

مهارات التخطيط التربوي اللازمة لقيادات المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي
"دراسة نظرية"

Essential Educational Planning Skills for Administrative Leaders in "
"Formal Islamic Schools in the Republic of Mali

[10.35781/1637-000-122-005](https://doi.org/10.35781/1637-000-122-005)

الباحث/ إدريس نوح ميغا*

*باحث دكتوراه في الإدارة التربوية

كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية

الملخص

رؤية ورسالة وأهداف المدرسة الاستراتيجية، وقد أظهرت التحليل أن التخطيط التربوي الفعال يُعدّ أداة محورية لتحقيق جودة التعليم والتنمية المستدامة، مع التأكيد على ضرورة تنمية المهارات التخطيطية لدى العاملين في القطاع التربوي، وأوصى البحث بتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتوظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والبحثية.

الكلمات المفتاحية :مهارات التخطيط التربوي، المدارس الإسلامية.

هدف البحث إلى تحديد المهارات الأساسية للتخطيط التربوي التي تحتاجها قيادات المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي؛ لتحسين جودة العملية التعليمية وضمان مواظمتها مع المتطلبات المعاصرة ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتناول أبرز المهارات المطلوبة في هذا المجال، والمتمثلة في مهارة التنبؤ واستشراف المستقبل، مهارة القدرة على دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية، مهارة التخطيط لتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة، مهارة تحديد وصياغة

Abstract :

The study aimed to identify the essential educational planning skills required by the leadership of Islamic system schools in the Republic of Mali to enhance the quality of the educational process and ensure its alignment with contemporary requirements. The research adopted the descriptive-analytical approach and examined the key skills needed in this field, including: forecasting and future foresight, analyzing educational and environmental conditions, financial planning and school budgeting, and formulating strategic visions, missions,

and objectives for schools. The analysis revealed that effective educational planning is a pivotal tool for achieving quality education and sustainable development, emphasizing the necessity of developing planning skills among educational staff. The study recommended providing specialized training programs, utilizing modern technologies, and fostering collaboration between educational and research institutions.

Keywords: Educational planning skills, Islamic schools.

مقدمة البحث:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين.

في ظل التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، والمنافسة بين المنظمات التعليمية المختلفة، ينعكس ذلك على النظام التربوي في جميع عملياته الإدارية مما يستدعي الاهتمام البالغ بالمؤسسات التعليمية الإسلامية في كافة جوانبها؛ من أجل غرس القيم والأخلاق الإسلامية الحميدة في نفوس أفراد المجتمع. إن مهام وواجبات قائد المدرسة تتعدد مع وظائف الإدارة المدرسية، التي تشمل كافة مناحي العملية التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ومن أهم الوظائف الإدارية المدرسية التي ينبغي أن يكون قائد المدرسة واعيا به، وظيفه التخطيط، الذي يعد الوسيلة الأولى لتنمية المدرسة وتطويرها (السقا، 2021).

فالتخطيط التربوي يعد إحدى أهم الوظائف الجوهرية في الإدارة المدرسية، حيث يساهم في تعزيز فاعلية العملية التعليمية، بما ينسجم واحتياجات المجتمع وتطلعاته، كما يمكن قائد المدرسة من التصدي للتحديات الراهنة والمستقبلية عبر بناء استراتيجيات مدروسة، تضمن التكيف مع التحولات السريعة في مجالات التربية والإدارة، وترسخ أسس المرونة والجاهزية في الأداء المؤسسي.

وتظهر أهمية التخطيط التربوي للمدرسة في كون الموارد المتاحة لها محدودة، ومطلوب من القائد استخدامها بكفاءة وفعالية؛ حتى تحقق أهداف المدرسة، وهذا يحتاج إلى علم وفن ومتطلبات إدارية تؤهل قائد المدرسة لاستخدامها وفق منهجية علمية فعالة؛ من أجل التحسين الدائم للعمليات الإدارية بكل تفاعلاتها.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي من أهم المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى تربية أفراد المجتمع تربية إسلامية صحيحة، مما يستدعي الاهتمام البالغ بقيادات تلك المدارس، فالقائد هو المؤسس والمراقب وقد يكون هو المعلم أيضا، ويتولى مهمة المحاسبة بجمع الاشتراكات الشهرية، أو توكيل أحد المعلمين بذلك؛ لذا فإن معظم تلك المدارس تعاني من مشكلات إدارية تحول بينها وبين النمو والازدهار، وعدم وجود تنظيم إداري ولوائح أساسية تسيير عليها أغلب المدارس، فتصبح الإدارة رهن رؤى القائد وتابعيه.

لذا فإن مهارات التخطيط التربوي المدرسي من أهم العمليات الإدارية التي ينبغي على قائد الإدارة المدرسية الإلمام بها، فكلما كانت للمؤسسة خطة واضحة ورؤية مستقبلية كلما كانت أجدر على مواجهة المتغيرات والتطورات المحلية والدولية.

ويحاول هذا البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم التخطيط التربوي، وما مبرراته، وما أهدافه، وأهميته وخصائصه وأنواعه ومجالاته ومراحله؟

2. ما مهارات التخطيط التربوي اللازم لقيادات المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية

- الإسهام في تأصيل مفهوم التخطيط التربوي من منظور الإدارة المدرسية، وبيان علاقته بجودة الأداء القيادي في المؤسسات التعليمية.
- إثراء الأدبيات التربوية بتحليل علمي لمهارات التخطيط التربوي التي ينبغي توفرها في قيادات المدارس الإسلامية النظامية، خصوصاً في السياق المالي.
- تقديم إطار مرجعي نظري يساعد الباحثين والمهتمين في ميدان الإدارة التربوية على فهم أعمق لمتطلبات التخطيط التربوي الفعال ودوره في تطوير المدارس الإسلامية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تحديد المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها قادة المدارس الإسلامية النظامية في مالي لتطبيق التخطيط التربوي بكفاءة وفعالية.
- تزويد المؤسسات التربوية بمرجعية واضحة يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريب وتأهيل القيادات المدرسية وفق المهارات التخطيطية المطلوبة.
- دعم جهود صانعي القرار التربوي في جمهورية مالي في تطوير السياسات التعليمية المتعلقة بإدارة وتطوير المدارس الإسلامية النظامية.

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى بيان أهمية التخطيط التربوي ومهارته في تحقيق الأهداف المنشودة للإدارة المدرسة والمجتمع، ويتفرع من ذلك:
- التعرف على مفهوم التخطيط التربوي، وأهدافه، ومبرراته، وأهميته، وخصائصه، وأنواعه، ومجالاته، ومراحل من منظور تربوي وإداري.
 - تحديد أبرز مهارات التخطيط التربوي اللازمة لقيادات المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي.
 - تحليل العلاقة بين مهارات التخطيط التربوي وجودة القيادة المدرسية في المؤسسات التعليمية.
 - إبراز أهمية امتلاك القيادات المدرسية للمهارات التخطيطية في مواجهة التحديات التربوية والإدارية في السياق المالي.
 - تقديم توصيات ومقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية الإسلامية من خلال تنمية مهارات التخطيط التربوي.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة مهارات التخطيط التربوي اللازمة لقيادات المدارس الإسلامية النظامية، من خلال تحليل المفاهيم النظرية ذات الصلة بالتخطيط التربوي، دون التطرق إلى الممارسات الفعلية أو إجراء دراسات ميدانية.

الحدود المكانية: انحصر نطاق البحث في المدارس الإسلامية النظامية بجمهورية مالي.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث في العام الدراسي 2024-2025 م.

