مهم في المجال التربوي فهو مهم أيضاً في المجال الإداري بمختلف مستوياته وأنماطه وأنواعه، وهو يمثل «نقطة البداية المنطقية في العمل الإداري» [٣، ص ١٧٦] كما أنه عنصر مهم من عناصر نجاح رجل الإدارة في أعماله. ويرى بعض المربين أن «العملية الإدارية لها وظائف محددة أهمها: التخطيط وتوفير المصادر البشرية والمادية وتحديد السلطات والمسؤوليات وفق الخطة المرسومة» [٥، ص ٥٧].

مما تقدم تتضح أهمية «التخطيط» في العمل الإداري والمجال التربوي، وعليه فإن بالإمكان القول بأن الإدارة التربوية أكثر حاجة للتخطيط من غيرها من مجالات الحياة الأخرى. والمدرسة وحدة تربوية تشكل أساس النظام التربوي لأي مجتمع، لذا فإن إدارة المدرسة تكون حلقة مهمة من حلقات الإدارة التربوية المتصلة والمتداخلة في أهدافها وأنشطتها، وهي بهذا أحوج ما تكون لعملية التخطيط.

ومن خصائص الإدارة المدرسية الناجحة «أن تكون إدارة هادفة تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام» [٦، ص ٢٩٦].

«فكل مدرسة بحاجة إلى خطة تحشد جميع طاقات وقدرات العاملين فيها من أجل تحسين الخدمات التربوية التي تقدمها للمجتمع بصورة مستمرة» [٧، ص ٢٩٣]. ومن أسس نجاح المدرسة في تقديم هذه الخدمات «أن تحتفظ المدرسة بخطط واضحة» [٨، ص ٨٨] تساعد في بلوغ أهدافها. ولذا فإن مدير المدرسة لابد من أن يعرف كيف يضع خطة العمل المدرسي في كل عام «وتعد عملية التخطيط للعام الدراسي الجديد عملية متصلة وهي تستحق الوقت والجهد اللذين يكرسهما لها الناظر ذو الضمير الحي» [٩، ص ١٩٣].

وإذا كانت الأشياء تستمد أهميتها من حاجة الناس إليها، فإن درجة الحاجة تحدد مدى الأهمية، فإن كان الناس في حاجة ماسة وشديدة وملحة لشيء ما أو لعمل ما كانت أهمية هذا العمل كبيرة بالنسبة لهؤلاء الناس.

ولذا فإن حاجة مدير المدرسة للقيام بالتخطيط تحدد أهمية عملية التخطيط بالنسبة له. وإذا عرفنا أن حاجة المدير للتخطيط شديدة وملحة (بسبب كونها عنصراً مهماً من عناصر نجاح العمل المدرسي كله) أدركنا مدى أهمية التخطيط كجزء رئيس من مكونات العمل التربوي لهذا المدير.

وقبل أن يضع الباحث تصورات له لكيفية بناء خطة مدرسية سنوية ومجالات هذه الخطة وينودها يرى أنه لابد من تلخيص فوائد التخطيط لمدير المدرسة في النقاط التالية:

١- يمكن التخطيط مدير المدرسة من استغلال الوقت استغلالاً جيداً بحيث لا يكون لدى المدير أوقات فراغ خلال الدوام المدرسي أو اليوم المدرسي، لأن الأعمال المخططة مرتبطة بأوقات محددة ومعينة لتنفيذها بحيث تملأ هذه الأعمال وقت الدوام المدرسي لمدير المدرسة، وقد تزيد فتمتد إلى أوقات أخرى خارج نطاق الدوام الرسمي.

٢- إن كثرة مسؤوليات مدير المدرسة وتعددتها وتنوعها تجعلها مختلفة في الأهمية والأولية وفي مدى الوقت اللازم لتنفيذها، وبدون التخطيط فإن المدير قد يقدم عملاً أقل أهمية على عمل آخر أكثر أهمية منه، وبدون التخطيط قد يعطي المدير وقتاً أطول لأعمال لا تحتاج منه إلى مثل هذا الوقت وذلك على حساب أعمال أخرى تحتاج إلى مزيد من الوقت لإنجازها.

٣- إن التخطيط يمكن مدير المدرسة من استغلال جميع الطاقات والإمكانات المتوفرة لديه بعد دراستها وتحديدها والتعرف الجيد إليها.

