

الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي في التعليم

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION

يرجع أصل التخطيط الإستراتيجي إلى مجتمع التجاربيين. فقد كانت شركة الكهرباء العامة خلال عقد الستينيات تحظى بكثير من الثقة في تمهيد الطرق لاستخدامها. كما أن شركات أخرى، والتي بدأت تدرك أن التغيرات في البيئة الخارجية من المحتمل أن يكون لها تأثير يفوق الأمور الداخلية التي كان يسيطر عليها أصحاب هذه الشركات. ومع ظهور مجتمع المعلومات والتنافس المتزايد من البلدان الأخرى والزيادة السريعة في أسعار النفط والحركة البيئية وغيرها من التغيرات، بدأت الشركات تلاحظ الحاجة للتغيير والتجاوب معه لضمان وجودها.

وفي يومنا هذا يُمارس شكل من أشكال التخطيط الإستراتيجي من قبل معظم الشركات الكبرى وعدد متزايد من المؤسسات الصغرى، وفي أواخر عقد السبعينيات بدأت الوكالات العامة تشعر بقيمته وتسخره لاحتياجاتها الخاصة. ومن جهة أخرى كانت هناك قلة قليلة من مديري المدارس، ممن يتصفون ببعيد النظر، يمارسون التخطيط الاستراتيجي، وقد حققوا في ذلك مستويات متفاوتة من النجاح. وفي وقتنا الحاضر تقوم نحو 500 منطقة تعليمية بتطبيق بعض أشكال التخطيط الإستراتيجي.

وعند تطبيق أسلوب إداري على أوضاع معينة، يمر هذا الأسلوب من خلال مراحل عدة من التحسين وبعد النظر. وخلال المراحل الأولى من التخطيط الإستراتيجي الذي تنتهجه المدارس، كان هناك تأكيد على التخطيط نفسه. فقد كان يعده الكثير شكلاً ممتداً من أشكال التخطيط الطويل المدى بخطوات إضافية عن البيئة والتي كان من غير المحتمل أن يكون له تأثير كبير في الدور التقليدي للمدرسة. كما أن مناطق تعليمية أخرى كانت تطبق أجزاءً من عملية التخطيط الإستراتيجي، كتحليل القدرة التنظيمية الداخلية لوضع خطط تنمية عامة. بيد أن هذه المناطق التعليمية لم تقم بربط خططها للتجاوب مع احتياجات المجتمع على نطاق أوسع. غير أن بعض المناطق التي تدرك أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تحول تنظيمي، لم تطبق هذا الأسلوب من أجل التخطيط فحسب، بل أيضاً لوضع الأطر اللازمة لبرامجها وأساليبها الإدارية للمستفيدين من الأفراد، وترتيباتها المالية وعلاقاتها مع المجتمع بوجه عام.

إن الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي لتوحي بأنه إما أن يكون هناك حد أدنى من التأثير على المنطقة التعليمية أو أن هذا التخطيط يقوم بدور العامل المساعد في إحداث تحول في نظام هذه المنطقة.

إن تأثير هذا التخطيط يحدده مستوى البداية لقدرة المنطقة، المدرسة والقيادة التي تقف وراء الخطة والتي تشمل طاقات وإمكانات كبار المسؤولين، نوعية خطة التنفيذ وأخيراً المثابرة في تنفيذ الخطة.

تعريفات التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد، هي:

- 1) فهم القوى الخارجية أو التغيرات المتعلقة بها.
- 2) التنبؤ باجتماعات قدرته التنظيمية.
- 3) وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الإستراتيجي بقصد السعي لتحقيق تلك الرؤية.
- 4) وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.
- 5) وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
- 6) مراجعة التقدم، وحل المشكلات وتجديد الخطط.

ومن الواضح أن التخطيط الإستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة آلية من الإجراءات التخطيطية. فقوته تكمن في قدرته على إيجاد وتحديد الفروق بين الناس، وقلب الآراء القديمة، وتحديد احتمالات جديدة، ووضع أسئلة جديدة. وفي هذا المعنى، يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه:

- عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات.
- فلسفة إدارية.
- طريقة للتفكير في المشكلات وكيفية إيجاد حلول لها.
- خبرة تعليمية ونشاط لتطوير أعضاء الهيئة التعليمية.
- خبرة تطوير تنظيمي.
- تعليم للمجتمع وعملية مشاركة.

إن التغيير والتحول الذي نعنيه هو، عملية نقل افتراضاتنا الأساسية وإعادة تنظيم آرائنا عن العالم حولنا، وإعادة تنظيم لأهدافنا وسلوكنا. وقد طرأت تغيرات في المجتمع على نحو سريع وواسع مما يسمح لنا بالقول: إن هذا العصر هو عصر التحول والانتقال. وفي أوقات مثل هذه، ينبغي علينا أن نعيد فحص افتراضاتنا بشأن التنظيمات، والبرامج، والإدارة، وحتى بشأن حياتنا الشخصية. وعلينا أيضاً أن نتعلم كيف نكيف أنفسنا مع متطلبات بيئتنا المتغيرة. فمن شأن التخطيط الإستراتيجي أن يساعدنا على تنفيذ عملية إعادة الفحص هذه وعملية التجديد أيضاً.

والتخطيط الإستراتيجي هو عملية تخطيط منطقية، غير أنه يمتاز بتأثيراته السيكلوجية الفعالة في وضع تنظيم معين على الناس الذين يقومون بهذه العملية. ويمكن أن نطرح عملية المسح البيئي (على المستوى الخارجي والداخلي) والعمليات التعليمية ذات الصلة، وذلك بطرح أسئلة وقضايا قوية أمام المؤسسات والأفراد.

وفيما يأتي بعض الأمثلة من الأسئلة التي تطرحها عملية التخطيط الإستراتيجي.

أسئلة تنظيمية:

(1) ما الطريقة المثلى التي نعد بها أبناءنا وشبابنا للحياة في مجتمع المستقبل؟

(2) ما الخطوات التي يسير عليها مجتمعنا؟ وكيف يتغير هذا المجتمع؟ وما هي احتياجات الناس في مجتمعنا؟

(3) ماذا نفترض/نعتمد أننا نقوم بعمله؟ وماذا نعمل بالفعل؟

4) ماذا نرى أمامنا من مصادر لقوتنا، وضعفنا، ومشكلاتنا المستقبلية؟ وكيف تتلاءم هذه المفاهيم مع المعلومات الأخرى التي حصلنا عليها؟

5) ما المعلومات التي يوفرها لنا نظامنا الإداري؟ وما هي المعلومات التي نحتاجها؟

6) ما التهديدات التي تعترض سبيل قوة وبقاء مدارسنا؟ وماذا بوسعنا أن نفعل للحد من هذه التهديدات؟

7) ما الأدوار التي على المدارس القيام بها لتحقيق احتياجات المجتمع؟ وما الأدوار المطلوبة من هذه المدارس؟

أسئلة فردية:

1) ما النتائج التي تحدثها التغيرات في المجتمع فيما يتعلق بحياتي المهنية والشخصية؟

2) ما مغزى ما أقوم به؟ وكيف يتوافق مع الخطة الأوسع للأشياء؟

3) ما احتمالات مشاركتي في أنشطة قيمة ومثمرة؟

4) ماذا يعني كل ذلك بالنسبة لمستقبلي على المدى الطويل؟ وهل سأكون قادراً على مواجهة الضغوط والتحديات الجديدة؟

5) هي يوجد أمامي طرق مختصرة أو احتمالات جديدة للقيام بما أشعر أنه مهم؟

6) من أين لي أن أحصل على مساعدة ومؤازرة من الآخرين لحماية نفسي ولإدخال تغيير وتطوير على حياتي؟

إن ردود الفعل الفردية إزاء المسح البيئي وعملية تعليم المجتمع / أعضاء الهيئة التعليمية، التي تعد جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي هي ردود فعل متفاوتة. فمعظم الناس يرى أن هذا المسح البيئي مجرد فرصة لفهم ودمج خبراتهم بطريقة أفضل، وهي الخبرات التي سبق لهم ممارستها، وهؤلاء الناس يرحبون بهذا لمسح البيئي ويشعرون أنه يضيف شكلاً وبعداً معيناً لمعرفتهم الحالية. وفي المقابل، ينظر آخرون إلى الحاجة إلى تغيير على أنه تهديد، حيث إنهم يشكون في كيفية تلاؤمهم مع الظروف المتغيرة. ولا يزال هناك آخرون ربما يهملون مضامين الحاجة إلى تغيير.

ومن حسن الحظ أن ردة الفعل الأوسع انتشاراً يعد بمنزلة مستوى عال من المشاعر الإيجابية والمثيرة، فتلك الفئة من الناس الذين أصبحوا أطرافاً مشاركة في العملية قد أعادوا توجيه افتراضاتهم عن العالم، ودور المدارس، وسلوكهم الشخصي. فقد أصبحوا يرون أن هناك احتمالات جديدة واتجاهاً عاماً للنمو والإنجاز التنظيمي. وفي بعض الحالات، يمكن ملاحظة أن الإثارة الناتجة عن العملية وتأثيراتها المحتملة على حياة الناس قد تجعل من المفيد أن يذهب التخطيط والتنفيذ ضحية للنسيان. وهناك مثلاً منطقة تعليمية أصبحت يُرغب بدرجة كبيرة في المسح البيئي والأنشطة المستقبلية، مما جعل هذه المنطقة تقوم بوضع ما يعرف بمجموعة المستقبل المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية والمنهج المستقبلي للطلاب، غير أن هذه المنطقة لم تكف أبداً عن مراحل التخطيط الإستراتيجي.

وفي ضوء ذلك ، يغدو من الصعب إيجاد تعريف معين يكون منصفاً لغرض التخطيط الإستراتيجي وتأثيره على تنظيم معين.

ومن التعريفات التي عرضت في هذا المجال ما يأتي:

- (التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسة، التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات). وارن جوف (WARREN GOFF).

- التخطيط الإستراتيجي هو رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل. ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين). بن تريجوي. (BEN TREGOE).

(التخطيط الإستراتيجي هو عملية يستطيع الأعضاء الموجهون لتنظيم بموجبها أن يضعوا تصوراً لمستقبل هذا التنظيم وأن يضعوا الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل) فيفر، جودستين، ونولان (PFEIFFER, GOODSTEIN, AND NOLAN).

إن التعريفات المذكورة آنفاً تركز على النواحي التخطيطية والإطار الذي يوفره التخطيط الإستراتيجي لصنع القرار. وبقدر أهمية هذه النواحي وهذا الإطار، فإن التخطيط الإستراتيجي، كما هو مستخدم خلال هذا الكتاب- يمكن أن يشمل معنى أوسع، وهو كما يأتي:

((التخطيط الإستراتيجي هو عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة والظروف البيئية التي تخضع للتغيير... ويوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات التعاونية وتقييم تقدم التنظيم)).

ويغلب الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو شكل من أشكال التخطيط الطويل المدى. وعلى الرغم من أن كلا النوعين من التخطيط يُعنى بالمستقبل، وهناك اختلافات هيكلية بينهما، فالتخطيط الطويل المدى يبدأ عادة بافتراض أن التنظيم سيظل ثابتاً بصورة نسبية، كما أنه يسعى لوضع أهداف وتصورات داخلية قائمة على الافتراضات. من الناحية الأخرى، فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بفحص البيئة الخارجية واستخدام تلك المعلومات التي تعيد فحص الدور الأساسي للتنظيم ضمن نطاق ما يدور في المجتمع على نطاق أوسع ويبين (الشكل 2-1) اختلافات أخرى بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى.

إن التخطيط الإستراتيجي لا يستطيع التجاوب مع أنشطة التخطيط التقليدي داخل المجتمع. وتقوم عوضاً عن ذلك، بتوفير الإطار اللازم للمهمة الرئيسية والأهداف الإستراتيجية) لتوجيه التخطيط الآخر وصنع القرار والإدارة.

شكل 1-2

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الطويل المدى

التخطيط الطويل المدى	التخطيط الإستراتيجي	
نظام مغلق يتم في نطاقه تطوير الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل.	نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر.	يفترض أنه
البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلية.	عملية التخطيط. وضع الرؤية البيئية الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.	يركز على
إدارة تخطيط أو متخصصين.	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على المجتمع.	يتم بواسطة
البيانات الموجودة التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.	يستخدم
على التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط الداخلي - الخارجي.	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والإجراء المساند.	يؤكد
الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.	التركيز
مجموعة البيانات المفصلة والمتراصة فيما بينها، خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية.	صنع القرار البدهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم التي تتكهن بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف على ضوء رؤية متفق عليها.	يعتمد على

وفي معظم المناطق التعليمية، يجب تنفيذ التخطيط على ثلاثة مستويات، هي: في السياسة التعليمية، وفي تطوير البرامج وفي تقديم البرامج. إن أهم استخدامات التخطيط الإستراتيجي تتم على مستوى السياسة التعليمية، حيث يتم تطوير المهمة والأهداف والتوقعات الأساسية للمنطقة التعليمية اللازمة لتحقيق الإنجازات المنوطة بهذه المنطقة. وبمجرد تحديده على مستوى السياسة، فإن التخطيط الإستراتيجي يقوم بوضع إطار لتوجيه البرامج التنموية وتقديمها.

ومن خلال الشكل (2-2) يمكن ملاحظة عرض تفصيلي لهذه المستويات الثلاثة للتخطيط.

شكل 2-2

مستويات التخطيط في المناطق التعليمية

نوع التخطيط	المسؤولية	المخرجات	أسئلة تبحث عن أجوبة
التخطيط الإستراتيجي (أين نحن ذاهبون؟)	الإدارة والمدير (مع إدخال من كل المجموعات)	خطة إستراتيجية، بيان المهمة والأهداف ونقاط القرار.	هل نسير في الاتجاه الصحيح؟ (مدى العلاقة بالموضوع).
تخطيط البرامج (كيف يمكننا الوصول إلى هناك)	كبار الموظفين، المديرين (مع إدخال المدرسين والموظفين).	خطة المنهج، ملاك الموظفين، الخطة التنموية، خطة وميزانية التسهيلات.	هل نقوم بتنفيذ الأشياء الصحيحة لتحقيق مهمتنا؟ (الفعالية).
خطة تقديم البرامج (ماذا نفعّل حتى نصل إلى هناك؟)	المدرسين المرشدين، الموظفين، (مع إدخال من أولياء الأمور، والطلاب والمجتمع).	خطط الدروس، خطط العمل.	هل نقوم بعمل الأشياء على نحو صحيح؟ (الكفاءة).

ويوفر كل مستوى من التخطيط عنصراً مختلفاً للنجاح التنظيمي. ويتعامل التخطيط الإستراتيجي تعاملاً وثيقاً مع البرنامج التنظيمي الكلي بالموضوع. فهو يبدأ بهذا السؤال: ((ما المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الشباب والكبار في المستقبل ؟)) . والإجابة على هذا السؤال تكمن في تحقيق البرامج ذات العلاقة باحتياجات المجتمع وأفراده. إذ يتطلب التخطيط الإستراتيجي تطوير رؤية أو تقريباً للمستقبل الذي من شأنه توفير افتراضات معينة لتطوير مهمة تنظيمية وأهداف إستراتيجية. على أن تتحول هذه الرؤية إلى إطار لتطوير البرامج وصنع القرار.

إن تخطيط البرامج يتعامل مع قضية الفعالية. ((هل نقوم بعمل الأشياء التي من شأنها أن تساعدنا على تحقيق مهمتنا وأهدافنا؟)) وقد يرتبط هذا السؤال بسهولة بأنظمة المناهج أو طرق التدريس، غير أنه يكون على القدر نفسه من الأهمية لدراسة الميزانية، والمرافق العامة، وتطوير أعضاء الهيئة التعليمية، والتقنية، وشؤون الأفراد وعوامل أخرى من شأنها ضمان المساندة في تحقيق الوصول إلى الغاية والأهداف.

ويُعنى المستوى الثالث بالتخطيط بتقديم البرامج. وتتناول عملية تخطيط تقديم البرامج قضية الكفاءة، فهي تطرح السؤالين الآتيين: ((إلى أي مدى نجيد القيام بإنجاز الأعمال؟ وهل تقديمنا اليومي للخدمات يساعد على الوصول إلى الغاية والأهداف؟)) .

ومن المهم أن نلاحظ أن المستويات العالية من الإنجاز تكون ممكنة فقط عندما يكون كل واحد من عناصر التخطيط الثلاثة هذه في موضعه.

إن مهمة المنطقة التعليمية وأهدافها قد تكون ذات صلة جوهرية بالتخطيط، غير أنها قد تكون غير فعالة ولا ذات كفاءة. وقد تكون المنطقة

التعليمية ذات تأثير، غير أن مهمتها ربما لا تكون ذات علاقة. إن المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي يمكن أن تحدد المهمة والأهداف، بيد أنه لا يمكن تحقيق سوى فاعلية قليلة إذا لم تكن متبوعة بتخطيط وتنفيذ قويين.

مراحل التخطيط الإستراتيجي

إن قرار المشاركة في تخطيط إستراتيجي يجب ألا يتم اتخاذه بسرعة أو بدون تفكير جاد في الزمن والجهد المطلوبين لتنفيذ مثل هذا النوع من التخطيط. والتخطيط التقليدي ينتج عنه، في الغالب، إعداد وثيقة محكمة، أما من ناحية أخرى، فإن، التخطيط الإستراتيجي الفعال، تكون نتيجته النهائية، تغيراً أو تحولاً تنظيمياً واسعاً.

هذا، ويعد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة عامة، بمنزلة عملية أبطأ منها في دنيا الأعمال. فصنع القرارات في المنطقة التعليمية. مثلاً، يتم توزيعه على نطاق واسع، ومع أن المنطقة التعليمية هي الهيئة الرسمية المسؤولة، إلا أن الإداريين، والاتحادات النقابية وأولياء الأمور ورجال الأعمال يمكنهم ممارسة تأثير ملموس على المنطقة. وإذا استنفذ الوقت في مشاركة الأطراف المعنية وذوي السلطة، فإن الخطة تكون خطتهم، وسيتم الإسراع في التنفيذ، كما أن هناك احتمال ظهور صراع مستقبلي وتعارضاً يمكن تقليله إلى أدنى حد.

وعلى أي منطقة تعليمية أن تضع نصب عينها خطة إستراتيجية مكتوبة ومهمة وأهدافاً إستراتيجية جاهزة مدة عام دراسي كامل، وخلال ثلاثة أشهر يجب أن يتبع ذلك خطط التنفيذ. كما أن التنفيذ الكامل للخطة يجب أن يتم في غضون 15-18 شهراً. وتتميز المرحلة الأولى من تطوير الخطط عادة بمستوى عال من الإثارة، بحيث يتم تعديلها في المراحل القادمة من خلال فهم أكثر فعالية للجهد المطلوب لعملية التنفيذ.

ويمكن وصف القيم الأولية للتخطيط الإستراتيجي على أنه تطوير لوعي ودرجة إتقان المجتمع والأفراد. كما ينبغي توفير قاعدة بيانات معروفة يتم الحصول عليها من المسح الخارجي والداخلي، تعد النتائج المبكر الأساسي للتخطيط الإستراتيجي. ويمكن تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات يشارك فيها على نطاق واسع كافة المسؤولين عن المناطق التعليمية. كما أن التغيرات التي تطرأ بشكل ملحوظ خلال تلك المدة تضم مصطلحات وحواراً جديداً. ويبدأ الناس بتطوير تصورات عما سيحدث.

ومن شأن تطوير خطة إستراتيجية ومن ثم خطط التنفيذ، أن يضيف عنصر الواقعية إلى عملية التخطيط. وفي حين أنه يجب دائماً على الخطط ألا تفقد تصورها لرؤية مستقبلية، توجد أسئلة تتعلق بكيفية تفعيل هذه الرؤية، وتتطلب هذه الأسئلة التزاماً بإدراك هذه الرؤية. وعلى المنطقة التعليمية أن تركز على السؤال الآتي: ((هل هذا الإجراء أو هذا النشاط يقودنا إلى رؤيتنا؟)) .

ويبدأ التأثير التنظيمي للتخطيط الإستراتيجي في الظهور خلال عملية التنفيذ عندما يشارك الناس في برامج وأنشطة وسلوك جديد. وفي مراحل لاحقة تنتشر هذه العملية على نطاق واسع وعلى كافة المستويات. وعلى المرء أن يدرك أن هذا السلوك التنظيمي لن يظهر إلا بعد أن تكون المنطقة قد أمضت سنتين أو ثلاثة على الأقل في هذه العملية، بالرغم من أنه سيكون هناك العديد من النتائج الإيجابية قبل هذا الوقت.

ومن الممكن تسريع هذا الجدول الزمني إذا ما توافرت المصادر لتأمين المزيد من الأعضاء العاملين والدورات التدريبية المكثفة. وعلى صناع القرار، أن يدركوا أن نطاق التخطيط والتنفيذ والتقييم يمكن تنفيذه مع استمرار المنطقة في القيام بدورها في ظل الضغط المألوف للعمليات اليومية.

ويمكن تنظيم التخطيط الإستراتيجي في خمس مراحل عامة من الجهد أو الهدف. ولا يتساوى الزمن والجهد لكل واحدة من هذه المراحل، فقد تكون الأنشطة متداخلة، غير أن هذه المراحل تعطي شعوراً عاماً بالتسلسل والتنظيم، وهذه المراحل هي:

- المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.
- المرحلة الثانية: تطوير خطة إستراتيجية.
- المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها.
- المرحلة الخامسة: تجديد الخطة.

(راجع الشكل 2-3) وفي الصفحات الآتية نعرض مناقشة لأنشطة ونتائج كل واحدة من هذه المراحل.

(شكل 2-3)

مراحل التخطيط الإستراتيجي

المرحلة 5	المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1
تجديد الخطة.	تنفيذ الخطة ومراقبتها.	تطوير خطة التنفيذ.	تطوير خطة إستراتيجية.	إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير.
التقويم	إعداد التقارير والملاحظات	خطة الأنظمة المركزية	الخطة التنموية	المسح والتحليل البيئي الخارجي
	المراقبة	خطة المبنى	مراجعة الخطة	المسح والتحليل البيئي الداخلي
	إعادة التخطيط	التصحيح وحل المشكلات	مراجعة الخطة وإنهاؤها	مدخلات (عطاء) المسؤولين
				تعليم المجتمع

المرحلة الأولى: إيجاد قاعدة للتخطيط والتغيير:

ثمة مجموعتان أساسيتان من الأنشطة تشتمل عليهما المرحلة الأولى للتخطيط الإستراتيجي، وهاتان المجموعتان هما: المسح البيئي (مثل: جمع البيانات وتحليلها وإعداد البيانات الخارجية والداخلية)، وتعليم المجتمع والأفراد، وأخيراً المشاركة (مثل مدخلات المسؤولين) وهذه الأنشطة التي تنشئ قاعدة المعلومات والفهم العام والدعم اللازم للتخطيط اللاحق يمكن تنفيذها في وقت واحد خلال المرحلة الأولى للمشروع، وفيما يأتي مناقشة لكل واحد من عناصر هذه المرحلة.

المسح البيئي:

إن المسح البيئي هو الإصلاح العام المستخدم في وصف سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تزويد نظام ما بالمعلومات التي يحتاجها اتخاذ قرارات حاضرة ومستقبلية. وتشكل الأنشطة الثلاثة الأولى المسح البيئي الخارجي، في حين يشكل النشاطان الأخيران التحليل التنظيمي الداخلي مما يأتي:

- تحليل الاتجاهات: وهي سلسلة من التطورات الاقتصادية أو السكانية أو الاجتماعية أو السياسية أو التربوية والتي يمكن تقديرها أو قياسها بمرور الزمن. وتستخدم بيانات الاتجاهات في تحدي الاتجاهات التي تتمخض عن ذلك وأيضاً عن الوقائع المستقبلية للمشروع.

- تحليل النموذج: وهو تقدير مفصل لنماذج الاتجاه وتطبيقاتها الممكنة والمحتملة على المدارس.

- نقاط قرار التصور: وهو تصور الوقائع المستقبلية الممكنة وكيفية وموعد احتمال تأثيرها على المدارس.

- المسح الداخلي: وهو تحليل مفصل لمصادر القوة ومصادر الضعف للتنظيم وقدرته (كالمنطقة التعليمية والمدارس).

- تصورات المسؤولين وتوقعاتهم: وهي المعلومات التي يتم جمعها بصورة غير رسمية ومنتظمة (كتلك التي تتم من خلال عمليات المعاينة والمقابلات وأساليب ديلفي... إلخ) لتحديد تصورات المجموعات المنبثقة عن المجتمع وتوقعات المدارس.

المسح البيئي الخارجي:

يتمثل الهدف الأول للمسح البيئي الخارجي في تحدي طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة الخاضعة للتغيير والتي من المرجح أن تؤثر في أنظمة التعليم والتدريب.

ويبدأ المسح البيئي الخارجي بتحليل الاتجاهات في خمسة قطاعات عامة، وهي: القطاع الاقتصادي، السكاني، الاجتماعي، السياسي، التعليمي. وبعض التنظيمات تستخدم أيضاً قطاع التقنية، لكن الوضع بالنسبة للمدارس يختلف قليلاً، إذ من الممكن جعل الاتجاهات التقنية ضمن كل قطاع من القطاعات الخمسة المبينة أعلاه ويجب أن يتم جمع المعلومات عن الاتجاهات وتحليلها على المستوى الوطني الرسمي والإقليمي (ضمن حدود الولاية) والمحلي (ضمن حدود المدينة).

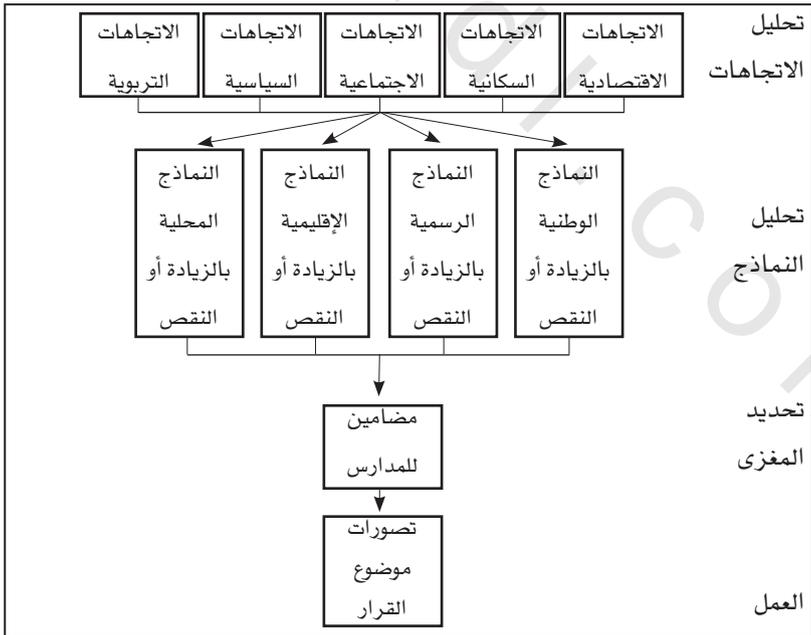
وبمجرد تحديدها، يجب أن يتم تنظيمها ضمن حدود النماذج الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية، وعلى هذه النماذج أن تبين ما إذا كان الاتجاه أخذاً في التزايد أو التناقص أو أنه يظل حول معدله تقريباً. ومن الممكن عندئذ انتزاع المضامين الممكنة والمحتملة للمدارس من تلك النماذج لتحديد الضغوط المحتملة أو التأثيرات المحتملة أو التأثيرات المختلفة عليها.

وأخيراً، يمكن مراجعة المضامين بهدف تطوير تصورات للنتبؤ بطريقة إظهار هذه الضغوط ومقدار المدة اللازمة لذلك. ويبين الشكل (4-2) عرضاً تفصيلياً لهذه العملية.

تحليل الاتجاهات: إن إتمام تحليل الاتجاهات لكل واحد من هذه القطاعات الخمسة يمكن أن يكون مبهماً. لذلك فإن الهدف يتمثل في إيجاد صورة شاملة ودقيقة للاتجاهات التي من الراجح أن تؤثر على المدارس. وقبل البدء بهذا التحليل من الضروري تقرير نطاقه والزمن والجهد اللذين يمكن تكريسهما لهذا التحليل. ويبين (الملحق "ب" قائمة تدقيق بيانات المسح الخارجي) وتتضمن نماذج من أنواع المعلومات التي ينبغي تغطيتها.

شكل (4-2)

منظر عام للمسح البيئي الخارجي



ومن المهم أن نلاحظ أن العديد من التنظيمات قد أخذت تعمل بالتخطيط الإستراتيجي. وعليه أصبح يتوفر الآن مقدار كبير من المعلومات والخبرات التي تم جمعها وتوفيرها أمام أولئك الذين يعتزمون القيام ببدء التخطيط الإستراتيجي الخاص بهم. فمصادر معلومات المسح البيئي هي غرف التجارة المحلية، وكالات الطريقة المتحدة، وكالات التخطيط الحكومية والإقليمية والمحلية، والنقابات العمالية، والمؤسسات التجارية. ولدى العديد من هذه المؤسسات معلومات عن التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوطني والرسمي والمحلي. والصحف والمجلات والمقالات التي تحتويها والدراسات التي تتم بواسطة الجامعات أو الجهات الحكومية حيث تعد أيضاً مصادر مهمة للبيانات.

ولدى مراجعة المعلومات لاستخدامها في تحليل الاتجاهات، فإنه ينبغي ضمان أن تكون هذه المعلومات حديثة (أي الحصول عليها خلال الخمس سنوات الماضية) وأن يتم اختيار أكثر البيانات صلة بهذا الموضوع للدراسة وفي معظم الحالات، يتم تحديد معلومات تزيد عن تلك التي يمكن استخدامها بصورة مفيدة. وعلى الأفراد الذين يعدون المعلومات أن يقوموا باستمرار باختصار الاتجاهات، بحيث يمكن استخلاص المعلومات الأكثر صلة بالمدارس.

تحليل النماذج:

وبعد أن يتم جمع بيانات الاتجاهات، سوف يكون هناك حاجة لنوع ثان من التحليل وذلك لكشف النماذج والعلاقات، إن تحليل النموذج هو بإيجاز عبارة عن مجموعة من الاتجاهات أو التوجهات المتصورة. وتوجد أمثلة من (نموذج التحليل في الملحق "ج") مع مثال آخر للخطوة القادمة والتي هي عبارة عن ((تحديد تصور النقاط القرار)).

ومن المهم أن تنتبه بشكل خاص إلى هذه الناحية من نواحي عملية المسح، حيث إن العديد من المناطق التعليمية تعمل على تحليل التغيرات التي تطرأ في محيطها غير أنها تفشل في تحقيق النتائج لمدارسها. فهم يكتفون بالماضي قدماً في تصوير خطط التحسين الداخلية باستخدام دليل بيئة متغيرة على أنه أرضية عامة بدلاً من النظر إليه على أنه تهديد أو فرصة لتغيير مؤسساتهم.

نقاط قرار التصور:

تتمثل الخطوة الأخيرة في المسح البيئي الخارجي في تطوير تصورات لما يتوقع أن يحدث. ومن المهام الحرجة والمستمرة في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بناء تصورات ورؤى عن المستقبل. وبناء مثل هذا التصورات هو عملية تقارب متتابع. باعتبار أن تصوراتنا ستصبح باستمرار أكثر صفاءً مع قيامنا بجمع معلومات وتحليلها عن الاتجاهات.

ومن خلال هذا التصور عن المستقبل. نحتاج إلى فهم ما يحتمل حدوثه أو ما قد يحدث إذا ما تم اتخاذ قرار لتسوية نزاع أو إحداث تغيير معين. ومن شأن هذه التصورات المساعدة على استيضاح نتائج القرارات التي يمكن أن نتخذها. وعلى سبيل المثال، يمكننا فيما يتعلق بالدور الكلي للتعليم العام، أن نتصور وجود أربعة تصورات أساسية (راجع الشكل 2-5).

وهذه التصورات هي:

تصور (أ): القيم التقليدية تظل، وينجح الإصلاح في تأكيد و كسب الدعم للمدارس العامة.

تصور (ب): القيم المحولة تتطور ، وينجح الإصلاح في الانتقال إلى قطاعات جديدة من الخدمة والدعم.

تصور (ج): القيم التقليدية تظل ويخفق الإصلاح، وتظل المدارس في موقع الخطورة مع ضعف الدعم وزيادة التنافس، وفقد القوة في الجماعة.

سيناريو (د): القيم المحولة تظل، ولكن يفشل الإصلاح، وتكون المدارس جزءاً من الجماعات المتفرقة.

شكل 2-5

تصورات التعليم العام

قيم فردية مجزأة	قيم فردية تعاونية
الإصلاح التعليمي	إعادة هيكليّة
أعمال	تصور ب
تحسين	جماعات تعلم مع دور متسع ومساند للمدارس
تصور أ	مدارس عامة مقررة لدور تقليدي
إخفاق	تصور د
تصور ج	مدارس وجماعات مجزأة
مدارس معرضة للهجوم وقليل من الدعم والتنافس	
* مأخوذة عن (تصورات: أداة للتخطيط في أوقات غير مؤكدة) الطريقة المتحدة	

ومن شأن هذه التصورات الأربعة صنع أربعة افتراضات أساسية عن مجموعتين رئيسيتين من المتغيرات - طبيعة نجاح أو إخفاق جهود الإصلاح والقيم المجتمعية التي من المرجح أن تسود، ففي الحالة الأولى، قد يبقى الإصلاح ضمن قيم مجتمع صناعي: مؤيداً مبدأ الفردية، والتنافسية والنتائج المحددة على نطاق ضيق. أو قد ينتقل الإصلاح إلى

مستويات جديدة من البناء في مجتمع ذي قيم أكثر تعاونية و اكتمالية. وفي أي من الحالتين، تكون الجهود المخصصة للإصلاح عرضة للنجاح أو الفشل.

والمثال المذكور أعلاه بمنزلة تصور واسع نسبياً من شأنه المساعدة في إيجاد حلول مهمة. وثمة تصورات أخرى أكثر محدودية يمكن أن تكون مفيدة في مساعدة جماعة على فهم معنى الاتجاهات ومضامينها.

إن نتاج المسح البيئي الخارجي يجب أن يكون اكتشاف ما يكمن في البيئة وما يعنيه هذا بالنسبة للمدارس وبعض الأفكار العامة عن كيفية تطور الأشياء وتغيرها.

المسح البيئي الداخلي (التحليل التنظيمي الداخلي):

ينصب مركز اهتمام الشكل الثاني للمسح - التحليل التنظيمي الداخلي - على موقع التنظيم وما هو قادر على عمله. ويوفر هذا التحليل التنظيمي معلومات للتخطيط الإستراتيجي، كما يزوده بمعلومات مهمة لتحسن الكلي للتنظيم.

ويمكن تنفيذ التحليل التنظيمي الداخلي بعدد كبير من الطرق، بيد أن الهدف هو الحصول على صورة شاملة لدرجة إجادة التنظيم في أداء عمله المنوط به. فهو نظرة في العمق لنقاط القوة ونقاط الضعف والفجوات والقضايا التي تواجه المنطقة التعليمية.

وتنظم العملية الفعلية للمسح الداخلي بطريقة تشبه طريقة تنظيم المسح الخارجي. وهناك نموذج التحليل التنظيمي الداخلي قامت بوضعه (مدارس ديترويت العامة)، (DETROIT PUBLIC SCHOOLS)،

وهذا النموذج يحدد الطريقة التي يمكن من خلالها النظر إلى قضايا المدارس الداخلية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتقنية، وهو هيكل يمكن أن يكون بمحاذاة المسح الخارجي. وقد أضيفت التقنية بوصفها فئة مستقلة، وأُعطيت هذه الفئة جهداً معيناً للاستفادة منها في المدارس.

وفي (الشكل 2-6) عرض تفصيلي لهذا الهيكل.

شكل (2-6)

منظر عام للتحليل التنظيمي الداخلي



يبدأ التحليل التنظيمي الداخلي باستعراض العمق للقطاعات الخمسة للمسح. وهناك بعض نماذج البيانات التي ينبغي جمعها واستعراضها في كل قطاع، وتوجد هذه النماذج في (الملحق "د" - قائمة تدقيق بيانات المسح الداخلي -). وينبغي تطبيق هذه القطاعات؛ لتناسب الاحتياجات المعينة للمنظمة التعليمية. وفي كل قطاع، يجب بذل جهد معين لاستخدام

النماذج السابقة والتصورات المستقبلية لتطوير الاتجاهات. ومن الممكن أن تساعد رسومات الميكروكمبيوتر في الفهم عن طريق عرض خطوط الاتجاهات بمرور الوقت، وهذا من شأنه، إيجاد طريقة واضحة لتحديد القضايا والمسائل الممكنة.

إن عرضاً مختصراً وفعالاً للبيانات يعد أمراً مهماً لنجاح الخطة. فالناس ينبغي أن يكونوا قادرين على فهم البيانات واستيعاب القضايا والمسائل المختلفة.

ويعد إعداد تقرير شامل (إسهام ضروري) خطوة فيها كثير من المساعدة والعون. وهذا من شأنه تزويد القارئ برأي متوازن عن الوضع الحالي للتنظيم ومقدرته المستقبلية على التطوير. وقد يتبع هذا التقدير إدراجاً للقضايا في كل قطاع والمضامين المحتملة لكل منطقة. ومن الضروري أن تشكل هذه المضامين إطاراً للقطاعات التي ينبغي اتخاذ قرارات فيها للخطة المستقبلية.

ويحتاج التحليل التنظيمي الداخلي عادة إلى قدر كبير من الجهد إذا لم تتم المنطقة بإقامة نظام معلومات. فمن النتائج الشائعة للمناطق التعليمية إقامة أنظمة معلومات إدارية لمنطقة / أو المبنى بلا استعانة بالبيانات المتوافرة من التحليل الداخلي. ومثل هذا النظام لا يسهل بشكل كبير عملية مراقبة الخطة فحسب، بل يبسر أيضاً تحسين إدارة المنطقة والمبنى أيضاً.

تصورات المسؤولين وتوقعاتهم:

تمتاز المؤسسات التعليمية العامة بالعدد الكبير من الأفراد والمجموعات الذين لهم رغبة أو دور في نجاح هذه المؤسسات، إن

القرارات التي يتم اتخاذها بشأن مستقبل مؤسسة تعليمية عامة (كنظام مدرسي) يجب أن تظهر فهماً لتصورات وتوقعات تلك المجموعات العديدة من الناس وأن يؤخذ بهذه التصورات والتوقعات في الحسبان. إن المعلومات الخاصة بتصورات وتوقعات هذه المجموعات من الناس يجب أن تجمع بعناية. كما ينبغي أن يتم جمع مثل هذه المعلومات بعد أن تكون هذه المجموعات من الناس قد توافرت لديهم الفرصة لفهم التغيرات الاجتماعية الأكبر والخيارات المفتوحة أمام المدارس.

ومن الممكن تحقيق ذلك بعدة طرق. حيث يمكن دعوة الموظفين وهيئة الإدارة ومجموعات مختلفة من المجتمع والمجموعات التجارية وغيرهم إلى المشاركة في حلقات بحثية، مؤتمرات، حلقات دراسية أو أشكال أخرى من أشكال التعليم أو المشاركة قبل جمع البيانات، ومن الأفضل في أغلب الأحيان أن يتم تقديم المعلومات الخاصة بالتغيرات المجتمعية خلال مدة من الزمن، وذلك لإعطاء الفرصة للوصول إلى فهم مناسب.

وفي حالة عدم توافر الوقت، يجب أن تظل عملية جمع البيانات مسبوقة بالمعلومات التي تقدم إما شفويًا أو خطياً. وعلى المسؤولين أن يدونوا آراءهم حول تصوراتهم لنواحي القوة والضعف التنظيمي وأن يحددوا آراءهم حول كيفية تطوير المدارس في المستقبل. ومن الحكمة في هذه المرحلة تجنب أسئلة محددة أكثر مما ينبغي. فالمطلوب هنا هو معلومات عن تصورات المسؤولين حول الدور المستقبلي للمدرسة وأنشطتها.

تعليم المجتمع:

من أحد أغراض التخطيط الإستراتيجي مساعدة الناس على فهم

التغيير في المجتمع الأكبر وتوقع تأثيرات هذا التغيير على المدرسة وعلى أعمالهم وعلى الطلاب أنفسهم، فعندما يصبح الناس مزودين لهذا القدر من الوعي، فإنهم كثيراً ما يلجؤون إلى مراجعة إفتراضاتهم عن العالم ويطورون ممارسة تعليمية جديدة ومهارات قيادية.

ومن المرجح أن يتمكن المشاركون في هذه العملية من تطوير معرفة مهارات كبرى في الميادين الآتية:

- تطوير مصادر جديدة للبيانات والمسح في بيئتهم وخبرتهم الخاصة لتطوير واختبار أفكار جديدة.

- زيادة وعيهم بالأهداف وكيفية إسهام أنشطتهم في تحقيق الأهداف.

- البحث عن حلول للمشكلات وإيجاد بدائل لها.

- منع حدوث المشكلات عن طريق التفكير من خلال الخطوات المحتملة أو تصور لبعض الخطوات الفعالة.

- فهم ارتباطهم بالآخرين والبحث عن فرص للتعاون.

وتتوقف درجة تطوير هذه المهارات على فرص مراجعة المعلومات والتفكير فيها من خلال مضامين المناخ التنظيمي الحالي والمطلوب. فعملية التعليم هذه يجب أن تشمل أيضاً معلومات عن التخطيط الإستراتيجي وتفسيراً لسبب مضي المنطقة إلى الأمام بجهد تخطيط إستراتيجي.

هذا، ويحتاج العديد من الأفراد وخاصة أعضاء هيئة التدريس، إلى بعض الوقت لفهم التغييرات التي تطرأ على المجتمع الأكبر وكيفية ارتباط

هذه التغيرات بالمدارس. كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى الحضور على ضمان بأن أي تغييرات في النظام المدرسي نتيجة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لن تكون تعسفية، وأنه ينبغي إعطاؤهم وقت كاف للإعداد لتعلم أي مهارات جديدة ضرورية.

الطبيعي فقط هو ظهور درجة من المقاومة عند هذه النقطة أو عند نقاط لاحقة. فالتغيير الذي لا يكون مفهوماً أو مطلوباً قد يكون باعثاً على التهديد، كما أن المتاجرة بالوضع القائم لمستقبل غير مضمون قد يصبح أمراً غير حكيم. ويتناول التخطيط الإستراتيجي هذه المشاعر بصورة مباشرة من خلال توفير معلومات أفضل وتزويد الناس بالشعور أنهم قادرون على السيطرة على مستقبلهم بدلاً من جعلهم يشعرون بأنهم يجب عليهم التفاعل فقط مع التغيرات عند حدوثها.

ويجب أن يكون تعليم المجتمع التخطيط الإستراتيجي مبنياً على تخطيط جيد. فمن الممكن إدراج حلقات دراسية ورش عمل أو أنشطة أخرى ضمن برنامج خاص بهدف توفير معلومات متعمقة لهذا المجتمع. ومن الممكن للعروض التي تتم خلال الجلسات التي في نوادي الخدمات ومجموعات الرعاية الاجتماعية ومجموعات أولياء الأمور ونقابات المهنيين أن تزيد من الفهم العام. ويمكن استخدام تعليم الموظفين في أثناء الخدمة واجتماعات الموظفين غير الرسمية وأساليب أخرى. إن الدورات التي تعقد في المستقبل لطلاب المرحلة الثانوية يمكن أن تزيد من فهم هؤلاء الطلاب وتزيد أيضاً من مشاركة هيئة التدريس.

إن وضع جداول لهذه الأنواع من أنشطة تعليم المجتمع ومشاركته قبل جمع البيانات من شأنه أن يزيد عادة كفاءة المعلومات التي يتم جمعها،

بيد أنه من المهم أن نلاحظ أن تعليم المجتمع ومشاركته يجب أن يتواصل من خلال عملية التطوير الإستراتيجي؛ نظراً لأن المسؤولين يحتاجون إلى تقارير السير الدوري، كما أنهم يحتاجون إلى فرصة للتعبير عن أفكارهم وردود فعلهم.

الخلاصة:

تتسم هذه المرحلة الأولى من التخطيط الإستراتيجي بدرجة عالية من الأهمية. إذ أن نوعية المعلومات التي يتم جمعها وطريقة تنظيمها تحدد نطاق الفهم في أثناء التطوير الفعلي للخطة. ومشاركة مجموعات من المجتمع وهيئة الموظفين تهيئ، بصورة فاعلة، مناخاً مفتوحاً وتوجد الثقة اللازمة لتطوير الخطة وتنفيذها، كما أنها تضمن تكوّن قاعدة مشتركة من المعلومات التي يمكن أن تساعد على ظهور فهم واضح.

ومن المتوقع أن تستغرق هذه المرحلة من التخطيط سنة دراسية كاملة، لا سيما إذا كانت هناك مشاركة من جانب المنطقة في الأنشطة التحضيرية ومن المهم للإدارة العليا (مدير المنطقة التعليمية) أن تبارك هذه العملية وأن تدعم عمل أعضاء الهيئة التعليمية. كما أنه من المهم تخصيص أعداد ونوعيات ملائمة من العاملين لهذا العمل وأن يكون لأعضاء الهيئة حرية التعامل مباشرة مع المدير.

وفي حين أن قدراً كبيراً من الجهد يذهب في هذه المرحلة من التخطيط، ويصبح للعديد من الأنشطة معنى وأهمية بالنسبة للمنطقة من وراء عملية تطوير الخطة. فجمع البيانات الداخلية يحدد المرحلة الخاصة بأنظمة المعلومات الإدارية الحالية. كما أن الجهد المبذول لتربية المجتمع يهيئ إطاراً عاماً من الفهم لصنع القرار والعلاقات المحسنة بين المؤسسات.

المرحلة الثانية: وضع الخطة الإستراتيجية:

من الذي سيشارك في التخطيط؟ إن اختيار الأفراد لوضع خطة يمكن أن يتم بعدة طرق. ونظراً لأن الخطة الإستراتيجية تمثل إطاراً لسياسة المنطقة يجب على صناعات السياسة (أعضاء الهيئة) أن يشاركوا بطريقة ذات مغزى كبير.

إن الهيئة الإدارية والإدارة العليا يمكن أن يكون كل منهما مجموعة العمل الأساسية المعنية بمراجعة التحليلات البيئية وتحديد ومراجعة المضامين ووضع التصورات وتشكيل رؤية للمنطقة التعليمية. وبمقدور مجموعة من كبار الموظفين الإداريين إيجاد البدائل، ثم إشراك أعضاء هيئة الإدارة في مراجعة ثانية وتكوين بنية أساسية للخطة. وثمة فكرة أخرى قوامها تعيين مجموعة عمل تتألف من أعضاء من المجتمع وأعضاء الهيئة التعليمية من ذوي المعرفة الواسعة، الهدف منها مراجعة البيانات وإعداد تشكيل أولى للخطة.

ويجب أن ينظر إلى الوضع المحلي ومستوى الثقة بين المجموعات بعين الاهتمام عند تحديد أفضل أسلوب سيتم تطبيقه، فإدخال عدد من أصحاب الأعمال من ذوي المعرفة الواسعة يشكل وسيلة لضمان نطاق أوسع من الخبرة. وقد يكون من المفيد إدخال عدد من كبار الموظفين وممثلين عن المدرسين عند مرحلة متقدمة من هذه العملية. إذ أن تشكيل مجموعة التخطيط يمكن أن يشكل التوقعات بشأن الخطة وتنفيذها وبغض النظر عن الأسلوب المطبق، بعد التواصل مع كل المجموعات والحصول على عطاء منهم أمراً ضرورياً.

إن مجموعة التخطيط يجب أن تظل صغيرة بشكل يجعلها مفيدة للمناقشة (بحيث تضم من 12-18 فرداً)، غير أن المجموعات الكبرى يمكن أن تُستخدم بجمع ذكي بين مجموعتين كبيرتين وصغيرة للمناقشة والعمل.

وقد يكون من الحكمة أن يكون هناك عامل تسهيل خارجي مهمته المساعدة على استمرار حركة الأشياء بسهولة ويسر وتوفير المعلومات المطلوبة.

أولئك القائمون على حلقة الاتصال لهم أهمية خاصة في مساعدة مجموعة التخطيط في معالجة بيانات المسح الخارجي والداخلي. كونهم أعضاء من خارج النظام المدرسي فإنهم كثيراً ما يكونون قادرين على معالجة قضايا حساسة والتأكد من أن كل واحد تتاح له فرصة؛ ليعبر ويوضح وجهات نظره المختلفة.

هذا، وينصب الاهتمام الأول بالنسبة لبيانات المسح البيئي على إعطاء فرصة لتوفير مدة مكثفة يستطيع خلالها الناس أن يكرسوا جل انتباههم للواجب المنوط بهم. ومن المستحسن عادة الاعتزال مدة يومين أو ثلاثة بعيداً عن الوضع التنظيمي. وعلى الأفراد الذين يقومون بعمليات التسهيل أن يضمّنوا توافر وقت كاف لإجراء تحليل عميق لبيانات المسح قبل البدء في مناقشة الخطة الإستراتيجية نفسها. وقد يكون من المستحسن أيضاً وضع برنامج بجلسات العمل، على شكل جلسة مدة يومين أو ثلاثة لمراجعة بيانات المسح، على أن يكون هناك اجتماع آخر أو جلسة عمل لتطوير الخطة بعد أن يكون الناس قد حصلوا على وقت كاف لدراسة بيانات الفحص.

أفكار يجب أخذها بعين الاعتبار:

كيف تستطيع مجموعة أن تتوصل إلى خطة إستراتيجية وما هو شكل هذه الخطة؟ إن العمليات والإجراءات لا تسلك مساراً خطياً. ومع ذلك نقدم فيما يأتي تسلسلاً عاماً من الأفكار التي يجب أخذها في الحسبان عند تطوير خطة إستراتيجية، وهي:

مراجعة المسح الخارجي:

- أين توجد المجتمع؟
- ما هي الاتجاهات الوطنية والحكومية والإقليمية والمحلية؟
- ما هي المضامين التي يمكن أن تحملها هذه الاتجاهات للمدارس في مجتمعنا؟

- ما هي الفرص (الاحتياجات) الموجودة في المجتمع؟

- ما هو مصدر التهديد لخير المدارس في مجتمعنا؟

- ما هي الأنشطة التي ينبغي تطويرها في المستقبل؟

مراجعة المسح الداخلي:

- ما صفة تنظيمنا؟

- ما مصادر القوة في تنظيمنا؟ (الموظفون، المنهج، خدمات التغذية، إدارة الأعمال، تطوير الموظفين... إلخ).

- ما القضايا الحرجة التي تواجه تنظيمنا؟

- ما خطوات التحسين التي ينبغي اتخاذها لتقوية تنظيمنا؟

- ما "التوافق" المحتمل بين فرص (احتياجات) المجتمع ومصادر ونقاط القوة في تنظيمنا؟

تنمية الرؤية وتطويرها:

- ما هو مستقبلنا المفضل؟
- ما الأشياء التي نحب أن نرى تنظيمنا يقوم بها بعد خمس سنوات من الآن؟
- ما الدور الذي نرغب من المدارس أن تقوم به في المستقبل؟ ما الأشياء التي نحسبها أكثر قيمة بشأن مدارسنا وكيفية عملها؟
- ما الكلمات والعبارات التي توصف اعتقادنا (فلسفتنا) والمهمة التي نريدها لمدارسنا؟

وضع الأهداف الإستراتيجية:

- كيف ينبغي لنا أن نحقق مستقبلنا المفضل؟
- ما الواجبات العامة أو الكبيرة التي نحتاج لإنجازها إذا كان مطلوباً منا تحقيق مستقبلنا المفضل؟ (وتحتاج هذه الواجبات لبعض الوقت لإنجازها).
- ما مقدار المدة الزمنية التي يمكن خلالها إنجاز هذه الواجبات؟
- ما الشيء الذي ستمكن من إنجازه خلال خمس سنوات؟
- إن نتاج هذا النشاط يجب أن يكون المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية. أما الخطة نفسها فيجب أن تكون وثيقة ودقيقة، تحدد الخطوط الإرشادية لتطوير المدارس في المجتمع. ومن البنود التي يجب أن تضمها الخطة الإستراتيجية ما يأتي:
- الحاجة إلى خطة إستراتيجية.

- المعتقدات الفلسفية و افتراضات التخطيط.

- مهمة المنطقة التعليمية.

- الأهداف الإستراتيجية المنطقة التعليمية.

وينبغي مراجعة الخطة بصورتها الأولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية. ولا تحتاج هذه المجموعات إلى أن تبدي تجاوباً لكل مقترح، ولكن عليها أن تدرس بعناية الملاحظات والمقترحات بهدف المراجعة. وهذه العملية من شأنها تحسين نوعية الخطة المقترحة وتوفير معلومات قيمة عن قضايا المستقبل وتشجيع الشعور بملكية الخطة لدى القائمين على المنطقة التعليمية.

وبعد مراجعة المقترحات والملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة، يجب القيام بمراجعة نهائية للخطة الإستراتيجية؛ لأن هذه الخطة يجب أن تطبق من قبل الهيئة المدرسية. ويجب أن يكون من المفهوم أن الخطة ليست فقط دليلاً للعاملين وتنفيذاً لبرنامج، ولكنها أيضاً إطار لسياسة القرار وصنعه.

الخلاصة:

إن الصور الأخيرة من خطة المنطقة التعليمية الإستراتيجية يجب أن تكون مجرد وثيقة مختصرة مستقيمة إلى حد ما، مهمتها تحدي المستقبل المفضل للمنطقة ويجب أن تشمل الخطة الإستراتيجية الجيدة ما يأتي:

- بياناً يعالج احتياجات ومتطلبات المنطقة والمدرسة بشأن المستقبل.

- مهمة يشار إليها بصفحتها هدفاً مثالياً أو رؤية يستطيع الناس من حولها تنظيم طاقتهم وجهودهم (وهو صورة لما يتمناه الناس للمستقبل).

- أهدافاً إستراتيجية للتنظيم الأكبر، وواجبات لازمة لتحقيق الرؤية، وأهدافاً عامة طويلة المدى (من ثلاث إلى خمس سنوات).

- خطة مكتوبة بوضوح يفهمها القراء بسهولة.

وربما لا تشمل الوثيقة النهائية كل توقع أو رغبة محددة. وهذا أمر عادي. ومع ذلك ينبغي أن يوجد شعور بالتوجه وأن تحدد الأهداف الأساسية لمتابعة التحرك في الاتجاه المطلوب.

إن معظم المناطق التعليمية تحتاج لما يقرب من ثلاثة أشهر لوضع الخطة. إلا أن العملية يجب ألا تتأخر مدة طويلة، ومن الأفضل التحرك إلى الأمام، وأن يتم عمل التعديلات اللازمة من أجل تنفيذ الخطة.

المرحلة الثالثة: تطوير خطة التنفيذ:

تقوم الخطة الإستراتيجية بتحديد مهمة المنطقة التعليمية وأهدافها. كما أنها توفر تنظيماً عاماً وليس برنامج عمل أو توجيهات محددة. ويجب النظر إليها بوصفها دليلاً لاتجاه سير المنطقة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقوم خطة التنفيذ بتطبيق أساليب تخطيط معروفة بقصد الوصول إلى الاتجاه المحدد والمنشود. وفي أغلب الأحيان يظل التخطيط الإستراتيجي مرتبطاً بقيادة قافلة من السفن: فالخطة الإستراتيجية تحدد الاتجاه ومهمة القافلة تحديد أي السفن تصل بأمان وسلام. غير أن الطريق التي تصل بها كل سفينة تختلف عن طريقة السفينة الأخرى.

أما السفن الفردية فقد تغير مساراتها؛ فتفادياً للعواصف أو لإجراء بعض الإصلاحات فيها أو للتزويد بالوقود وغيرها، بيد أن هذه السفن جميعها تسير في اتجاه واحد.

وهذا ما يحصل تماماً مع الخطة الإستراتيجية التي تبين المقصد، في حين تقوم خطة التنفيذ بإيجاد الطرق التي توصل إلى ذلك المقصد. وتكون خطط التنفيذ عادة مخصصة لسنة واحدة، إلا أنه من الممكن وضعها مدة زمنية أطول. وينبغي وضع خطط التنفيذ لأنظمة تطبق على مستوى المناطق (المرافق العامة، الموظفون، والعلاقات مع المجتمع، والمنهج، والتدريب، وتطوير العاملين، والتقنية... الخ) ولحالات فردية أيضاً. وفي كل مثال، من المهم أن نذكر أنه من المتوقع أن تقوم خطط التنفيذ بتغطية العديد من القطاعات التي لا تشملها الخطة الإستراتيجية، ومن الضروري أن تكون هذه الخطط محاذية للخطط الإستراتيجية بحيث لا تعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وينبغي وضع خطط التنفيذ من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها. وهذا يستدعي أن يكون لدى المديرين والعاملين بالمنطقة التعليمية فهم متعمق للخطط التي سيقومون بتنفيذها. ومن الضروري على أي حال، أن يتم تنسيق الخطط من قبل مجموعة التخطيط المركزية. ومن الضروري المحافظة على توازن وتواصل بين المنطقة التعليمية وأهداف المدرسة من جهة وخطط نظام المنطقة من جهة أخرى. لأن مهمة على نطاق المنطقة أو رؤية إستراتيجية تجعل من الممكن ملاحظة وجود علاقات وظيفية بين هذه المستويات. وعلى إدارة التعليم والهيئة الإدارية بالمدرسة عندئذ، أن تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية.

ويجب ألا يؤخذ تطوير خطط التنفيذ على أنه أمر يسير، إنه يحتاج بعض الوقت لإشراك مسؤولي التعليم الذين يقومون بدورهم بإشراك الأعضاء العاملين لديهم. على سبيل المثال، ينبغي أن يشجع المديرين المدرسين

على المشاركة في بناء الخطط. ويفضل مسؤولو التعليم إشراك كبار أفراد المجتمع في تطوير خططهم. والوضع النموذجي يجب أن يكون على أساس أن يجتمع العاملون على تنفيذ الخطة مدة أسبوعين أو ثلاثة ومن ثم سوف يكون لديهم الوقت للقيام بتخطيط مكثف ويمكن أن يكون هناك وقت أمام الجلسات العامة لتحديد أغراض التخطيط وإجراءاته ورفع تقارير عن التقدم العام وتنسيق الخطط. وكذلك سيكون هناك وقت أمام الجلسات التي تضم مجموعات صغيرة لوضع خطط عمل يومية. وإذا كان ذلك غير ميسر، فإن التخطيط قد يمتد مدة أطول من الزمن، ومع هذا كله، يفضل في مثل هذه الحالة تجنب التخطيط المكثف في المدد الزمنية القصيرة.

إن خطط التنفيذ يجب أن تكون محددة بقدر الإمكان، ويبين (شكل 2-7) مثلاً لإحدى الخطط التنفيذية.

وثمة أشكال أخرى لخطط التنفيذ يمكن أن تكون ملائمة أيضاً وإذا كان العاملون في المنطقة التعليمية معتادين على نوع محدد من أساليب التخطيط، فإن هذا هو الأفضل. واستخدام خطة التنفيذ من المرجح أن تسرع عملية التنمية، إذ أن الصورة العامة لخطة تنفيذ جيدة يجب أن تشمل الأهداف والأغراض والأنشطة المحددة والخطوط الزمنية والمسؤوليات والنتائج. وعندما يكون العاملون في المناطق التعليمية من ذوي الخبرات العالية في التخطيط، يكون حينئذ من المفيد تطوير مؤشرات محددة للتقويم. وهذا ملائم بشكل خاص عندما تكون هيئة العاملين بالمنطقة التعليمية مشتملة على موظفين متخصصين في التخطيط.

شكل ٢-٧

نموذج لأحد أهداف التنفيذ

الهدف: تحسين التعليم في مدرسة مينتو فالي (MINTO VALLEY SCHOOL)
الغرض: زيادة عدد طرق التدريس التي يطبقها المدرسون في الدروس اليومية
ولزيادة نسبة تحصيل الطلاب بمعدل ٥% عند الاختبارات.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
١-١ مراجعة نطاق الأنظمة والطرق التعليمية.	سبتمبر	المدير، لجنة المعلمين، الأفراد العاملون في مصادر تطوير العاملين.	تحدي الطرق والأنظمة التعليمية.
٢-١ عقد جلسة مع المعلمين لمراجعة الأنظمة والطرق التعليمية.	أكتوبر	القائم على تطوير الموظفين.	الإمام بطرق التعليم وأنظمتها
٣-١ تحديد أولويات نماذج التنفيذ.	أكتوبر	المعلمون / المدير	أولوية لعدة سنوات للنموذج التعليمي
٤-١ جدولة جلسات التدريب وتنفيذها.	نوفمبر وديسمبر	المسؤول عن تطوير العاملين / المدير	العاملون المدربون
٥-١ تنظيم فرق تنظيرية لتدريب المعلمين.		المدير	فرق المساندة/ الملاحظة.

النشاط	الخط الزمني	المسؤولية	المخرجات
٦-١ ترتيب الوقت للملاحظة.	المدير	المسؤولية	خطة للملاحظة
٧-١ جمع بيانات الملاحظة خلال مدة محددة .	فبراير	المدير / المعلمون	بيانات عن استخدام النموذج أو النظام .
٨-١ مراجعة البيانات مع المعلمين.	مارس	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزدودون بالمعلومات
٩-١ إجراء عينة ملاحظة ثانية.	أبريل	المدير	بيانات عن فعاليات تنفيذ النموذج.
١٠-١ إعلام الموظفين بالنتائج.	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين / المدير	العاملون المزدودون بالمعرفة
١١-١ إشراك الموظفين في نموذج مناقشة تحديد المشكلات .	مايو	المسؤول عن تطوير الموظفين	مدخلات العاملين لتقويم المشروع
١٢-١ تقويم استخدام نموذج تعليمي.	يونيو	المعلمون / المدير	تقرير عن تنفيذ النموذج

الخلاصة:

تعالج الخطة الإستراتيجية مسألة الصلة أو النظرة طويلة المدى لتطلعات المنطقة التعليمية. كما أن خطة التنفيذ تعالج مسألة الفعالية. وهي تعطي نظرة قصيرة المدى لكيفية عزم المنطقة التعليمية على تحقيق المهمة والأهداف الموضحة في الخطة الإستراتيجية. إن النجاح النهائي لأي خطة إستراتيجية يمكن أن يتقرر من خلال كفاءة خطة التنفيذ. ومن شأن خطة التنفيذ أن توجه العاملين من خلال توفيرها لمقياس معتمد لتقييم تقدم المنطقة ومكتب التعليم المركزي والمدرسة. كما أنها توفر أداة إدارة أساسية وإطاراً لتقييم العاملين والبرنامج.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة ومراقبتها:

بمجرد إتمام خطة التنفيذ، ينتقل التأكيد إلى الإدارة الإستراتيجية (مثل: دمج الخطة الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية اليومية للمنطقة التعليمية). وخلال هذه المرحلة، يكون كل من الإداريين والمراقبين مسؤولين عن التنفيذ، ولا يمكن لهذا الانتقال أن يتم إلا ببذل جهود لتهيئة العاملين ولتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتنفيذ.

التنفيذ:

يعد تطوير العاملين في هذه المرحلة أمراً مهماً وحاسماً. فهو يدعم أهداف الخطة الإستراتيجية، كما أنه يعد عنصراً مهماً لفهم المدرسة ومدخلاتها وتشكيل ثقافة المنطقة، وهذا بدوره يساعد على تطوير الخطة. حيث إن تطوير العاملين يوفر خليطاً من ثلاثة أنشطة. أحدها عبارة عن جلسات عامة توفر معلومات ومهارات معروفة للعاملين كافة.

والشكل الثاني من أشكال تطوير العاملين هو شكل محدد بالدور لمعالجة احتياجات مجموعة من العاملين. أما الشكل الثالث من أشكال تطوير العاملين فهو يشمل أنشطة تموية مثل توفير معلومات متخصصة تمثل جزءاً من تطوير المنهج، وجلسات البحث العلمي وأنشطة استطلاعية يمكن للفرد من خلالها حضور المؤتمرات وحلقات الدراسة وأنشطة أخرى من شأنها تحديث المعرفة العامة لديه.

المراقبة:

ومن المهم أيضاً التأكد من تقدم الخطط المتعلقة بالمنطقة التعليمية عامة والمدارس خاصة. من الممكن أن يتم ذلك باستخدام تقارير موجزة وأنظمة تعمل بالحاسب الآلي. وينبغي توجيه المراقبة عند مرحلة مبكرة من التنفيذ وأن تكون هذه المعلومة واضحة أمام العاملين كلهم. فالتقارير الدورية المنظمة للعاملين والهيئة الإدارية ككل وأعضاء المجتمع تساعدهم على الاهتمام وتدفعهم إلى الحماس والاستمرارية.

ومن الممكن تحقيق الأهداف بسهولة بمجرد أن يلاحظ الناس وجود تقدم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال تقييم الأفراد بصورة دورية أو بطرق عامة أكثر (مثل: الاحتفالات، تقارير التقدم... إلخ). ويمكن تشكيل مجموعات مساندة أو لجان صغيرة لمراقبة الخطط المختلفة وتوفير تقارير للمسؤولين بالمنطقة التعليمية.

الخلاصة:

إذا كانت الخطة الإستراتيجية بحاجة إلى تخطيط ودعم، فإن هذا هو ما تحتاجه أيضاً خطة التنفيذ. ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمان بشكل خاص، وهما: تطوير العاملين، وتقييم العاملين والبرامج،

وحتى في حالة البناء المدرسي القائم على الإدارة أو اللامركزية تعد بعض درجات التطوير المركزي أو الأساسي للعاملين أمراً ضرورياً لبناء فهم عام. وهذا لا يحتاج إلى مواجهة مع بنا الاحتياجات التي تعالج جهوداً أو نتاج برنامج معين. ومع هذا، في معظم الحالات، نجد أن التطوير في أثناء الخدمة يجب أن يعطى للعاملين من ذوي المسؤوليات المتشابهة، الأمر الذي من شأنه ضمان اكتساب فهم مشترك ومهارات مطلوبة للتنفيذ. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تضم الخطة الإستراتيجية أنواعاً جديدة من جهود البرامج وسلوكياتها.

إن مراقبة تنفيذ الخطة يعد أمراً أساسياً لتحديد المشكلات في مرحلة مبكرة ولتوثيق التقدم وتطوير إطار للتقييم. والمراقبة تحدد مرحلة للطور الأخير من التجديد.

المرحلة الخامسة: تجديد الخطة:

تصمم الخطط الإستراتيجية لإيجاد شعور بالتوجه مدة طويلة نسبياً. وفي معظم الحالات، تظل الخطة الإستراتيجية ذات صلة بالموضوع على مدى الوقت. ويجب أن يكون معروفاً على كل حال أن الأوضاع تتغير وأنها سنتعلم ونكتسب خبرة من خطط التنفيذ. ومن المهم أن نضع الوقت جانباً؛ لنتمكن من تقييم الخطة بدقة ونجدها ونعدلها، بحيث تعكس الفكرة والتعليم الجديدين. إن تقييم الخطة الإستراتيجية وتجديدها يجب أن يتم مرة واحدة كل سنة على الأقل. وخلال هذه العملية هناك مجموعة أسئلة يجب وضعها في الحسبان، ومنها:

- ما الأحوال التي تغيرت في البيئة الخارجية منذ أن قمنا بوضع الخطة الإستراتيجية.

- ما الأحوال التي تغيرت داخل تنظيمنا منذ أن قمنا بوضع الخطة الإستراتيجية؟

- هل الافتراضات التي وضعناها لا تزال قابلة للتطبيق؟

- هل بيان المهمة والأهداف الإستراتيجية ما زال يعبر عن رؤيتنا عن المدارس والأشياء التي نود عملها للوصول إلى تلك الرؤية؟

- هل تعلمنا أي شيء من جهودنا في التنفيذ؟ وهل يحتاج هذا الشيء إلى إجراء تعديلات في خططنا الإستراتيجية؟

وهذه الأسئلة من شأنها أن تساعدنا على تقرير ما إذا كانت أي تعديلات في الخطة الإستراتيجية تسير وفق النظام المحدد. وعند تنفيذ ذلك فقط يمكن مراجعة خطة التنفيذ.

الخلاصة:

إن تقويم الخطة الإستراتيجية وتجديدها يعطي الدليل على الطبيعة الديناميكية للتخطيط الإستراتيجي. فالخطة المكتوبة توصل التوجيه والفهم، غير أن أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي هو قيمته العملية إذ يتطلب التخطيط الإستراتيجي منا أن نعمل باستمرار على تفحص البيئة وأن ندرك التغيرات والأغراض منها وأن نوجد شعوراً بالتوجه والغرض، وأن ننظم طاقاتنا في حدود ذلك الغرض لتخطيط الواجبات والأنشطة، حتى نحقق أهدافنا. ونتيجة لذلك، نستطيع أن نتعلم من خبراتنا وأن نطور أنفسنا. والعيش مع التخطيط الإستراتيجي يعني تعلم العيش مع التغير. إنه تعلم المحافظة على الاستقرار والتوازن في عالم من التغير، كما أنه يعلمنا أن الناس يمكنهم أن يعملوا جنباً إلى جنب لصنع مستقبلهم.