مصطلحات البحث:

التخطيط التربوي:

عرف بأنه: "وضع برنامج متكامل بالأعمال والأنشطة التي تتم داخل المدرسة وتوقيتها في فترات زمنية تتناسب مع موارد وإمكانيات المدرسة من حيث تجهيزاتها ومواردها المالية، وطاقات المدرسين والاستفادة منها، وبعد ذلك توزيع الأنشطة على أفراد الجهاز المدرسي" (الزكي، 1437، 102).

كما عُرِّف بأنه "رسم للسياسة التعليمية في كامل صورتها رسماً ينبغي أن تستند إلى إحاطة شاملة أيضاً بأوضاع البلدان السكانية وأوضاع الطاقة العاملة والأوضاع الاقتصادية والتربوية والاجتماعية" (لكحل، 2009: 19).

ومن خلال التعريفات السابقة للتخطيط التربوي يمكن تحديد المقصود بمهارات التخطيط التربوي إجرائياً بأنه: مجموعة من الكفايات المعرفية والعملية التي ينبغي أن يمتلكها القائد المدرسي، والتي تساعد على صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد أهدافها الاستراتيجية والتفصيلية، وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية مع حسن اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات، بشكل تتمثل فيه الدقة في الأداء والاقتصاد في الجهد والتكاليف؛ بما يساهم في تحقيق جودة التعليم والارتقاء بالأداء المدرسي.

المدارس الإسلامية النظامية:

"يقصد بها المدارس الإسلامية الحديثة- النظامية - التي أنشأها الأهالي؛ من أجل تعليم أبناء المسلمين أمور دينهم ودنياهم، وتعتبر هذه المدارس امتداداً للمدارس القرآنية المطوّرة التي ظهرت في الأربعينيات القرن الماضي على الساحة المالية" (انجاي، 2000، 8).

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف موضوع البحث، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات والشواهد، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الرشدي، 2000م، 59).

وقد تمّ الاعتماد على هذا المنهج؛ لمراجعة الدراسات السابقة، ودراسة الأدبيات التربوية الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الأدب السابق، لم يعثر الباحث على دراسة واحدة تناولت مهارات التخطيط التربوي التي يجب توفرها لدى قيادات المدارس الإسلامية في جمهورية مالي، وإنما وجد بعد الدراسات التي لها صلة غير مباشرة بموضوع البحث، ومن ذلك ما يلي:

دراسة عثمان وإبراهيم (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط التربوي، وخصائصه، ومجالاته، والصعوبات التي تواجهه، ودوره في تحسين الأداء الإداري بمدارس المرحلة الأساسية في ولاية كسلا - السودان، من وجهة نظر مديري المدارس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن وجود ضعف في مهارة التخطيط لدى المديرين، وضعف التنسيق مع

المدارس الأخرى، بالإضافة إلى تعدد الجهات المتدخلة في إدارة المدرسة. وأوصت الدراسة بعقد سمنارات وورش تدريبية حول مشكلات التخطيط التربوي، وتعزيز مهارات التخطيط لدى المديرين، وضبط الإدارة المدرسية بما يمنع التدخلات الخارجية، وذلك لتحسين الكفايات المهنية والإدارية لمديري المدارس.

دراسة أونيا والخليفة (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التخطيط التربوي في الحد من مشكلة الهدر التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، وتقديم مقترحات للحد منه من وجهة نظر الخبراء التربويين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 297 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، و8 خبراء في مجال التربية تم اختيارهم قصدياً. أظهرت النتائج أن التخطيط التربوي يسهم بشكل فاعل في تقليل الهدر التربوي من خلال تعزيز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الطلاب الفقراء، وتقديم مساعدات تعليمية، ومعالجة الهدر التربوي داخل إطار هيئة التدريس.

دراسة جمعة (2024) هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم التخطيط التربوي في سياق نظرية ما بعد الاستعمار، من خلال دراسة نقدية لتأثير الممارسات الاستعمارية على السياسات التعليمية والتخطيط التربوي في دول الجنوب العالمي، بما في ذلك الدول الإسلامية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت مفاهيم مثل الاستيراد غير الواعي للنماذج التخطيطية الغربية، وفجوة السياقات الثقافية، وغياب التمكين المحلي في وضع الخطط التربوية. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط التربوي لا يمكن فصله عن الأبعاد التاريخية والثقافية والسياسية، وأوصت بضرورة تطوير نماذج تخطيط بديلة تتطابق من الواقع المحلي وتراعي الخصوصية الثقافية والهوياتية للمجتمعات غير الغربية.

دراسة أحمد (2023) هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء معايير التعليم الإلكتروني، ولا سيما معيار SCORM، واقتراح خطة تربوية لتطويره. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية، وطُبِّقت على عينة من شيوخ المعاهد الأزهرية ونوابهم والمعلمين والمعلمات، بلغ عددها (227) مشاركاً في محافظات صعيد مصر. توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في تطبيق التعليم الإلكتروني في التعليم الأزهرى، وأوصت بوضع خطة تربوية مقترحة تعتمد على إجراءات واضحة وضمانات لنجاح تطبيق التعليم الإلكتروني.

دراسة بن ساحة وعرابي (2023) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط التربوي واللسانيات التعليمية، وتبسيط الضوء على البُعد اللساني في العملية التربوية، بوصفه عنصراً مؤثراً في تحسين التحصيل المعرفي للمتعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وسعت إلى إبراز

كيف يمكن للغة التخطيط التربوي أن تسهم في تنظيم المحتوى التعليمي، وتحقيق تواصل فعال داخل الفصول الدراسية. وخلصت الدراسة إلى أن إدماج البعد اللساني في التخطيط التربوي يساهم في تجويد الممارسات التعليمية، وأوصت بضرورة تعزيز التكوين اللغوي للمعلمين وتضمينه في برامج التخطيط المدرسي.

دراسة بصوص (2023) هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير برنامج التخطيط والإعداد التربوي لطلبة كلية التربية بجامعة بني وليد، وقياس أثرها على أدائهم في التدريب الميداني "التربية العملية". استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة ورّعت على عينة من 40 خريجاً من مختلف التخصصات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ضعف بعض مكونات برنامج الإعداد التربوي الحالي، والحاجة إلى تطوير أهدافه بما يتناسب مع متطلبات الواقع المهني. وأوصت الدراسة بإنشاء دليل تدريبي موحد، وتحديث برامج التربية العملية بما يعزز مهارات المعلم المتدرب في إدارة الصف والتفاعل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.

دراسة الرواحية وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان. استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 404 معلمين ومعلمات من الصفوف (5-9). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، دون وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين، وأوصت بعقد ورش تدريبية في أساليب التدريس الحديثة، ووضع نظام حوافز مرتبط بالبحث والتطوير المهني.

التعليق على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة التي تم استعراضها تنوعاً غنياً في تناول موضوع التخطيط التربوي من حيث المفهوم، والمجالات، والمهارات، والتحديات، والأساليب، إذ تشترك أغلب الدراسات في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، مما يدل على أن هذا المجال ما يزال بحاجة إلى دراسات تحليلية معمقة تسلط الضوء على الجوانب النظرية والمهارية، كما هو الحال في هذا البحث، كما اتفقت معظم الدراسات على أن للتخطيط التربوي دوراً فاعلاً في تحسين الأداء الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية، إلا أن هذا الدور غالباً ما يعوقه ضعف في ممارسة التخطيط لدى القيادات المدرسية، إضافة إلى غياب التدريب الكافي، وتعدد الجهات المتدخلة في اتخاذ القرار التربوي، وهو ما أبرزه بوضوح كل من دراستي عثمان وإبراهيم (2024)، وأونيا والخليفة (2024).

من ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على إبراز أهمية البعد الثقافي في بناء نماذج التخطيط، مثل دراسة جمعة (2024)، التي قدمت معالجة نقدية لمفهوم التخطيط التربوي في ضوء نظرية ما بعد الاستعمار، مما يُبرز أهمية مراعاة الخصوصية الثقافية عند الحديث عن السياق المالي. أما من حيث الفئات المستهدفة، فقد تنوعت بين مديري المدارس، والمُشرفين، والمُعلمين، والقيادات التربوية، وطلبة كليات التربية، مما أضفى على الدراسات تنوعاً في الزوايا والاهتمامات، ووسع من دائرة المقارنة في هذا البحث، الذي يركز تحديداً على قيادات المدارس الإسلامية النظامية في مالي، كما أظهرت بعض الدراسات نتائج تدعو إلى تطوير برامج إعداد المُعلمين ومهاراتهم، كما في دراسة بصوص (2023) ودراسة أحمد (2023)، مما يعزز الحاجة إلى بناء خطط تربوية قائمة على المهارات المهنية المحددة، وهو ما يتكامل مع هدف هذا البحث في تحديد مهارات التخطيط التربوي المطلوبة.

وبوجه عام، فإن الدراسات السابقة، رغم تباينها في البيئات الجغرافية وخصوصيات السياق، تُظهر اتفاقاً عاماً على أهمية تعزيز مهارات القيادات التربوية في مجال التخطيط، وتبرز الحاجة إلى نماذج تخطيط تراعي الواقع وتستجيب لمتغيراته، مما يعزز من أهمية البحث الحالي ويسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتحديد مهارات التخطيط التربوي اللازمة لقيادات المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة ومبحثين وخاتمة كما يلي:

المقدمة: واشتملت على موضوع البحث، وأهميته، وأسئلته، وأهدافه، وحدوده، ومنهجه ومصطلحاته، والدراسات السابقة.

المبحث الأول: التخطيط التربوي، واستعمل على مفهومه، ومبرراته، وأهميته، وخصائصه، وأهدافه، وأنواعه، ومجالاته، ومراحلته.

المبحث الثاني: مهارات التخطيط التربوي، واشتملت على مجالات أربعة:

1. مهارة التنبؤ واستشراف المستقبل.
2. مهارة القدرة على دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية.
3. مهارة التخطيط لتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة.
4. مهارة تحديد وصياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة الاستراتيجية.

الخاتمة

المبحث الأول: التخطيط التربوي.

1. مفهوم التخطيط التربوي:

يعد التخطيط التربوي من الوظائف الأساسية في أي عملية تربوية، ويعد من أهم المجالات التي يتوقف عليها تحقيق التنمية البشرية المنشودة.

ولقد تعددت تعريفات التخطيط التربوي، فقد عرف بأنه "رسم للسياسة التعليمية بكامل صورها مع مراعاة أوضاع البلد السكانية والاقتصادية والاجتماعية وأوضاع الطاقة العاملة، وذلك من أجل تنمية العنصر البشري الذي هو رأس المال كل أساس وتطور" (العساف، 2015، 302).

كما عرفه الرفاعي وآخرون (1420، 109) بأنه: "النظرة الشاملة المتكاملة إلى مشكلات التربية جميعها ورسم السياسة التعليمية في كامل صورها، مستندا إلى معرفة شاملة بأوضاع المجتمع السكانية وأوضاع القوى العاملة والأوضاع الاقتصادية والتربوية والاجتماعية".

ويعرفه البحيري (2014، 21) أيضا بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة والتي تحدد غايات معينة للتنمية التعليمية لوقت محدد، وتتم هذه الأنشطة في إطار من الإمكانيات المحددة بما يتاح من الموارد المالية والاقتصادية والبشرية".

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج منها أن التخطيط التربوي عملية تنبؤية علمية منهجية تعتمد على جمع المعلومات وتحليل الواقع التعليمي والاجتماعي والاقتصادي؛ من أجل تحديد الأهداف التربوية وصياغة السياسات التعليمية المناسبة، ضمن رؤية شمولية متكاملة توازن بين الإمكانيات المتاحة والاحتياجات المستقبلية، كما أنه يتسم بكونه أداة استراتيجية لتحقيق التنمية البشرية؛ من خلال إعداد الخطط الهادفة إلى رفع كفاءة النظام التعليمي وتوجيهه نحو خدمة أولويات المجتمع، ويُعد من الركائز الأساسية للإدارة التربوية الناجحة، لما له من دور فعال في تنظيم الموارد وتوجيه الجهود وتحقيق التوازن بين الطموحات والإمكانات.

مبررات التخطيط التربوي:

هناك العديد من المبررات والدواعي التي دعت إلى الأخذ بالتخطيط التربوي ومن أهمها:

اعتبار التربية مردودا وتوظيفا مثمرا لرؤوس الأموال، فما ينفق على التعليم لا يعد استهلاكاً بل استثماراً تجنى ثماره مضاعفة كما في أي مشروع اقتصادي آخر، والنهضة الاقتصادية التي حدثت في اليابان خير شاهد لدور الاستثمار في التعليم والتنمية الاقتصادية.

التكامل بين مشكلات التربية والحلول التي ينبغي أن تقدم لها، فتداخل الميادين التربوية يجعل مشكلات التربية متداخلة، وتأتي خطة التربية لتحديث التناسق بين هذه المشكلات وحلولها، فالاهتمام

بالكم يستلزم المحافظة على الكيف والاهتمام بالجوانب العملية يستلزم عدم التجاهل بالجوانب النظرية في التعليم، إلى غير ذلك من جوانب النظام التعليمي التي تحتاج للتخطيط لتحقيق التوازن فيما بينها.

الإيمان المتزايد بالتخطيط وبقيمته في السيطرة على المستقبل (البحيري، 2014: 25).

ويضيف الرفاعي، وآخرون (1420: 113) إلى ما ذُكر من المبررات ما يلي:

الزيادة والارتفاع المطرد لعدد السكان في البلاد، وما يترتب على ذلك من زيادة الرغبة والإقبال على التعليم بكل أنواعه حتى يستطيع الفرد أن يرضي طموحه وطموح المجتمع في اللحاق بركب التقدم الحضاري والاقتصادي، إضافة إلى الديمقراطية التي تنادي بها المجتمعات والتي تكمن في ضرورة حصول الفرد على التعليم الذي يعد من أهم الحقوق الاجتماعية له.

المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تعاني منها المجتمعات والتي تعزى إلى الإمكانات المادية والبشرية وما يؤثر به هذا الخلل على النظام التعليمي، فالتخطيط التربوي يساعد على محاولة تجنب لهذه المشكلات واستخدام أفضل السبل الإدارية في المجال التنظيمي.

ارتفاع تكلفة ونفقات التعليم وهذا بسبب تزايد الطلب على التعليم، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الاعتمادات والمخصصات التعليمية المختلفة.

التسليم بأن التربية والتعليم هما وسيلة المجتمع للرفي وتنمية الإمكانات والطاقات العقلية الكامنة لدى الفرد.

2. أهمية التخطيط التربوي:

تتمثل أهمية التخطيط التربوي فيما ذكره عبد الحي (2006: 25)، من خلال النقاط التالية:

دوره الإيجابي في التعرف على إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة، الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية... إلخ.

تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، وترتيبها حسب الأولوية التي تمثلها حاجات المجتمع.

تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة واستدراك مكانه الخلل التي وقعت في الماضي.

زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو، لما يشكله من إبراز الدور الاستثماري للنظام التربوي.