٤- إن التخطيط يتيح للمدرسين فرصة الاشتراك الفعلي في تحديد الأهداف عندما يقوم المدير (بالتخطيط التعاوني)، مما يعود بالنفع الكبير على المدرسة «وتدل بعد الأبحاث على أن المدرسين الذين تتيح لهم إدارة المدرسة فرصة الاشتراك الفعلي في وضع خطة المدرسة وسياساتها يكونون أكثر تحمساً لمدارسهم ولعملهم في هذه المدارس من المدرسين الذين يحرمون من هذا الاشتراك كما يكونون أكثر ارتياحاً وأكثر تماسكاً وإحساساً بالانتماء من غيرهم لأنهم باشتراكهم هذا تتاح لهم فرصة الاعتراف بهم والتعرف على أهداف المدرسة ومناقشتها وتحديدها» [٥، ص ٥٨].

٥- إن التخطيط يمكن مدير المدرسة من السير في عمله اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي والسنوي بانتظام وثقة، لأن المدير عندما يضع خطة العمل المدرسي يضع في الحسبان كل ما يمكن أن يساعده في النجاح في عمله إلى جانب كل ما يمكن أن يعترض سير عمله من صعوبات وعقبات ومشكلات، فهو يدرك ذلك كله منذ البداية ويقترح له حلولاً أو بدائل يلجأ إليها كلما اعترض طريقه ما يمنع من تنفيذ عمل ما مرسوم في الخطة.

٦- إن التخطيط يمكن مدير المدرسة من تحديد مدى نجاحه في عمله، إذ إن عملية التخطيط تتضمن تحديد الأهداف وتحديد وسائل التقويم وأساليبه، وبذلك يستطيع المدير أن يعرف كم حقق من إنجازات في زمن معين، وكم كان هذا الإنجاز محققاً للهدف أو الأهداف المرسومة.

٧- يسهل التخطيط عمل مدير المدرسة وييسره، ويجعله يشعر بالراحة والسرور كلما أنجز عملاً أو مجموعة من الأعمال حسب الخطة المرسومة وحسب الزمن المقرر في هذه الخطة لإنجاز هذا العمل أو مجموعة الأعمال.

٨- عندما يقوم مدير المدرسة ببناء خطته السنوية، فإنه يستفيد من تجارب الآخرين في بناء الخطط وكذلك من تجاربه هو نفسه، فيقوم بحصر الإيجابيات والسلبيات التي أدركها وهو ينفذ الخطة السابقة، فيؤكد على النواحي الإيجابية ويتعد عن النواحي السلبية، وفي هذا نمو مهني للمدير نفسه وتطوير لأساليب التخطيط والعمل في مدرسته.

٩- إن مدير المدرسة حين يضع خطة العمل السنوي لمدرسته يجد نفسه ملزماً باستغلال القوى كافة خارج المدرسة وداخلها وتوظيفها في تنفيذ هذه الخطة. فعندما يضع المدير في خطته مجموعة من الأهداف التي تتعلق بنمو المعلمين المهني، فإنه يحتاج إلى خبرات المشرفين التربويين أو خبرات المدرسين الموهوبين للمساعدة في تنفيذ بعض المهام الإشرافية التي تساعد في تحقيق النمو المهني للمعلمين.

١٠- إن إدراك مدير المدرسة بأن التخطيط جزء رئيس ومهم من عمله يجعله يشعر بأنه بحاجة إلى تنمية نفسه في هذا الجانب، فيلجأ إلى دراسة الكتب والنشرات والأبحاث التي تتعلق بالتخطيط للعمل المدرسي، أو يلتحق بإحدى دورات التدريب على الإدارة والتخطيط ليصبح قادراً على وضع خطة العمل المدرسي بكفاءة عالية.

١١- عندما يقوم مدير المدرسة بوضع خطة العمل السنوية فلا بد من أن يأخذ بعين الاعتبار ما جاء في خطط العمل المدرسي السابقة، وهذا يعني ألا ينشغل مدير المدرسة بالأعمال الروتينية كل عام وألا تكون أعماله نمطية تتكرر كل سنة، بل لابد من تطوير خطته بحيث تكون أعماله متكاملة وفيها شيء من التجديد والابتكار، مما يفرض على المدير أن ينحى منحى التفكير الإبداعي في رسم الخطط وأن يضمن خطته مشروعات تحسينية جديدة ومتجددة كل عام.

### كيفية بناء الخطة السنوية لمدير المدرسة

بعد أن اتضح لنا مدى أهمية التخطيط في المجال التربوي وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، يحاول الباحث أن يضع أمام مديري المدارس وبين أيدي المسؤولين عن إدارة المدرسة وسير العمل التربوي فيها، تصورات له متطلبات بناء خطة العمل المدرسي وكيفية بناء هذه الخطة ومجالاتها وعناصرها. وهذه التصورات مبنية على ما تحصل لدى الباحث من خبرات مباشرة وما اطلع عليه من أدب تربوي مما له صلة بهذا المجال.