تحقيق الرؤية الشاملة لمختلف متطلبات التنمية، وهذا من خلال التنسيق الذي يقوم به المخططون مع مختلف الجهات والأجهزة سواء في مجال التعليمي أو غيره.

اقتصاد الجهد والوقت والمال، وتحديد كل الأجهزة القائمة على التعليم، دون تداخل بينها في القيام بالمهام المنوطة بها.

ويضيف الحريري (2014، 215)، أهمية أخرى على ما ذكر:

يساعد المسؤولين على توقع التغيرات البيئية المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

يوفر بيئة عمل يشارك فيها الجميع ويلتزموا بتحقيق الأهداف.

يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

يساعد على تنظيم العمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

3. خصائص التخطيط التربوي:

يتسم التخطيط التربوي الجيد بعدد من الخصائص التي يميزه ويجعله ناجحاً، ومن تلك الخصائص ما ذكره دعمس (2015، 69):

الواقعية: ويعنون بذلك قابلية التنفيذ، أي أن يكون من الواقع الذي يعيش فيه المجتمع، مع مراعاة الظروف والإمكانات المتاحة.

المرونة: ويقصد بها قابلية للتعديل وفقاً للتطورات والتغيرات الجزئية أو الكلية التي تحدث في الظروف الطارئة، أو المستجندات الطارئة التي لم تأخذ في الحسبان أثناء وضع الخطة.

الشمولية والتكامل: وتعني الإحاطة الشاملة والكاملة لجميع العناصر التي تتشكل منها، ودراسة كل ما يتعلق بالظواهر والمشكلات، لضمان تحقيق الانسجام والتكامل بين القرارات والسياسات مما يكفل النمو المتوازن.

الاستمرارية: أن تكون مرتبطة بسابقتها مهياً للاحتقتها، تتكامل البدايات مع النهايات، تستمر مع استمرار الحياة لإعداد القوى العاملة في مختلف المجالات.

المستقبلية: يقصد بها أنها عملية مبنية على التنبؤ والخيال العقلاني للأشياء والتطلعات المستقبلية.

مركزية التخطيط واللامركزية التنفيذ: أن يتولى الجهاز الإداري المركزي - في الدولة أو المدرسة - بعملية التخطيط، ثم يوكل جانب التنفيذ إلى الجهات المختصة لها.

4. أهداف التخطيط التربوي:

يسعى التخطيط التربوي لتحقيق العديد من الأهداف الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، ويمكن ايجاره كما ورد عند البحيري (2014).

أولاً: الأهداف الاجتماعية

- توفير فرص تعليمية متكافئة لجميع أفراد المجتمع.
- تقديم تعليم يتلاءم مع قدرات الأفراد وميولهم.
- الإسهام في تنمية المجتمع وتقدمه وتطويره.
- تلبية حاجات المجتمع من الكفاءات المتعلمة والمدرّبة.
- المحافظة على التراث الثقافي والقيم الإيجابية.

ثانياً: الأهداف السياسية

- تعزيز استقرار الدولة سياسياً واجتماعياً.
- ترسيخ القيم الوطنية وتنمية روح المواطنة.
- تربية المواطن الصالح وتمكينه من فرص تعليمية مناسبة لقدراته.
- الإسهام في تقوية أواصر التفاهم بين الشعوب عالمياً.

ثالثاً: الأهداف الاقتصادية

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عبر التدريب والمهارة.
- تنمية القدرة على التنقل المهني وفق متطلبات سوق العمل.
- تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية عبر البحث العلمي والتكنولوجيا.
- ترشيد استثمار الموارد التعليمية لتحقيق أقصى فاعلية بأقل التكاليف.

الأهداف الثقافية: وتتمثل فيما ذكره محمد (2002، 153).

- الحفاظ على ثقافة المجتمعات ونقلها من جيل إلى آخر حتى تتوارثه الأجيال.
- تطوير الثقافة وتفتحها عن طريق البحث العلمي.
- محاربة الأمية ونشر الثقافة بين كافة أفراد المجتمع ككل ورفع مستوى التعليم في جميع المراحل، وزيادة إمكانيات الفرد في الوصول إلى أعلى درجات السلم التعليمي.

- العمل على القضاء على الفروق الثقافية أو التعليمية، وحل المشكلات الثقافية التي تواجه أفراد المجتمع.

5. أنواع التخطيط التربوي:

- تستخدم المنظمات أنواعا مختلفة من التخطيط التربوي وفقا لأغراضها المختلفة، والتي تتمثل في التقسيمات الآتية:

أ - من حيث الزمن.

ب - من الأهداف.

ت - من حيث المجالات.

ويمكن تفصيل تلك التقسيمات على النحو التالي كما ذكر عربيات، (2008، 63).

أ - من حيث الزمن:

تخطيط قصير المدى: ويتمثل في خطة سنوية تتضمن أهدافا تفصيلية محددة وكثيرة على غرار الموازنة السنوية، ويغطي فترة زمنية أقل من سنة.

تخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويتمثل في خطة خمسية كمثال شائع لهذا النوع من التخطيط.

تخطيط طويل المدى: والخطة التي تمثل هذا النوع من العمل تتناول أهدافا يصعب تحقيقها في فترة قصيرة من الزمن وتتطلب فترة زمنية أطول أي أكثر من خمس سنوات.

ب - من حيث الأهداف:

التخطيط الهيكلي أو البنائي: وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات، تتخذ بقصد إحداث تغييرات أساسية في البناء الاجتماعي والاقتصادي في الدولة، وتنظيم أساليب جديدة تنظم حركة المجتمع في المجال الاجتماعي والاقتصادي، ولا يقتصر هذا التخطيط على مجرد الإصلاح والتغيير في النظام القائم في المجتمع، وإنما يتعدى إلى تطوير المجتمع في بناءه ونظمه وسياسته الاجتماعية والاقتصادية (سعد، 2007، 18).

التخطيط الوظيفي أو (التوجيهي): يعتمد التخطيط الوظيفي على الخطط التشغيلية كأدوات منهجية للتعامل مع القطاع الحكومي، ويشتمل على توجيهات ملزمة للجهات الحكومية المختلفة بشأن برامجها وإسهاماتها في تحقيق الأهداف العامة والأسس الاستراتيجية لخطة التنمية، وذلك من خلال

تطبيق سياسات اقتصادية واجتماعية محددة لتحقيق معدلات النمو المستهدفة على الصعيدين الكلي والقطاعي، من أجل ترشيد استغلال الموارد الاقتصادية (الجواد، 2014: 31).

ج - من حيث المجالات:

التخطيط الشامل: ويتضمن إعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع وأوجه أنشطته على ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف وتعبئة كافة الموارد والإمكانات وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات وتيسير اختيار البدائل.

التخطيط الجزئي: وينحصر في وضع الخطة وتنفيذها لقطاع واحد من قطاعات المجتمع كقطاع الزراعة أو الصناعة أو التعليم (العساف، 2015، 302).

6. مجالات التخطيط التربوي:

يتضمن التخطيط التربوي عدة مجالات من أهمها:

مجال التعليم: ويتحدد في هذا المجال بناء الهيكل التنظيمي للتعليم العام، ويشمل السلم التعليمي وأنواع التعليم، وربط المخرجات التعليمية بنظام القوى العاملة في المجتمع.

الإعداد التربوي للمعلم: وبخاصة في كليات التربية لحصول على مخرجات تعليمية جيدة، تستطيع القيام بعملية التدريس فنا ومهارة، مع استمرارية العمل على تحسين الوضع الاجتماعي والمالي للمعلم، حتى نضمن الحصول على خدمة تعليمية جيدة (سعد، 2008: 186).

وضع الخطط والمناهج: للتعليم في ضوء دراسة واقع المجتمع وإمكاناته.

تحديد المناهج التعليمية: من كتب ووسائل تعليمية تساهم في تطوير العملية التعليمية.

حصر الإمكانيات المادية: كالأبنية التعليمية والتجهيزات العلمية للمؤسسات التعليمية في المجتمع.

وهناك مجالات أخرى للتعليم هي: تعليم الكبار، والتدريب التجويدي للعاملين، ومحو الأمية، والتعليم المستمر من حيث عدد الدارسين والمدرسين، ومدة الدراسة ومناهجها، ونظم الامتحانات، وإشباع حاجة الدارسين.

7. مراحل التخطيط التربوي:

إن الدور الرئيس للمخطط والمهمة التي اضطلع بها على الدوام هي إعداد المخطط ووضعها موضع التنفيذ، ولتحقيق ذلك يقوم المخطط بعدة عمليات متعاقبة ومتداخلة، إذ لا يعني الانتهاء من إحدى الخطوات عدم الرجوع إليها، ولكنها عمليات ومراحل مترابطة ومتسلسلة وأحياناً متداخلة.

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الخطة التربوية كما أورده طاحون (2015، 88):

المرحلة التمهيديّة يتم عمل التهيئة المحفزة للخطة.

مرحلة إعداد مشروع الخطة ويتضمن دراسة الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي.

مرحلة الاستشارات وتبني المشروع وإقراره وتتضمن إذاعة المشروع وإصدار التشريعات.

مرحلة المتابعة وتتضمن ملاحظة أي انحرافات في الخطة عند التنفيذ.

مرحلة تقويم الخطة والمراجعة، وتتضمن التطبيق والمتابعة ووضع معايير التقويم.

المبحث الثاني: مهارات التخطيط التربوي.

التخطيط -التربوي- هو الخطوة الأولى في العمليات الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها (لخضر، 2009، 197).

توجد العديد من المهارات الإدارية التي يجب توفرها لدى قائد المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالمبادئ المختلفة للإدارة المدرسية التي في مقدمتها ميدان التخطيط المدرسي (التربوي) الذي يمثل أولى المهام لطبيعة عمل قائد المدرسة (شبلق، 2006، 75).

والمقصود بالمهارة هنا هي القدرة التي تظهر لدى قائد المدرسة أثناء العمل - في مجال التخطيط التربوي - والتي يمكن تطويرها وتنميتها، حتى يتمكن من تحقيق أهدافه ويفهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.

فهناك العديد من خبراء وعلماء التربية والإدارة ممن يرون ضرورة امتلاك قائد المدرسة للعديد من المهارات الإدارية؛ للقيام بأعمالهم الإدارية بنجاح، وتصنف تلك المهارات إلى (مهارات شخصية أو ذاتية، ومهارات فنية، ومهارات فكرية أو إدراكية، ومهارات إنسانية)، فهي مهارات أساسية يحتاج

إليها قائد المدرسة في إنجاح أعماله الإدارية، وسيحاول الباحث دراسة أهم المهارات التي يجب توافرها لدى قائد المدرسة في مجال التخطيط التربوي، وقد صنف الباحث هذه المهارات في خمسة مجالات.

المجال الأول: مهارة التنبؤ واستشراف المستقبل.

لقد استفادت الدول المتقدمة من تجاربها وتجارب الآخرين ووعت الدرس جيدا بانتهاء الحرب العالمية الثانية وبدأت باستشراف مستقبلها بالأسلوب العلمي، إذ بدأت مسيرة التخطيط بعيدة المدى بصورة كافية في المجالات جميعا (وائل، 2011، 75).

فالتحولات التي يحملها المستقبل يجب البحث عن الصيغ المناسبة التي من خلالها يمكن الاستعداد لمواجهة هذه الأنماط الهائلة من التغيرات والتحولات والتحديات.

فاستشراف المستقبل والتنبؤ له جزء أساسي في عملية التخطيط التي يجب على قائد المدرسة أن يدرك أنماطه وأساليبه.

وينطلق الاستشراف من بعض الافتراضات الخاصة حول الماضي والحاضر؛ لاكتشاف أثر دخول عناصر مستقبلية على المجتمع، واكتشاف نوعية التغيرات الأساسية وحجمها الواجب حدوثها في مجتمع ما، ليتشكل مستقبله على نحو معين منشود (العتيبي، 2009).

فالاستشراف هو مهارة عملية تهدف لاستقراء التوجهات العامة في حياة البشرية التي تؤثر بطريقة أو أخرى في مسارات كل فرد وكل مجتمع (كورنيس، 2007، 13)، محاولة تحديد مسارها المستقبلي بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة عنها وتفاعلها مع متغيرات الحاضر ومعطياته، بافتراض تشابه ظروف الماضي والحاضر والمستقبل.

فلا يشترط في قائد المدرسة أن يكون عالما بجميع الأساليب المستخدمة في عملية التنبؤ واستشراف المستقبل، ولكن يتوجب أن يكون لديه إلمام بكيفية التنبؤ؛ حتى يتمكن من فهم الخطط المقدمة له من قبل المؤسسات الأخرى أو الوزارة؛ من أجل الحكم على صحتها أو عدمها.

وهناك العديد من الأساليب للتنبؤ واستشراف المستقبل التي يجب على قائد المدرسة أن يكون على دراية ومهارة بأساليب استخدامها في مجال الإدارة بعامة والتخطيط التربوي بخاصة ومن أهمها ما يلي:

1. أسلوب دلفاي.

2. أسلوب السيناريوهات.

3. أسلوب بيرت.

4 - أسلوب تحليل النظم.

5 - أسلوب التنبؤ الإسقاطي.

ويعتبر أسلوب دلفاي والسيناريو من أشهر الأساليب المستخدمة في التنبؤ واستشراف المستقبل في مجال التربية؛ وذلك بسبب سهولتهما في حل المشكلات المدرسية والإدارية.

1 - أسلوب دلفاي:

من الأساليب المستخدمة في التنبؤ وهي تعتمد على آراء عدد من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، والمزج بين آرائهم على مراحل متعددة؛ بهدف التوصل إلى نوع من الإجماع حول قضية من القضايا المستقبلية.

وقد تم تحديد صيغ وأشكال دلفاي إلى ثلاث صيغ أساسية، هي:

أ - الصورة المستقبلية: وتقوم على تصميم استبيان أو استطلاع للرأي حول موضوع ما، بواسطة باحث أو فريق يلاحظ ويراقب، ثم يرسل هذه الاستبيانات إلى الخبراء، وتستقبل آراءهم، ويتم تعديل الاستبيان في ضوءها، وترسل مرة أخرى لنفس مجموعة الخبراء لإعادة تقييم آراءهم، ثم تكرر هذه الجولات ثلاث أو أربع مرات.

ب - مؤتمر دلفي: ويستبدل فيه فريق الملاحظة بالحاسب الآلي؛ حيث يقوم بتجميع النتائج في وقت قصير.

ج - سياسات دلفي: وهي أحدث صيغ دلفي، ولا تستهدف الوصول إلى إجماع الرأي؛ وإنما تستهدف وجهات نظر مختلفة، وتحدد لها الحل في أي سياسة أو قرار تفسيري (الشافعي، 2008).

2 - أسلوب السيناريوهات:

السيناريو أسلوب آخر يتزايد استخدامه في التنبؤ وخاصة في التنبؤ المتوسط والطويل الأمد المتعلق باستقراء الاتجاهات.