### مراحل بناء الخطة

عندما ينوي مدير المدرسة بناء خطة العمل السنوية لمدرسة لا بد من أن يضع في حسابه ضرورة مرور هذه العملية بمراحل ثلاث هي: مرحلة ما قبل وضع الخطة ومرحلة وضع الخطة ومرحلة ما بعد وضع الخطة. ولكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث متطلبات يجب أن يراعيها مدير المدرسة، ويحرص على الاستجابة لها، حتى لا تضيق جهوده في عملية التخطيط دون فائدة تذكر إذا ما أسفرت هذه الجهود عن خطة هزيلة غير مرتبطة بالواقع وغير واضحة في أهدافها ومجالاتها وعناصرها. وفيما يلي عرض مفصل لهذه المراحل ومتطلبات كل منها.

### أولاً: مرحلة ما قبل وضع الخطة

إن هذه المرحلة مهمة وأساسية في عملية بناء الخطة المدرسية، وإذا أغفل واضع الخطة هذه المرحلة ومتطلباتها فإن خطته سيعتورها الفشل ويجانبها النجاح. ومن أهم متطلبات هذه المرحلة ما يلي:

١- أن يقوم مدير المدرسة بتحديد حاجات المعلمين والتلاميذ والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي. ومن أجل هذا التحديد ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بما يلي:

- «أن يجتمع بالمدرسين والموظفين في مدرسته وغيرهم من ممثلي المجتمع في بداية

العام الدراسي لوضع دستور العمل السنوي في إطار نظام التعليم العام»

[١٠، ص ١٢].

- أن يجتمع مع التلاميذ كمجموعات متجانسة أو متقاربة من حيث الحاجات للتعرف على حاجاتهم المشتركة .
- أن يجري مقابلات فردية وزميرية مع المعلمين وبعض فئات التلاميذ لتحديد حاجاتهم الخاصة : فردية أو زميرية .
- أن يجري دراسات مسحية باستخدام الاستبانة أو صحائف التقويم الذاتي أو كتابة السيرة الذاتية بهدف تحديد حاجات المعلمين المهنية والشخصية .
- أن يقوم بدراسة السجلات التراكمية للمعلمين والتقارير الواردة فيها عن حياة هؤلاء المعلمين المهنية، للتعرف على حاجاتهم الإشرافية .
- أن يجري دراسات مسحية لتحديد حاجات التلاميذ بمساعدة المعلمين والمشرفين الاجتماعيين والمرشدين النفسيين .

٢- أن يقوم مدير المدرسة بتحديد الإمكانيات البشرية والمادية في المدرسة والمجتمع والإدارة التعليمية التي يمكن أن يستفيد منها المدير في تنفيذ خطته . ومن أجل هذا التحديد ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بمايلي :

- دراسة واقع البيئة المدرسية .

- دراسة واقع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ، ومن الممكن إشراكه في عملية التخطيط للتعليم «بتشكيل مجلس للتعليم . . . أو مجلس لتخطيط التعليم يتولى السلطة التنظيمية والرقابة (بمعنى التخطيط والمتابعة للتعليم)» [١١ ، ص ١٦٢] .

- التعرف على مواطن القوة لدى المعلمين وأفراد المجتمع المحلي التي يمكن أن يستفاد منها في تنفيذ خطة العمل المدرسية .
- التعرف على إمكانيات المسؤولين في الإدارة التعليمية التي يمكن أن يستفاد منها في تنفيذ الخطة وتحديد هذه الإمكانيات .

٣- أن يقوم مدير المدرسة بدراسة المقررات الدراسية والكتب المدرسية وأساليب التقويم (كالاختبارات وغيرها)، والأنشطة المدرسية لمعرفة مدى حاجة كل منها للتطوير ضمن مجال المشاركة في تطوير المنهج المدرسي .

٤- أن يقوم مدير المدرسة بدراسة نتائج الخطة السنوية السابقة وما أسفر عنه تقويم تلك الخطة، 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. كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة لنتائج تقويم الخطة السابقة، في التعرف على مدى فعالية أساليب وأنشطة معينة في تحقيق الأهداف. فيؤكد على استخدام هذه الأساليب التي نجحت في الوصول إلى الأهداف بدرجة كبيرة ويستبعد تلك التي لم توصل إلى تحقيق هذه الأهداف.

كما أن هذه الدراسة تضع بين يدي مدير المدرسة الإنجازات التي تحققت فيبدأ من حيث انتهت الخطة السابقة فيتجنب بذلك الوقوع في التكرار أو البدء من جديد (من الصفر) في كل مرة.