ويشير نجم (2013، 166) إلى مفهوم السيناريو بأنه "وصف كتابي لأوضاع أو أحداث أو متغيرات رئيسية في المستقبل بالاعتماد على خبرة الشركة وافتراساتها الأكثر ترجيحاً لما سيحدث في المستقبل".

ويتكون السيناريو من ثلاثة عناصر رئيسة وهي:

أ - الحاضر أو الوضع الابتدائي: مجموعة من الظروف السائدة بالفعل قبل البدء في عمل السيناريو، أو مجموعة الظروف المفترضة التي تتطوي على تغيرات معينة في الوضع الابتدائي الفعلي بغرض معرفة أثر هذه التغيرات المفترضة على الظاهرة في المستقبل.

ب - مسار مستقبلي: وصف للتتابع المفترض أو التداعيات المتصورة للظواهر محل البحث وهو ينبع إما من أحداث تتمثل في وقائع غير مقصودة ولا تخضع لمتخذ القرار مثل الكوارث الطبيعية، وإما من تصرفات وهي الأحداث المقصودة والتي تخضع لمتخذ القرار وهي قد تكون ناتجة من الأحداث.

ج - وضع مستقبلي: يعني وصف لخصائص الظاهرة في النقطة الزمنية التي تمثل في نهاية الفترة المستقبلية محل البحث، وقد يختلف نوع السيناريو وفقا لنوع هذا الوضع فإما أن يكون وضع ممكن أو مرغوب فيه (حافظ، 2015، 107)، كما أنه أورد أنواع عدة من السيناريوهات ويتمثل أهمها فيما يلي:

1 - سيناريوهات استطلاعية: وهي التي تنطلق من الحاضر إلى المستقبل.

2 - سيناريوهات استهدافية: وهي تتصور وضع مستقبلي معين وتسعى الوصول إليه وهي تنطلق من المستقبل إلى الحاضر، ويمكن أن تتعدد السيناريوهات الاستهدافية تعدد كثيرا، وذلك وفق الهدف المراد تحقيقه، أو حسب البعد المرغوب في التركيز عليه من أبعاد النسق محل البحث.

3. أسلوب بيرت (PERT) Program Evaluation and Review Technique

والذي يعتمد أساسا على تصور علاقات تتابعية بين النشاطات المختلفة مع مراعاة أن يقسم المشروع إلى أعداد من الأنشطة المستقلة التي تتتابع بشكل معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع كله مع تحديد الوقت الذي يتم في أشائه تنفيذ المشروع (إبراهيم، 1439، 2).

4. أسلوب تحليل النظم:

هو أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجاته ومتطلباته وظروفه، من أجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، فهو تحديد مسبق لما سيتم عمله في المستقبل مستخدما أساليب فنية لتحليل الظواهر وصولا إلى أفضل مردود بأقل وقت وجهد ممكن.

وقد عرف أسلوب تحليل النظم أيضا بأنه: "سلسلة متصلة من تحديد الأهداف، ثم تصميم للنظم البديلة لتحقيقها، ثم تقييم لهذه البدائل في ضوء فعاليتها، وكلفتها، ثم إعادة النظر في الأهداف، ثم ابتكار بدائل جديدة، وإيجاد أهداف جديدة، فهو يستهدف التمكين للوصول إلى قرارات أو اختيارات أفضل بشأن المستقبل" (الفاضل، 2010، 101).

5 - أسلوب التنبؤ الإسقاطي:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد العناصر الأساسية في مجتمع ما ويكون تصور للمستقبل باعتباره نتاجا لامتداد هذه العناصر، ويعتمد الأسلوب الإسقاطي في اتجاهات دراسة المستقبل كامتداد للماضي على دراسة التغيرات التي ترتبط بعلاقات مع الواقع الحالي المراد التنبؤ لمستقبله (حسني، 1998، 78).

فهذه بعض الأساليب للتنبؤ واستشراف المستقبل التي ينبغي أن يعيها المخطط التربوي ويستخدمها عند التخطيط للعملية التربوية والتعليمية مع الأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات التي تتناسب مع كل أسلوب من الأساليب التنبؤ واستشراف المستقبل.

المجال الثاني - مهارة القدرة على دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية.

من المهارات الأساسية التي ينبغي على قائد المدرسة أن يكون على دراية بها مهارة القدرة على تشخيص الوضع الراهن للبيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية؛ من أجل تحديد الإمكانيات المادية والبشرية في المجتمع والتي يمكن أن يستفيد منها القائد في تنفيذ خطته، وكذلك تحليل الأوضاع التعليمية والبيئية من خلال العصف الذهني لكافة العاملين في المنظمة حسب الإمكانيات المتوفرة.

ويتم ذلك من خلال ما أشار إليه الكوخي (2015، 38) والتي تتمثل فيما يلي:

1 - دراسة الوضع الخارجي للمنظمة:

ويراد بالوضع الخارجي التعرف على الظروف التي تحيط بالمنظمة والتي تؤثر على أدائه وتصوراته وتوقعات إدارة الموارد البشرية فيه كما يلي:

أ - تبدل ظروف المجتمع.

ب - المؤثرات الاقتصادية في البلاد كالتضخم والأجور والكساد وغيرها.

ج - المؤثرات الاجتماعية المحركة للسكان كالهجرة وغيرها.

د - التغيرات التكنولوجية وآثارها على طبيعة العمل وعلاقة العاملين بالآلات والمكائن المستخدمة.

هـ - التغيرات البيئية والصحية والتعليمية وغيرها.

2 - دراسة الوضع الداخلي للمنظمة:

ويراد بالتحليل الداخلي لواقع المنظمة الوقوف على مجموعة من الظروف التي تؤثر وتتأثر بعملها

ومن ذلك ما يلي:

أ - الوظائف بمختلف أصنافها التي يريدها الأفراد العاملون.

ب . الأفراد العاملون على اختلافهم وتنوع وظائفهم ومهاراتهم.

ج . المكائن والأجهزة أو المعدات المستخدمة للإنتاج.

د . الموارد المالية التي تستخدمها المنظمة لأداء مهامها.

هـ . أساليب العمل والإجراءات المتبعة في تصريف الأعمال.

إن مجمل التغيرات أعلاه ما هي إلا عناصر قوة أو ضعف تؤثر على المنظمة ، وما عليها إلا استثمار نقاط القوة لصالحها بأكثر ما تستطيع استثماره ، ومعالجة نقاط الضعف وجعل بعضها يعمل لمصلحة المنظمة.

لذا فمن الأهمية أن يكون قائد المدرسة واعيا في استخدام الأساليب العلمية في تحليل الأوضاع المجتمعية أو المنظمة ، ومن أشهر تلك الأساليب أسلوب "SWOT" لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المجتمع أو المنظمة.

ويعتبر تحليل (swot) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف ، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة ، وتعتبر هذه الأداة من الأدوات الفاعلة التي تستخدم بكثرة في اتخاذ القرارات وذلك بربط المعلومات المتوفرة عن البيئة المحيطة للمشروع والحصول على قائمة بالمعلومات المهمة لتحقيق نجاحه . ولفظ (swot) تتمثل في أوائل الأحرف الإنجليزية التي هي (Strength,Weakness,Opportunities,Threats).

نقاط القوة: Strength	نقاط الضعف: Weakness
كتوفر الميزانية والدعم المادي.	كـنقص الأجهزة والمعدات اللازمة.
التهديدات أو المخاطر: Threats	الفرص المتاحة: Opportunities
نقص الموارد وتغيير ثقافة المجتمع	القوانين الداعمة للمنظمات التعليمية

ومن المهارات الأساسية التي ينبغي لقائد المدرسة أن يجيد استخدامها التقنيات الحديثة، والتي من أهمها:

1. الحاسب الآلي : Computer:

يعتبر الحاسب الآلي من أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاز المهام الإدارية بشكل عام، وعلى مستوى الإدارة المدرسية بشكل خاص، فيمكن استخدام الحاسب في جميع مجالات التخطيط المدرسي كما أشار بذلك (الصالح، 2010)، والتي تمثلت فيما يلي:

إدارة شؤون الطلاب: يمكن استخدام الحاسوب في تخزين المعلومات الأساسية لكل طالب مثل: اسم الطالب، تاريخ الميلاد، العنوان، مهنة الأب، ودخل الأسرة... وغير ذلك من البيانات التي تحتاجها الإدارة المدرسية مع إمكانية تخزينها ومعالجتها والاستفادة منها في عملية التخطيط الإداري المدرسي هذا بالإضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من الحاسب في توزيع الطلاب على الفصول وفي إعداد قوائم توضح علامات الطلاب (اليومية والشهرية والفصلية).

وكذلك بعض برامج الحاسب يمكن استخدامها لإجراء بعض العمليات الإدارية مثل: ترتيب أسماء الطلاب أبجدياً، أو حسب السكن أو العمر، واستخراج الإحصاءات اللازمة للإدارة المدرسية، والتي تسهم في نجاح التخطيط الإداري المدرسي بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

(أ) إدارة شؤون المعلمين: يمكن باستخدام الحاسوب إنشاء قاعدة بيانات تشمل ملفاً خاصاً بكل معلم للاحتفاظ بالمعلومات والبيانات والمعلومات، بهدف تخزينها ومعالجتها للحصول على معلومات جديدة تساعد في عملية التخطيط الإداري المدرسي بما يتعلق بحاجات المعلمين وقدراتهم، كذلك يمكن استخدام برنامج خاص للحاسب لعمل جداول مدرسية بطريقة عادلة وفعالة تساعد على استثمار إمكانيات المدرسة المادية وتوظيفها بطريقة سليمة، في أقل الوقت والجهد للمعلمين.

(ب) المناهج المدرسية: أصبح الحاسوب من أهم التقنيات الحديثة التي تسهل عمليات إعداد المواد إثرائية لخدمة المناهج المدرسية، وكذلك إعداد الاختبارات وتنسيقها وتقويمها وتخزينها، ويمكن استخدام الحاسب كوسيلة تعليمية هادفة باستخدام البرامج التعليمية المختلفة التي تساعد على الاستيعاب وممارسة التعليم الذاتي.

(ج) البيئة المدرسية: يستخدم الحاسب لحصر ومتابعة الإمكانات المادية في المدرسة مثل: حصر الأثاث، والممتلكات، والأدوات والأجهزة الخاصة بالمدرسة، وذلك بإنشاء ملفات خاصة باستخدام الحاسب، ومن الضروري استخدام بعض البرامج التطبيقية للحاسب لمتابعة المصادر والوارد للإمكانات المادية المدرسية، لأن ذلك يسهم في استثمار الوقت لقائد المدرسة.

(ج) المجتمع المحلي: يمكن استخدام الحاسب لإصدار النشرات الإعلامية، والصحية والثقافية والعلمية، وتوزيعها على المجتمع المحلي، خلال تنفيذ الخطط المدرسية المشتركة، من أجل توثيق العلاقة والتواصل والتعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

والخلاصة أنه يوجد العديد من الأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة التي يجب على قائد المدرسة أن يجيد استخدامها، بل يكسب مهارة التعامل معها مثل: ماكينة التصوير، واستخدام أجهزة العرض، والطابعات، وخصوصا عندما يقوم بتدريب المعلمين، أو تقديم دورات مختلفة وورش عمل ضمن المجموعات.

المجال الثالث: مهارة التخطيط لتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة.
 يعتبر قائد المدرسة المشرف الأول والمسؤول عن الجانب المالي المخصص، وكيفية التصرف فيه، وهو الذي يعلم بصورة دقيقة الحاجات المالية التي يجب أن تتوفر للمدرسة بعد جمع البيانات والمعلومات (بربخ، 2012، 180).

فمن المهارات التي تتطلب من قائد المدرسة أن يمتلكها هو التخطيط لتنمية الموارد المالية للمدرسة وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة وذلك من خلال:

- 1 - التنبؤ بالإيرادات المتوقعة للمدرسة.
- 2 - التنبؤ بالنفقات المحتملة للمدرسة بناء على دراسة تحليلية موضوعية.
- 3 - المهارة في التعامل مع الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.
- 4 - المهارة في معالجة العمليات المالية واتباع الطرق السليمة في الحسابات.
- 5 - المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المالية المدرسية بصورة سليمة ودقيقة وأمنية.
- 6 - المهارة في رسم الخطط الاستراتيجية من أجل استثمار النفقات والتبرعات المدرسية مع المجتمع المحلي وفق الأنظمة المالية المتبعة.
- 7 - المهارة في تقدير الموازنة المناسبة للمدرسة، ومناقشتها مع فريق العمل.
- 8 - المهارة في استثمار الإيرادات المدرسية الداخلية والخارجية والبحث عن قنوات أساسية أخرى لتمويل التعليم بدلا من الرسوم الدراسية التي يدفعها أولياء أمور الطلاب مقابل تعليمهم في المدرسة.

فالواجب على قائد المدرسة المتمتع بمعارف ومهارات وقدرات لاستثمار الموارد في المدرسة؛ من أجل تحقيق عائد واضح يساهم في زيادة وتطوير العملية التعليمية والخدمات المجتمعية.

المجال الرابع - مهارة تحديد وصياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة الاستراتيجية.

إن صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وتحديد أهدافها تعتبر من أهم الاستراتيجيات لنجاح أي منظمة، ومن الأهمية بمكان أن تتوفر لدى قيادات المدارس القدرة والمهارة الكافية لصياغة الرؤية والرسالة وتحديد أهداف المدرسة.

فالمطلوب من قائد المدرسة أن يكون على دراية وإلمام بالمهارات اللازمة لتحديد وصياغة الرؤية المدرسية ورسالتها وتحديد أهدافها، وفق الاحتياجات الفعلية للمجتمع أو المنظمة.

فالمقصود بالرؤية: هي الصورة النهائية التي تريد مدرسة ما أن تكون عليها، وهي الحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه، وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المدرسة واتجاهها وهويتها (الكوخي، 2014).

وتوصف الرؤية بأنها جيدة إذا كانت واضحة، وشفافة، وهادية، وملهمة، ومكتوبة بشكل مختصر ومركز.

والمقصود برسالة المدرسة: هي المبرر من وجود المدرسة، أو الغاية الكبرى التي قامت المدرسة من أجل تحقيقها، والأثر الذي تسعى إلى تأكيده في المجتمع، وهي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، وهي قائمة تتضمن إعلان المدرسة لأهدافها وفلسفتها وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات (الهندي، 2012، 45).

والمقصود بأهداف المدرسة: يقصد بها المقاصد والغايات التي ترغب المدرسة الوصول إليها وتحقيقها في المستقبل، وتمثل مرتكزات العمل لديها، وتؤخذ في الاعتبار عند وضع البرامج والأنشطة المدرسية.

ومن أهم المهارات التي يجب أن يتقنها قائد المدرسة عند صياغة الرؤية المدرسية ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ما يلي:

1. المبادرة بالأفكار والتصورات والعصف الذهني لكافة العاملين في المدرسة.
2. القدرة في تحديد الرؤية وفق الموارد المتاحة للمدرسة.
3. مهارة التنسيق والتحكم في الأفكار وتحديدتها حتى تسير إلى الوجهة النهائية.
4. مهارة تفويض السلطة.