#### ثانياً: مرحلة وضع الخطة

بعد أن تتجمع لدى مدير المدرسة المعلومات اللازمة بناء على نتائج الدراسات التي قام بها في المرحلة الأولى من مراحل بناء الخطة، يأتي دور بناء الخطة. وحتى يتمكن المدير من بناء خطة محكمة متكاملة وواقعية قابلة للتنفيذ لا بد من أن يقوم بما يلي:

١- ترتيب الحاجات ثم تحديدها في الخطوة الأولى ترتيباً تنازلياً حسب درجة أهمية الحاجة وإلحاحها، ووضعها في سلم أولويات بحيث تأتي الحاجات الأهم أولاً ثم الأقل أهمية فالأقل وهكذا.

٢- مقابلة الحاجات للإمكانات المتوفرة لدى مدير المدرسة، وذلك لتحديد ما يمكن تلبية من تلك الحاجات ضمن الخطة السنوية لمدير المدرسة، واستبعاد ما لا يمكن تلبية منها لعجز الإمكانات المتوفرة عن ذلك.

٣- تقسيم هذه الحاجات إلى مجموعات ووضع كل مجموعة في إطار المجال الذي

تتبع إليه من مجالات العمل مثل مجال تحسين البيئة المدرسية أو مجال تطوير المناهج أو مجال النمو المهني للمعلمين وهكذا .

٤- تحديد مجالات العمل التي يمكن أن تبنى عليها الخطة : ويرى الباحث أن أهم هذه المجالات مايلي :

أ - تحسين البيئة المدرسية وتجميلها : وتندرج تحت هذا المجال أعمال كثيرة منها : المشروعات التحسينية في البيئة المدرسية ، ونظافة المدرسة ، وصيانة البناء والأثاث المدرسي ، وإنشاء الحدائق المدرسية والساحات والملاعب .

ب - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي : ويمكن أن يشمل هذا المجال : إنشاء المجالس المحلية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي مثل مجلس الآباء والمعلمين أو مجلس الأمهات ، التوعية الصحية ، التوعية الاجتماعية لأبناء المجتمع .

ج- تطوير المنهج المدرسي : ومن الأعمال التي يمكن أن تندرج تحت هذا المجال :

- تحديد الوسائل التعليمية وتوفيرها وحفظها وصيانتها واستخدامها .  
- تطوير أساليب التقويم والاختبارات المدرسية وإعدادها وتطبيقها وتحليل نتائجها .

- إعادة صياغة بعض الوحدات الدراسية الموجودة في الكتب المقررة بهدف تحسين تدريسها .

- تجريب طرق وأساليب تدريس جديدة بالنسبة لمجموعة من المدرسين ، «مثل التعليم بالتليفزيون أو التعليم المبرمج» [١٢ ، ص ١٥٩] .  
- وضع برامج الأنشطة المدرسية وتنفيذها وتقويمها .

د - النمو المهني للمعلمين : ويمكن أن تتضمن خطة المدير — في هذا

المجال — الأعمال التالية :

- الاجتماعات الفردية والجمعية والعامه
- اللقاءات التربوية بأنواعها: الندوة، المحاضرة، المشغل التربوي . . . الخ

- الدروس التوضيحية أو التطبيقية
- الزيارات الصفية بأنواعها المختلفة
- القراءات التربوية
- النشرات التربوية

هـ - مشكلات التلاميذ: ومن هذه المشكلات :

- مشكلات تتعلق بالعلاقة بين المعلم والتلميذ
- مشكلات تتعلق بوضع التلميذ في الأسرة
- مشكلات تتعلق بعلاقة التلميذ بزملائه التلاميذ الآخرين
- مشكلات تتعلق بالتحصيل الدراسي

و - التنظيم المدرسي : وتندرج تحت هذا المجال الأعمال الكتابية والإدارية ووضع البرامج المختلفة وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين في المدرسة، وحفظ الملفات والمراسلات الإدارية من المدرسة وإليها، والتشكيلات المدرسية (توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب).

ز - النواحي المالية : وتشمل :

- جمع التبرعات من التلاميذ وغيرهم من أهالي البيئة المحلية
- تحصيل الرسوم المدرسية المقررة.
- وضع خطة مالية للصرف بموجبها على مدى العام الدراسي
- المشتريات والوثائق المتعلقة بها
- إعداد التقارير المالية

- الإشراف على موازنة المقصف المدرسي أو الجمعيات التعاونية الأخرى في المدرسة . فإن من أهم وظائف الإدارة بالإضافة إلى التخطيط «التنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة والمتابعة وإعداد الموازنة واتخاذ القرارات إزاء مشكلات العمل اليومية بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتنميتهم» [١٣ ، ص ٧٥].

٥- ترجمة الحاجات إلى أهداف محددة قابلة للتحقيق، ووضع هذه الأهداف في مجموعات بحيث تنتمي كل مجموعة من الأهداف إلى المجال الذي انتمت إليه مجموعة الحاجات التي صدرت عنها هذه الأهداف .

٦- تحديد عناصر الخطة أو بنودها: وقد ظهرت آراء كثيرة في تحديد هذه العناصر أو البنود اللازمة لأية خطة، كما ظهرت اختلافات في عدد هذه البنود وكيفية ترتيبها . وعلى الرغم من هذه الاختلافات وتباين وجهات النظر إلا أن أصحاب هذه الآراء اتفقوا على أن كل خطة لا بد من أن تحتوي على العناصر التالية:

- الأهداف

- الأنشطة أو الإجراءات أو الأعمال

- التوقيت والزمن اللازم للقيام بالعمل

- المواد والوسائل اللازمة

- أساليب التقويم وأدواته

ومن أجل أن يضع الباحث بين يدي مدير المدرسة أكبر عدد ممكن من هذه العناصر التي يمكن أن تتضمنها الخطة، رأي أن يورد العناصر التالية التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمدير المدرسة في اختيار المناسب منها لبناء خطته المدرسية، وهذه العناصر هي:

- المجالات: مجالات العمل

- الأهداف المحددة
- النشاطات أو الإجراءات أو الأعمال
- المتفعلون
- المنفذون : الذين يقومون بالأعمال
- التوقيت والمراحل
- التنسيق مع الأطراف الأخرى الذين لهم علاقة بالأعمال
- الموظفون المتعاونون والقوى البشرية الأخرى
- المتطلبات من الموارد المادية
- أدوات التوجيه المتصلة بالعمل
- الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة لها
- طرق التقويم ووسائله
- ملحوظات أخرى ذات أهمية خاصة

٧- بعد تحديد الأهداف وعناصر الخطة يقوم مدير المدرسة باختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف . وعلى المدير أن يدرك أن هناك أنشطة أو إجراءات كثيرة عليه أن يختار من بينها النشاط الأكثر فاعلية في تحقيق الهدف المحدد . فالإجراءات «هي مرشد للعمل ينطوي على التفصيل الدقيق للطريقة التي ينبغي اتباعها لتحقيق نشاط معين» [١٤ ، ص ٧٠].

٨- 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 .

٩- تحديد المتفاعلين في كل نشاط والقائمين بالعمل والمتعاونين والمتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ النشاط والأدوات اللازمة لهذا النشاط والصعوبات المتوقعة وكيفية التغلب عليها .

١٠- تحديد أساليب التقويم وأدواته حتى يقف مدير المدرسة على مدى تحقيق كل هدف من أهداف الخطة، وهذا يحتاج إلى متابعة المدير لمجريات العمل حسب الخطة والاستفادة من نتائج التقويم في تعديل الخطة الحالية أو بناء الخطط في المستقبل.

وبعد أن يقوم مدير المدرسة بجميع هذه الأعمال عليه أن يرتب ما تم تحديده من أهداف وأنشطة وتوقيت ومنفذين ووسائل تقويم وغيرها في إطار نموذج يصممه ليكون وعاءً يحتضن ويستوعب هذه الأمور كلها في تنظيم متناسق واضح بحيث يعرف كل مطلع على هذه الخطة أن هذا الهدف يحققه هذا النشاط ويحتاج إلى هذه المدة من الزمن لتحقيقه وإلى هذه المواد والأدوات. ويمكن تقويمه بهذه الأساليب المقترحة. ومن أجل زيادة الإيضاح سيورد الباحث مثلاً على تنظيم عناصر الخطة وترتيبها ووضع كل عنصر في مكانه الصحيح من الخطة.

ومن أجل أن يطمئن مدير المدرسة إلى سلامة الإجراءات التي قام بها لوضع الخطة، وحتى يبدأ العمل بموجب الخطة بثقة تبعث على الحماسة في التنفيذ، لابد من أن يقوم بالخطوة الثالثة ألا وهي تقويم الخطة.

### ثالثاً: مرحلة تقويم الخطة

بعد أن يتم وضع الخطة، يقوم مدير المدرسة بإجراء عملية تقويم شاملة لجميع ما جاء فيها من أهداف وأنشطة وغيرها من الأمور التي يجب أن تشملها الخطة أو الأمور التي يجب أن يلتفت إليها المدير عندما يقوم بوضع الخطة. وبعد هذا التقويم ضرورياً للتأكد من صلاحية الخطة وقابليتها للتنفيذ ومدى انتفاع المدرسة بها، كما يمكن أن يقوم مدير المدرسة بتعديل بعض البنود الواردة في الخطة بناء على نتائج هذه العملية.

وفيما يلي قائمة رصد لتقويم الخطة المدرسية يمكن أن يستفيد منها مدير المدرسة في عملية تقويم خطته قبل تنفيذها.

## ١- بناء الخطة

- هل الأهداف محددة وقابلة للتحقيق؟
- هل الأهداف مرتبة حسب مبدأ الأولويات؟ «ثمة أوقات تجد الإدارة نفسها فيها ملزمة بالمفاضلة بين هدف وآخر» [١٥، ص ٢٩١].
- هل الأهداف مصاغة من وجهة نظر المتفعين؟
- هل انتفعت الأهداف بالإمكانات البشرية المتوافرة؟
- هل انتفعت الأهداف بالإمكانات المادية المتوافرة؟
- هل الأهداف واضحة لدى المعلمين ومنبثقة عن رغبتهم؟ «وتعتبر الأهداف المشتركة . . . بالغة الفائدة في بداية أية مرحلة استراتيجية من حياة المؤسسة» [١٥، ص ٢٩٣].
- هل الخطة متوازنة ومتناسقة ومتكاملة في أهدافها؟
- هل اشترك المعلمون في تحديد الأهداف؟
- هل راعت الخطة تحديد المتفعين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف؟
- هل راعت تحديد المشكلات المنتظرة التي قد تعترض تحقيق الأهداف؟
- هل تم أخذ العامل الزمني بعين الاعتبار عند وضع الخطة؟
- هل استفادت الخطة من التغذية الراجعة من جراء تقويم الخطة السابقة؟
- هل وضعت معايير لتقويم النتائج؟
- هل الخطة مرنة تسمح بإدخال التعديلات عليها حسب ما يستجد من أمور؟
- هل فتحت الخطة مجالاً للتعاون مع المجتمع المحلي؟

## ٢- التلاميذ

- هل راعت الخطة حاجات التلاميذ المدرسية؟
- هل راعت الخطة حاجات خاصة لبعض التلاميذ؟
- هل تم الالتفات إلى تنظيم تعلم التلاميذ؟
- هل تم الالتفات إلى صحة التلاميذ الجسمية والنفسية؟

- هل اشركت الخطة التلاميذ في الانتفاع والتنفيذ؟
- هل راعت الخطة تشخيص مستوى تعلم التلاميذ؟

### ٣- المعلمون

- هل اشترك المعلمون في بناء الخطة؟
- هل اشترك المعلمون في وضع وسائل التقييم؟
- هل تم الالتفات إلى حاجات فئات خاصة من المعلمين؟
- هل وزعت المسؤوليات على المعلمين وفق رغباتهم؟
- هل اشترك المعلمون في تقسيم الحصص ووضع جدول توزيع الدروس بصورته النهائية؟
- هل راعت الخطة روح التعاون والابتكار؟

### ٤- البناء المدرسي واللوازم المدرسية

- هل راعت الخطة ضرورة تهيئة جو ملائم لتعلم التلاميذ؟
- هل التفتت الخطة إلى نظافة البناء المدرسي وسلامته؟
- هل التفتت الخطة إلى صيانة الأثاث واللوازم المدرسية؟
- هل راعت الخطة توفير الكتب والأدوات لجميع التلاميذ؟
- هل اشتملت الخطة على إجراءات لتنظيم الملفات والسجلات المدرسية؟
- هل التفتت الخطة إلى تنظيم المالية وشراء ما يحتاج إليه المعلمون والتلاميذ من اللوازم؟

### ٥- الإشراف الفني

- هل تم تخطيط الأنشطة الإشرافية وفق حاجات المعلمين؟
- هل الخطة شاملة لجميع جوانب العملية الإشرافية؟
- هل نظرت الخطة إلى منحى الإشراف المتكرر؟
- هل التفتت الخطة إلى تطوير أساليب خاصة في التدريس؟

- هل راعت الخطة ضرورة تنوع الأنشطة الإشرافية وتكاملها باتجاه تحقيق الهدف الواحد؟
- هل أفسحت الخطة مجالاً للتجريب كأسلوب من أساليب الإشراف الفني؟

ويرى الباحث أن هذه البنود يمكن أن تساعد مدير المدرسة في تقييم خطته، إلا أنها لا تشكل جميع البنود التي يمكن أن يعتمد عليها المدير في تقييم خطته المدرسية، إذ باستطاعته أن يضيف إليها بنوداً أخرى أو أن يحذف منها أو يعدل في صياغتها وترتيبها.

#### الخصائص العامة للتخطيط الجيد

واستكمالاً لتوضيح معايير تقييم عملية بناء الخطة المدرسية وتنفيذها لابد من أن يكون الذي يقوم بالتخطيط على علم تام بالخصائص العامة للتخطيط الجيد، وعلى الرغم من أن بعض هذه الخصائص قد ورد في قائمة الرصد السابقة المقترحة لتقييم الخطة إلا أن هذه الخصائص تعد مهمة لمدير المدرسة لأنها تثير له طريق السير في عملية التخطيط. ومن أهم هذه الخصائص مايلي: [١٦، ص ٤، ٥]

- ١ - الالتفات إلى ترتيب الأولويات
- ٢ - الاعتماد على بيانات ذات علاقة بها في ذلك السجلات التوجيهية والإدارية واستعراض مردود العام السابق لتحديد نقاط الضعف والقوة بالإشارة إلى الأهداف.
- ٣ - الشمول
- ٤ - التوازن
- ٥ - التنسيق والتكامل مع خطط أخرى ذات علاقة، وتفادي الازدواجية
- ٦ - قابلية التطبيق العملي
- ٧ - البساطة والوضوح
- ٨ - المرونة والدينامية وفسح المجال لإدخال تعديلات مستمرة في الخطة حسب معطيات الواقع. «ويقصد بمرونة الخطة قابليتها للتكيف مع التغيرات والظروف الخارجية» [١٧، ص ٧٥].

- ٩ - الانتفاع الأقصى بالموارد البشرية والمادية المتوافرة
- ١٠- الانتفاع الأقصى بالوقت المتوافر دون إهدار
- ١١- قابلية الخطة لتقويم النتائج ومدى التقدم
- ١٢- فهم جميع ذوي العلاقة بالخطة لأهداف الخطة ومراحلها الإجرائية
- ١٣- الاستمرارية «فالخطة يجب أن تكون مستمرة بمعنى أن التخطيط يكون مستمراً» [١٧، ص ٧٥].

وبعد أن يتم مدير المدرسة وضع الخطة وتقييمها، وبعد أن يدخل عليها بعض التعديلات نتيجة عملية التقويم إن لزم الأمر، تصبح هذه الخطة صالحة للتطبيق وجاهزة للتنفيذ وموثوقاً بها، إلا أنها تبقى خطة سنوية تشتمل على الكليات من الأعمال التي هي بحاجة إلى تفصيل وتفريع وتحديد أكثر لأوجه النشاط والزمن اللازم لتنفيذها. فإذا يصنع مدير المدرسة حتى يتحقق له ذلك؟

إن عملية التخطيط لا تنتهي عند وضع الخطة السنوية أو العامة للعمل المدرسي، بل إن هنالك خطوات أخرى لا بد من أن يقوم بها مدير المدرسة لتسهيل تنفيذ ما ورد في هذه الخطة. وأهم هذه الخطوات مايلي:

- ١- تفريغ الخطة السنوية في خطط شهرية: بحيث يعرف المدير جيداً الأهداف التي سيسعى إلى تحقيقها خلال شهر واحد والأعمال التي يجب أن ينجزها خلال هذه المدة.
- ٢- تفريغ الخطة الشهرية في خطط أسبوعية: بحيث يعرف المدير جيداً الأعمال التي يجب أن يقوم بها خلال أسبوع واحد.
- ٣- توزيع أعمال الأسبوع على أيام العمل الأسبوعية: بحيث يكون لدى المدير تصور واضح لما سيقوم به من أعمال يومياً.

٤- توزيع الأعمال اليومية على ساعات الدوام اليومي لمدير المدرسة تبعاً لأهمية العمل وأولوية إنجازه .

كما تقدم يتضح أن عملية وضع الخطة السنوية لمدير المدرسة ليست عملاً سهلاً، يقدر على القيام به أي فرد يسند إليه منصب إدارة المدرسة، وإنما هي عملية معقدة تحتاج إلى شخص معد إعداداً جيداً يشتمل على تدريبه عملياً على وضع الخطط السنوية والشهرية والأسبوعية واليومية، كما تحتاج هذه العملية من مدير المدرسة إلى بذل الجهد والتفكير الإبداعي ليتمكن من وضع خطة تساعد في النجاح في تأدية دوره التربوي وتحمل مسؤولياته المتعددة والمتنوعة بكفاءة عالية. «فالتخطيط يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها في الأشخاص الموكّل إليهم عملية التخطيط» [٢٥].

وقبل أن نختتم الباحث حديثه عن التخطيط الإداري لمدير المدرسة، يورد فيما يلي تصوراً لبنود الخطة المدرسية ومثالاً لوضع هدف محدد واختيار ما يلزمه من أنشطة ومنفذين وزمن وغيرها من المستلزمات لتحقيق هذا الهدف .

المجالات	الأهداف	أول الإجراءات	اللائحة	المواد	المعلمون والمعاونون	المرحلة والوقت	المطلوبات المادية	التقويم	ملاحظات أخرى
تطوير النهج - الرسائل التعليمية / التعليمية / التعليمية	- أن يتمكن المعلمون من استخدام الوسيلة التعليمية / التعليمية / التعليمية	الفعالة للوسيلة للوسيلة	مذكرة تشمل على مبادئ الاستخدام الفعال للوسيلة	مدير المدرسة والعلمون وأحد المعلمين وأحد المتفرزين	الأسبوع الأول من شهر تشرين الثاني	وطرق توزيعها	زيارات صفية للمعلمين الذين استفادوا من المنشآت المذكورين وذلك لتحديد مدى استيعابهم من الأخطاء التالية أسماؤهم عن حضور الاجتماع والدرس	ملاحظات أخرى	- النشاطان كإيمان لتحقيق المسافر
الرسالة للرسالة	- خطة الدرس - درس توضيحي ليبيان كيفية الاستخدام الفعال للرسالة	مدير المدرسة وأحد المعلمين وأحد المتفرزين	مذكرة تشمل على مبادئ الاستخدام الفعال للوسيلة	مدير المدرسة وأحد المعلمين وأحد المتفرزين	الأسبوع الأول من شهر تشرين الثاني	الاجتماع والدرس	ملاحظات أخرى	التقويم	ملاحظات أخرى

## المراجع

- [ ١ ] المنيع، م. ع. «بعض أساليب التقنية ومدى الاستفادة منها في الإدارة التعليمية». دراسات تربوية، مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، مج ٣ (١٩٨٦م)، ١-٢٧.
- [ ٢ ] الجيار، س. ا. التربية ومشكلات المجتمع. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٧م.
- [ ٣ ] السلمي، ع. التخطيط والمتابعة. القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨م.
- [ ٤ ] الجمبلاطي، ع. وا. التواني. التوجيه الفني في المدرسة العصرية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٢م.
- [ ٥ ] الغنام، م. ا. «الإدارة التعليمية: مفهوما ووظائفها وخصائصها». صحيفة التربية. مج ١٢، ٤٤ (مايو ١٩٦٠)، ٦٥-٥٣.
- [ ٦ ] سليمان، ع. ع. استراتيجية الإدارة في التعليم. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٨م.
- [ ٧ ] Henry, J. O. *Elementary School Organization and Administration*. New York: D. Appleton, Century, 1944.
- [ ٨ ] Evelyn, F. C., and R. L. Robert, *Role of Supervisor and Curriculum Director in a Climate of Change*. Washington: Association for Supervision and Curriculum Development, 1966.
- [ ٩ ] بوارب، ب. إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكا. ترجمة س. ناشد. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٩م.
- [ ١٠ ] حربي، خ. ح. «الإدارة المدرسية: معناها وأسسها». صحيفة التربية، مج ١٢ (مارس ١٩٦٠م)، ١٩-١٢.
- [ ١١ ] المبعوث، م. ح. الإدارة التعليمية على مستوى المناطق في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع القصيم، ١٤٠٧هـ.
- [ ١٢ ] أسكاروس، ف. الاستحداث التربوي، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس. المجلد الثامن. القاهرة: دار الثقافة، ١٩٨٣م.
- [ ١٣ ] حمادة، ط. نظام معالجة المعلومات للتنمية الإدارية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م.
- [ ١٤ ] الجوهرى، ع. أصول الإدارة والتنظيم. القاهرة: دار الإشعاع، ١٩٨٥م.
- [ ١٥ ] باسكال، ر. ت. فن الإدارة اليابانية. ترجمة ح. م. ياسين. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦م.
- [ ١٦ ] معهد التربية - أونروا/ يونسكو. تخطيط التوجيه التربوي على مستوى مديري المدارس في ضوء حاجات مدارسهم. بيروت: معهد التربية، ١٩٧٦م.
- [ ١٧ ] هوارى، س. عناصر الإدارة. القاهرة: مكتبة عين شمس، د. ت.

## **Planning is a Basic Task of the School Principal**

**Mohamed Musa Oqeilan**

*Assistant Professor, Department of Curriculum and Instruction, College of Education,  
King Saud University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia*

**Abstract.** The aim of this research is to clarify the meaning of planning, its importance and its benefits to school principals. It will also indicate the stages of preparation of the annual plan of the school's educational work, and the procedures of its implementation and evaluation. To achieve this aim, the research studied and analysed the meaning, importance and benefits of planning to the school principal, steps of the planning task, how to prepare the school principal's annual plan, and stages of preparing such a plan. The stages are: plan pre-development stag this research dealt with the general characteristics of good planning. It stressed that the successful school principal should be a successful planner, educational work requires efficient planning and planning training should be a main part in the schools principal's preparation and training programme.