5 - القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها.

6 - القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.

7 - الواقعية والمرونة والشمولية عند صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.

8 - الثقة بالنفس وقدرة العاملين على الإبداع إذا ما أعطوا الفرصة والدعم والتشجيع.

9 - تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف.

10 - الوعي بأوضاع المجتمع الاقتصادية والثقافية والسياسية والتشريعية.

فقائد المدرسة هو القائد لفريق وضع الرؤية المدرسية ورسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية والتفصيلية، لذا ينبغي أن يكون لديه إلمام بأساليب ومكونات الخطة المدرسة وأن يتسم بمهارات معرفية واسعة والقدرة على البحث عن المعلومات اللازمة من مصادرها، كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية التي يتعامل معها.

الخاتمة: التوصيات والمقترحات

التوصيات:

1. تقديم ورش عمل ومحاضرات وندوات تتناول الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة بعامه ومهارات التخطيط التربوي بخاصة.
2. حث قيادات المدارس بدراسة الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها خارج البيئة التعليمية.
3. الاستفادة من نتائج التغذية الراجعة والتقويم التربوي لمعالجة أوجه القصور في العمل التربوي والإداري بالمدرسة وتعزيز نقاط القوة، واستثمار نقاط الضعف.
4. حث قيادات المدارس على المشاركة في المؤتمرات العلمية لدعم المدارس لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتبادل الخبرات التربوية والإدارية في هذا المجال.
5. تدريب القيادات على وضع خطط لتوفير البدائل المناسبة لتمويل التعليم.
6. تطوير القيادات لمهاراتهم في استثمار إيرادات المدرسة من خلال الاستعانة بخبراء في هذا المجال.
7. الحث على تطبيق مهارات التخطيط التربوي في المدارس الإسلامية النظامية في جمهورية مالي عمليا.
8. تنفيذ المزيد من البرامج والدورات التدريبية الموجهة لقيادات المدارس في مجال إدارة الأزمات وكيفية وضع الخطط البديلة لها.

المقترحات:

يقترح الباحث عدد من الموضوعات التي يرى أهميتها وحاجتها إلى الدراسة والبحث، ومن ذلك

ما يلي:

1. مدى تطبيق مديري الإسلامية النظامية في جمهورية مالي لمهارات التخطيط التربوي من وجهة نظر المعلمين.
2. دراسة الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الإسلامية في مجال التخطيط التربوي في مناطق مختلفة من جمهورية مالي.
3. درجة توفر مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الإسلامية في جمهورية مالي وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.
4. برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارة التخطيط لتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة لدى مديري المدارس الإسلامية في مالي.
5. تطوير دور الإدارة المدرسية بالمدارس الإسلامية في جمهورية مالي في مجال التخطيط التربوي والاستراتيجي في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة (تصور مقترح).

المصادر والمراجع

- أحمد ، هدى رمضان عبد الرازق (2023): التخطيط التربوي لتطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء معايير التعليم الإلكتروني، *مجلة كلية التربية - جامعة أسوان*.
- انجاي، غورو (2000): السياسة التعليمية الفرنسية في مالي وآثارها على التعليم الإسلامي(1895-1995)، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان، السودان.
- أونيا، سيف الدين إدريس، والخليفة، الزين الخليفة (2024): التخطيط التربوي ودوره في الحد من الهدر التربوي في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- البحيري، خلف محمد، (2014): أسس تخطيط التعليم بمبادئه، أهدافه، خطواته، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد، (1978): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- بربخ، فرحان حسن، (2012): إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- بصوص، غالية محمد، (2023): رؤية مقترحة لتطوير برنامج التخطيط والإعداد التربوي لطلبة كلية التربية بجامعة بني وليد، *مجلة جامعة الزيتونة للعلوم الإنسانية*.
- بن ساحة، سعاد، وعرابي، هاجر، (2023): التخطيط التربوي وعلاقته باللسانيات التعليمية: مقارنة نظرية، *مجلة الأصاله للدراسات التربوية والنفسية*.
- جمعة، عبد القادر، (2024): التخطيط التربوي في سياق نظرية ما بعد الاستعمار: قراءة تحليلية في مسارات التبعية والبدائل، *مجلة جامعة الوادي للعلوم الإنسانية والاجتماعية*.
- حافظ، عماد حسين، (2015): التفكير المستقبلي (المفهوم - المهارات - الاستراتيجيات)، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة، (2014): التخطيط الاستراتيجي في ضوء المنظومة المدرسية، عمان، دار الفكر.
- حسني، محمد محمود، (1998): بعض مفاهيم الدراسات المستقبلية في التعليم، الأسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- دعمس، مصطفى نمر (2015): إعداد وتأهيل المعلم، القاهرة، دار عالم الثقافة.
- الرشيدي، بشير صالح (2000): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- الرفاعي، فيصل الراوي، وأحمد، جمال بالمنعم، والرويشد، فهد عبدالرحمن (1420): الإدارة التربوية ونظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، الكويت، مكتبة الفلاح.
- الرواحية، أسماء بنت ناصر، وآخرون (2023): درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط التربوي وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الداخلية، مجلة جامعة نزوى للعلوم التربوية والإنسانية.
- الزكي، أحمد عبدالفتاح (1437): الإدارة التربوية أسسها وتطبيقاتها، الرياض، مكتبة الرشد.
- سعد، عبد المنعم فهمي (2007): التخطيط للتربية الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للنشر.
- سعد، عبدالغني فهمي (2008): استراتيجيات التخطيط التربوي، القاهرة دار الثقافة للنشر.
- السقا، امتثال احمد، (2021): أساسيات التخطيط التربوي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشافعي، دينا حسن عبد (2008): إطارات تعليم الكبار رؤية مستقبلية، القاهرة، دار المصرية اللبنانية.
- شبلق، وائل صبحي، (2006): دور برنامج التطور المدرسي في تنمية مهارات التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006): التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا.
- العتيبي، سعد بن مطر (2009): استشراف المستقبل في السياسة الشرعية، المدينة المنورة، المعهد العالي للقضاء.
- عثمان، سليمان محمد سعيد، وإبراهيم، يوسف الأمين يوسف، (2024): التخطيط التربوي لدى مديري المدارس الأساسية ودوره في تحسين الأداء الإداري بولاية كسلا - السودان، مجلة القلم للدراسات التطبيقية، ع8، ص. 161-170.
- عربيات، ياسر أحمد، (2008): المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار يافا العلمية.

- العساف، محمود عبدالمحيد، الأغا، صهيب كمال، (2015): الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، القاهرة، الجنادية للنشر والتوزيع.
- الفاضل، محمد محمود، (2010): كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، عمان، دار الحامد.
- الكوخي، مجيد، (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- الكوخي، مجيد، (2015): إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كورنيش، ادوارد، (بيروت): الاستشراف مناهج اكتشاف المستقبل، 2007، الدار العربية للعلوم ناشرون.
- لخضر، لكحل، (2009): أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية، الجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
- محمد، أحمد على، (2002): التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، الأردن، مكتبة دار المناهج.
- نجم، نجم عبود، (2013): مدخل إلى إدارة العمليات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الهندي، ياسر فتحي، (2012): إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية قضايا معاصرة، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- وائل، إسماعيل محمد، (2011): التخطيط العلمي لصنع المستقبل، بغداد، مجلة البحوث والدراسات الاستراتيجية.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
الترقيم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
الترقيم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي