**جامعة البصرة**

**كلية التربية للعلوم الانسانية**

**قسم العلوم التربوية والنفسية**

**التخطيط التربوي**

**أعداد**

**المدرس المساعد**

**هبه مجيد عيسى**

 **الفصل الاول**

 **مفهوم التخطيط التربوي وأهميته**

**التخطيط التربوي**

**مقدمة**

الحاجة إلي التخطيط أمر ضروري ومهم ويضمن استمرارية العمل علي الوجه الصحيح . ويتضمن اتخاذ توجه نظامي لما تريد فعله . ويعتبر علم التخطيط من بين أحدث العلوم ولا يعني ذلك أنه لم تكن توجد قديماً وعلي مر العصور ممارسات تخطيطية يؤديها الإنسان حيث يستحيل أن يأتي كل ما أنجزه الإنسان علي الأرض هكذا عفوياً أو بمجرد الصدفة ، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به قد مارس طوال حياته علي الأرض كثيراً من عمليات التخطيط بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات "التدبير" و "التوقع " و" الحيطة " . كما أن كتابات أفلاطون وابن خلدون أشارت إلي التخطيط أو حامت حوله . وفي عصر النهضة دعا المفكر الإنجليزي " موريس دوب " عام 1709 م - 1751 م إلي ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعملي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة . وقد كان لكتابات ماركس إنجليز الفضل للخروج بالتخطيط من دائرة التفكير إلي حيز العمل والتنفيذ . أما تخطيط التربية فقد كان أكثر سبقاً في جوانبه العملية والعلمية من التخطيط العام مرد ذلك أن التربية بطبيعتها عمل يتم دائماً للمستقبل والتخطيط التربوي بمفهومه الحديث يرجع إلي التجربة السوفيتية في التخطيط العام وانبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم .

**المعني اللغوي للتخطيط :**

هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة علي ما يقصد في الصورة والرسم وهو أيضاً التسطير والتهذيب والطريقة.

 **المعني الاصطلاحي للتخطيط** **:**

عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلي أهداف معينة وبعبارة أخري هو عملية ترتيب الأوليات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

**التخطيط التربوي :** فقد عرف التخطيط التربوي بأنه وسيلة تتيح لنا وضع مخطط منهجي لأوجه النشاط التي ينبغي الاضطلاع بها بغية تحقيق الأهداف التربوية في حدود الإمكانات والتطلعات نحو التنمية المستمرة . وهو استخدام المواد النادرة المتاحة في المجتمع لتحقيق أقصي طلب علي التعليم سواء أكان ذلك علي مستوي الفرد أو الجماعة.

**أهمية التخطيط التربوي**

1- تشخيص الأوضاع التعليمية والتربوية الحالية وتقييم الهيكل التعليمي القائم ودراسة مدي تناسق أجزائه وتفرعاته ومدي الارتباط بينهما.

2- رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلاً للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.

3- النظرة البعيدة الواعية إلي المستقبل ورسم الخطط علي المدى الطويل.

4- التوعية والإصلاح الفني للعملية التربوية وتحديدها وتطويرها.

5- العمل علي التخفيف من حدة الإهدار في التعليم ورفع مستوي كفاءته .

6- إحكام استثمار الوقت.

7- محاولة تقريب الشقة بين التعليم والمجتمع .

8- تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي .

**الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي :**

الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي كالفرق بين مفهوم التربية ومفهوم التعليم فالتخطيط التعليمي يختص بكل ما يتم داخل النظام التعليمي في حين أن التخطيط التربوي أشمل وأعم حيث يضم إلي جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم كالأسرة ومؤسسات الثقافة والإعلام والمؤسسات الدينية والنوادي الرياضية. ولذلك فما نقوم به هو تخطيط تعليمي إذ على النظام التعليمي وهو جزء غير منفصل عن التربية حيث ينظر للتعليم علي أنه عملية تتم ضمن عملية ومكون رئيس لها .

**المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي:**

1- الواقعية :تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الأهداف المنشودة.

2- الشمول : أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه علي كافة الموارد.

3- المرونة : أن تكون الخطة قادرة علي مواجهة الظروف الطارئة.

4- الاستمرارية : الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين سابقتها من خطط .

5- الإلزام : بحيث تكون الخطة ملزمة التنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.

6- المشاركة : مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة.

7- التنسيق : يقصد بها التنسيق والإجراءات والوسائل.

8- سهولة التنفيذ والمتابعة : بحيث تترجم الخطة إلي إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلي جهاز إداري كفء.

9- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ : وتعني أن يتولي الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة واتخاذ القرارات الأساسية موضع التنفيذ ولا مركزية التنفيذ ويقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد .

**خصائص التخطيط التربوي التي تذهب به إلى أقصى غاياته:**

**1- العقلانيــة:-**عدم التسرع في معرفة الاولويات ومدى التحقيق وامكانيات التحقيق.

**2- الدينامية:-**يظهر عادة أثناء التخطيط عوامل جديدة لم تكن موضوعة في الحسبان وتستجد ظروف تستدعي تغيير مسار الخطة أو إجراء التعديلات عليها. ولذلك ينبغي أن يكون التخطيط مرنا  ودينامياً ،يسمح بإجراء التعديلات لمواجهة المواقف الجديدة.

**3- المستقبلية:-** يراعي ضرورات المستقبل

**4- الإنسانية:-** يأخذ بالجوانب الانسانية.

**5- الشمولية :-** بمعنى أن التخطيط لقطاع معين من قطاعات النشاط الاقتصادي يتم في ضوء علاقاته مع القطاعات الأخرى وتكامله معها.

**6- العلمية :-** يعتمد الأساليب العلمية لا التنجيم والحدس .

**7- التطبيقية:-** قابلاً للتطبيق والتجريب.

**8- الاستمرارية:-** هذا يعني أن يكون التخطيط مستمراً متصل الحلقات والمراحل، كما ينبغي أن يساير التخطيط ما يحدث في المجتمع من تطور وتقدم باستمرار.

**9- الواقعية:-** وتعني ألا يكون التخطيط طموحاً محلقاً وإنما تكون الخطة مراعية لإمكانات الواقع متجهة نحو تحقيق الممكن والمعقول وفق تقديرات الإمكانات المتاحة.

**أنواع التخطيط التربوي:**

**أولاً :-  الخطط طويلة المدى:**

 والخطط طويلة المدى تكون دائما في المجتمعات التي تشعر باستقرار في أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا ما يجعلها تتبع هذا النهج من الخطط، فرؤيتها في التخطيط رؤية بعيدة النظر، حيث تقل مدة الخطة فيها عن عشر سنوات، بل قد تمتد إلى خمسة عشر عاماً وقد تصل الى عشرين عاماً مما يجعل هذه المجتمعات التي تتبع هذه الخطط او تتوسع في أهدافها، وتتميز هذه الخطط بمجموعة سمات أهمها:

1. أنها تحدد وترسم الاتجاهات العامة في التربية والتعليم.

2- أنها تساعد المسؤولين عن التعليم في توجيه التلاميذ حسب قدراتهم وإمكانياتهم ورغباتهم.

3- أنها تشمل الخطط القصيرة المدى.

4- أنها تربط النمو التعليمي بمراحله المختلفة وبذلك فهي تعمل على انسجامه وتكامله أيضا.

5- أنها تربط الخطط التربوية التعليمية بخطط التنمية الشاملة.

**وكما أنها تتميز ببعض المميزات فان هناك بعض العيوب لهذه الخطط أهمها:**

1- أنها غير دقيقة في حساباتها وليست تفصيلية.

2- أنها تهتم بالسياسة والاتجاهات العامة دون الاهتمام بطرق التنفيذ.

3- أنها تبني على افتراضات مما يجعلها تقع في كثير من الأحيان في الأخطاء .

4- أنها دائما متغيرة وليست مستقرة.

**ثانياً :-  الخطط قصيرة المدة:**

وهي خطط دائما تتبعها بعض الدول في حالة التحولات والتغيرات السريعة التي تلحق بها، فهي توضع لمعالجة أمور مختلفة وبشكل سريع، فتوضع لفترة تصل الى سنتين او ثلاث او أربع سنوات وقد تصل الى خمس سنوات وتتميز هذه الخطط بما يلي:

1- إنها أكثر اتصالا بالواقع من الخطط طويلة المدى.

2- إن افتراضاتها وتنبؤاتها أقرب للصحة لان الرؤيا على المدى القصير أوضح من الرؤيا على المدى الطويل.

3- أنها أكثر عناية بالتفاصيل.

4- أنها أكثر دقة في تحديد عدد التلاميذ المقبولين والخريجين.

5- أنها تهتم برسم خطط المناهج وتوزيع المخططات التعليمية.

**ثالثاً :-  الخطط متوسطة المدى:**

وهي خطط تلجأ إليها بعض الدول في حاجة ماإذا كانت ظروفها مستقرة الى حد ما، فهي ليست في حاجة ملحة الى تخطيط فوري وسريع مثلما هو في الخطط قصيرة المدى، أو أن ظروفاً جدت فتؤجل خططها وتسندها إلى خطط طويلة المدى، فهذه الخطط تتوسط ما بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة المدى، وهي عاده خمس سنوات ويطلق عليها الخطط الخمسية ، كما أنها تتيح الفرصة لإجراء الفرصة لإجراء عمليات المتابعة والتنفيذ ، وأيضا توزيع الميزانية بين قطاع التعليم والقطاعات الأخرى خلال سنوات الخطة.

**رابعاً :-  الخطط الشاملة والخطط النوعية:**

 يقسم التخطيط التربوي في بعض المجتمعات الى تخطيط شمولي وتخطيط نوعي ، حسب شمولية التخطيط ونوعيته الى خطط شاملة وخطط نوعية، أو ما يسمى بخطط جزئية ، فالخطط الشمولية هي التي تتناول وتشمل التربية والتعليم ككل، حيث تهدف هذه الخطط الى تنمية وتطوير التربية والتعليم ، فهي تتناول جميع مراحلها  وأنواعها ، وتتولى إعداد وتعديل وتقييم المناهج الدراسية ، وتنظيم الإدارة التعليمية وكل ما يتعلق بالعملية التربوية وبذلك فهي تهدف الى :

1- إحداث التوازن في الهيكل التعليمي، بمعنى أن تنمو جميع مراحل التعليم.

2 - ربط التعليم بالخطط القومية للتنمية الشاملة بمعنى أن أي استثمار في التعليم يجب أن يصاحبه استثمار في القطاعات الأخرى.

 **خامساً :- الخطط القومية والخطط الإقليمية:**

الخطط القومية تهدف إلى تنمية التعليم أو التربية على مستوى الدولة ويتضح ذلك في الدول التي تتبع النظام المركزي في الإدارة ، وتبرز أهمية الخطط القومية في :

أ- ربط خطة التعليم بالخطة القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ب- إحداث توازن في الخدمات التعليمية في جميع أجزاء الوطن بحيث لا تقتصر الخدمات، في منطقة دون أخرى.

ج- العمل على تنمية المناطق المختلفة تعليمياً ، او التي لا تستطيع مواردها الاقتصادية إحداث تنمية تعليمية ، وبذلك فان هذه المناطق في حاجة ماسه الى مساعدة ورعاية الدولة.

د- الإشراف على تنفيذ مشروعات التعليم ومتابعتها وتقويم نتاجها والوقوف على جوانب النقص والقصور فيها للتمكن من تلافيها عند وضع الخطط الجديدة.

أما الخطط الإقليمية فتهدف الى التخطيط لمنطقة معينة أو إقليم معين ، فهذه الخطط تعد نتيجة و أساساً وتستخدم لاتساع رقعة الدولة كما في الدول ذات المساحات الكبيرة مثل الصين أو لتعدد القوميات واللغات والثقافات والأديان،  وتنتشر هذه الخطط في الدول التي يتمتع الحكم فيها بالاتحاد الفيدرالي أو الإستقلال الذاتي في أداته وتشريعاته .

**تهدف الخطط الإقليمية الى ما يلي:**

1- جعل الخطط التعليمية أكثر تفهما للعوامل الإنسانية وأكثر تقديراً للاعتبارات التي تميز كل إقليم على حدة.

2- جعل خطط التعليم أكثر تفصيلا وأكثر بعدا عن العموميات .

3- تكييف الأهداف العامة لخطط التعليم ووسائل تحقيقها والمحتوى التعليمي وفقا لظروف كل إقليم حسب احتياجاته وإمكانياته.

4- إن مبادئ التخطيط الإقليمي تتمشى مع مبادئ الديمقراطية ، وسياسة الحكم المحلي ، وبذلك فانه يثير حماس الجماهير نحو التعليم .

 **وللتخطيط التربوي مجموعة من الخطوات لا بد وان يمر بها عند إعداد أي خطة تربوية ، واهم هذه الخطوات ما يلي**:

**الخطوة الأولى:**

  ويطلق عليها بالخطوة التمهيدية ، وتتمثل في بعض الأعمال والأنشطة التي تساعد على تنظيم أعمال التخطيط ، وتكون الإجراءات فيها تمهيدية لخطوات أساسية لاحقة ، كما تشمل هذه المرحلة إعداد العدة للبدء في عملية التخطيط ، وفي وضع مشروع الخطة التربوية.

**الخطوة الثانية :**

 مرحلة تحديد أهداف الخطة:- في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المرجوة من النشاط الذي نقوم به في ضوء الأهداف الاجتماعية التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها، وهذه الأهداف تكون معبرة عن حقيقة المشكلات والمعوقات من ناحية وطموحات المجتمع من ناحية أخرى.

**الخطوة الثالثة:**

 مرحلة وضع إطار الخطة:- بعدتحديد الأهداف يتم ترجمتها إلى برنامج عمل تفصيلي يسمى مشروع الخطة وفيه تحدد الفترة الزمنية للخطة ومراحلها ونسب التكاليف النهائية لها، ويتم تحديد الاحتياجات من القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة والوسائل والأجهزة المطلوبة، كذلك تدرس البدائل وتوضع الأولويات كما تحدد النتائج المتوقعة.

**الخطوة الرابعة:**

 مرحلة إقرار الخطة:- بعد وضع مشروع الخطة التي تعتبر بمثابة مشروع ويعرض للمناقشة اللازمة حتى يتم إقرارها بالصورة النهائية واستصدار التشريعات اللازمة لتنفيذها.

**الخطوة الخامسة:**

 مرحلة تنفيذ الخطة:- من الخطأ أن ننظر إلى التخطيط على أنه قاصر على مرحلة التصميم ولكن لا يتوقف التخطيط عند هذا الحد وإلا أصبح مجرد تنبؤ أو إسقاط، فالتخطيط السليم يشير إلى ما يلزم عمله لتنفيذ الخطة، بمعنى آخر يضعها موضع التنفيذ.

**الخطوة السادسة:**

 مرحلة متابعة وتقويم الخطة:- تهدف متابعة الخطة إلى التعرف على مدى تحقيق أهداف وبرامج الخطة. بالإضافة إلى التقارير الدورية التي تتم أثناء تنفيذ الخطة لابد من إعداد تقارير عند انتهاء فترة الخطة تمهيداً لإعداد الخطة التالية ، وتهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على ما تم تحقيقه ومقارنته بالأهداف النهائية التي وضعت أصلاً للخطة ويتم استخلاص الدروس المستفادة والتعرف على الإجراءات التي يجب اتخاذها في إعداد الخطة القادمة .

**أهداف التخطيط التربوي**

للتخطيط التربوي مجموعة من الأهداف والغايات يمكن ذكرها في:

1. التخطيط التربوي يسعى نحو السيطرة على المستقبل.

2.  التخطيط التربوي لا يكتفي بالتنبؤ.

3.  التخطيط التربوي يسعى للربط بين التربية والتنمية الاقتصادية.

4. التخطيط التربوي يهدف الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

5. تحقيق الاستيعاب الكامل لمن هم في سن مرحلة التعليم الإلزامي او الأساسي من الجنسين وفي جميع مناطق البلاد (القرية- المدينة).

6. تحقيق التوسع المطلوب في التعليم الثانوي والتعليم الجامعي والعالي.

7. تنوع التعليم الثانوي والعالي وتشعيبه بما بلائم الفروق الفردية ما بين الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم ورغباتهم وحاجاتهم.

8.  تغيير البيئة التعليمية في الوطن العربي الى بنيه تعليمية أفضل.

9.  الارتفاع بمستوى التعليم.

10.  زيادة إنتاجية التعليم ووضع كفايته الداخلية والخارجية.

11.  توثيق الصلة بين التعليم النظامي والتعليم غير النظامي ، وبين التعليم المقصود والتعليم غير المقصود.

12.  تقليل نفقات التعليم واستخدام الموارد المالية المتاحة للتعليم افل استخدام ممكن.

13.  زيادة الوعي التخطيطي لدى المسؤولين عن التعليم.

14.  إعداد القوى البشرية المدربة لممارسة الوظائف والأعمال الموجودة وما يستجد منها .تحقيق الوحدة والتماسك القوي.

**مشكلات و عوائق التخطيط التربوي**

يواجه التخطيط التربوي كغيره من أنواع التخطيط أشكال  من المشكلات، وقد حدد رولي Rowly بعض المعوقات التي تواجه التخطيط التربوي وأهمها:

1- العلاقة بين المدرسة والبيئة لها دورها البارز في التخطيط التعلمي.

2- عدم القدرة على استيعاب جميع الملزمين بالتعليم.

3- المنافسة على السلطة والنفوذ عن طريق الأنظمة التعليمية.

4- اختلاف الأنظمة الدينية وما ينتج عنها من مشكلات.

5- الدلالة السياسية للغة التدريس.

6- الأيديولوجية السياسية وأثرها على الأنظمة التعليمية.

7- البيروقراطية وأثرها في التخطيط التعليمي وتعويق التقدم في السياسة التعليمية.

وتواجه الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بعض المشكلات في التخطيط التربوي، وان كانت تظهر هذه المشكلات في الدول النامية أكثر لضعف الإمكانات لديها لموجهة هذه المشكلات وأهم مشكلات التخطيط التربوي هي:

1- نقص البيانات والإحصائيات.

2- نقص الأفراد المدربين على التخطيط التربوي.

3- الافتقار إلى الوعي التخطيطي.

4- عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي.

5- الافتقار لوجود خطط بديلة.

6- تغير الظروف أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة.

7- عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة.

8- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة.

**مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي**

**التخطيط الاستراتيجي :**

هو عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو اكبر من مجرد محاولة توقعات المستقبل بل يتعدي ذلك إلي الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل علي تحقيقيها في إطار زمنية محددة.

**الخطة :**

هي الإطار العملي الذي يترجم الغايات التي يسعي المجتمع بلوغها إلي أهداف محددة نوعية وكمية وإلي سياسات وبرامج واضحة لتحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية مقبلة.

**الإجراءات :**

الخطوات المتعلقة باستخدام أداة أو أدوات تساعد علي تنفيذ السياسات المتبعة في إنجاز الأهداف.

**سنة الأساس للخطة:**

هي السنة السابقة علي بدء تنفيذ الخطة مباشرة وتصور بياناتها تقدير الوضع الراهن قبل بدء الخطة.

**سنة الهدف:**

هي السنة النهائية لفترة الخطة والتي يؤمل تحقيق الأهداف المحددة للخطة في نهايتها .

**المشروع:**

مجموعة من العمليات والأنشطة التي تؤدي إلي بلوغ هدف محدد .

**المؤشرات التربوية:**

هي أدوات للقياس والتشخيص لتكوين فكرة أو تصور من واقع النظام التربوي من ناحية ونقل هذا الواقع إلي المجتمع التربوي أو المجتمع بشكل عام من ناحية أخري .

**البعد الكمي :**

هي قدرة النظام التعليمي علي إنتاج أكبر قدر من المتخرجين نسبة إلي عدد المقيدين في كل فوج من الأفواج الملتحقة بالنظام التعليمي.

**البعد النوعي:**

 ويقصد به نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلاب في داخل المؤسسة التعليمية وما تعلموه من معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك .

**الشروط الأساسية اللازمة لوضع و تنفيذ و تقويم الخطة التربوية**

ولما كان التخطيط هو الدراسة المتكاملة اللازمة للسير في مراحل واضحة لتحقيق هدف محدد عام أو مجموعة أهداف جزئية ، فهناك بعض الشروط الأساسية اللازمة لوضع وتنفيذها وتقويمها:

**1- تحديد الأهداف :** إن الخطط المحلية أو المرحلية ما هي إلا برامج أو مشروعات تنتظم في طريق تحقيق الأهداف العامة التي يتجه إليها التخطيط العام ، فإذا كان هدف التخطيط العام هو رفع مستوى المعيشة في المجتمع، فان هذا الهدف يتحقق عن طريق تحقيق جملة من الأهداف الجزئية مثل زيادة الإنتاج وترشيد الاستهلاك ونشر التعليم وغير ذلك. فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للموجودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً.

**2- ترتيب الأولويات:** الخطة الجيدة دائماً تحتاج الى ترتيب برامجها على أساس تحديد الأولوية أو الأسبقية في التنفيذ ، وهذا ما يطلق عليه وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيبا زمنياً مع ربطها بعضها ببعض وترتيب الأوليات له جانبان : جانب الزمن ، وجانب الأهمية أو شدة الاحتياج، فأما عن جانب الزمن فيتصل بالتوقيت المناسب للبرنامج وفق مقتضيات الحياة لأفراد المجتمع ، أما جانب الأهمية أو شدة الحاجة فيتصل بإحساس الناس الشديد بقيمة البرنامج أو المشروع وإلحاحهم في المطالبة به وعندئذ يجب أن يكون لهذا المشروع في تصميمه وتنفيذه ، فإحساس الناس بحاجتهم الى مشروع لتحسين مياه الشرب مثلاً أو فتح عيادة طبية في قريتهم يعتبر ذات أولوية غير غيرها من الموضوعات الأخرى.

**3- جمع الحقائق والمعلومات :** إن الخطط بكافة أنواعها تعتمد الى درجة كبيره على المعلومات والبيانات اللازمة في هذا الخصوص، وهناك فرق كبير بين الخطط المبينة على المعلومات الكافية والإحصاءات الدقيقة والخطط التي لا تقوم على ذلك والتي تعد نوعاً من أنواع التنبؤ العشوائي غير المستند الى الحقائق الموضوعية، وتزداد نسبة التأكيد في التخطيط مع ازدياد كمية ونوع المعلومات التي تستند إليها الخطة ، وتشتمل البيانات والمعلومات اللازمة في التخطيط الى نوعين أساسين هما:

\* معلومات تقنية – فنية، خاصة بالأصول العلمية التي يتطلبها المشروع سواء أكانت صناعية أم زراعية أم صحية أم غيرها.

\* معلومات بشرية خاصة بالقيم والاتجاهات الاجتماعية لدى الناس، ومدى إحساسهم بحاجتهم للمشروع أو معارضتهم له.

**4- التمويل:** وهو ما يعرف بتحديد مستلزمات الخطة من العناصر ( مادية – بشرية ).

وعناصر التمويل ثلاثة عناصر هي:

\* مصادر التمويل : ويقصد بها الجهات المسؤولية عن التكاليف الأزمة للعمل، وهل هي مسؤولية الميزانية العامة والأجهزة المركزية، أم هي في حاجة الى استكمال من مصدر آخر كالأجهزة اللامركزية الاقليلمية والمحلية أو من الأهالي؟

\* طرق التمويل : وتعنى الأساليب التي يفضل إتباعها للحصول على المال اللازم من المصادر المختلفة سواء كانت كتابة طلبات خاصة أو طلب إذن خاص بجمع التبرعات بحيث تأتي عملية جمع المال في إطار الأوضاع القانونية.

\* أوقات التمويل: ويقصد الوقت المناسب الذي يحتاج فيها المشروع الى المال اللازم، وقد يكون المال لازما على مراحل أو دفعة واحدة وهكذا.

**5- التنظيم الإداري:** أي القواعد والإجراءات اللازمة لتنظيم وتوجيه الخطة أو المشروع والتي يتوقف عليها ضبط سير العمل وتوجيهه وحكم نتائجه على نحو يضمن بلوغ النتائج المطلوبة

**6- الروح المعنوية :** إن عوامل النجاح في تنفيذ الخطة هو خلق الروح المعنوية العالية في محيط العمل وما يتصل بها من علاقات إنسانية بين العاملين، لذلك يجب تعبئة القوى وتكتيل الجهود للقيام بالنشاط المطلوب في استمرارية وممارسة، وإشعار العاملين بتقدمهم  في العمل وإشعار الفرد بأهمية دوره وجهده وهكذا.

**7- التقويم:** إن مرحلة التقويم بتقدير النتائج عن طريق نقد للخطة يبين ما لها وما عليها وتتضمن عملية التقويم الخطوات التالية:

- تقدير النتائج وقيمتها الكمية والكيفية.

- التعرف على أنسب الوسائل في تحقيق الأهداف.

- سلامة السياسة التي قام عليها المشروع ومدى سلامة الغايات والأهداف نفسها .

- التعرف على السلبيات والايجابيات.

**دور مدير المدرسة في ظل الإصلاحات التربوية الحديثة**

**مقدمة**

الإدارة المدرسية هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم . حيث إن الإدارة المدرسية لها دور كبير في تغيير وتطوير المجتمع لذلك تواجه مدير المدرسة أهم المشكلات الإنسانية التي تتعلق بطبيعتها السلوك . وأنماط التفاعل والعلاقات بين المعلمين في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني لهذا يتطلب من مدير المدرسة إن يتقن المهارات الأساسية اللازمة لنجاح عمله الإداري وهي الذاتية , الإنسانية , الإدراكية الفنية.

واستخدام الأسلوب ا الجماعي في اتخاذ القرارات وتشكيل المستقبل ليتكيف مع المتغيرات والتخطيط لها قبل حدثها مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين ودورهم الوظيفي وزيادة رضاهم وولائهم وانتمائهم للمدرسة التي يعملون فيها وتنظيم جهودهم نحو الأهداف المنشودة . إن مدير المدرسة يعد المحرك الذي يبعث الحيوية في المدرسة لذلك عليه إن يقوم بلا دوار التالية:

**دور مدير المدرسة في تطوير المنهاج:**

المنهاج هوا لأساس الذي تقوم عليه التربية وهو الذي تستند عليه العملية التربوية لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها . وهو محور عمل مدير المدرسة والمعلمين وهو محك لنجاحهم وإبداعهم . وهو جميع النشاطات التي يقوم بها التلاميذ . إن للمنهاج عناصر أساسية.أن يكون مدير المدرسة مدركا لها وعلى معرفة بعناصر المنهاج مثل الأهداف الخاصة, محتوى الدراسي , الخبرات التعليمة, المهارات والاتجاهات , الحقائق والمفاهيم والاتجاهات التي تمكن مدير المدرسة من إثراء المنهاج وذلك عن طريق تيسيره وتسهيله وتوضيحه ليقوم باستكمال الثغرات حتى يصبح أسهل لتطبيق وذلك على سبيل المثال عن طريق تصميم أدوات ونماذج تدربيه عملية وإضافة تمارين وأنشطة وتدريبات ذات صله بالأهداف لتوضيح للمعلم مجالات إثراء المنهاج . هذا بإضافة إلى جمع المعلومات من خلال الملاحظات والمعلمين والطلاب وأولياء الاموار. ومن خلال تحليل نتائج التلاميذ الشهرية والفصلية والسنوية ومجموعة العوامل التي تفرض التغيرات.

**دور مدير المدرسة في تطوير كفاءات المعلمين:**

ليس فقط المنهاج أساسا في العلمية التعليمية والمعلمين أيضا . إن المعلم يجب إن يكون قد اكتسب المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لتحسين أدائه وتطوير عمله حيث يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين في عمل الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم والإشراف على مهامه وواجباته من تخطيط وأساليب والاستراتيجيات التي يتبعها والتقويم وعمل زيارات تبادلية بين المعلمين داخل المدرسة وفي مدارس أخرى وحث المعلم على المشاركة الايجابية والتعاونية وإشراكه في النشاطات والخطط والقرارات المدرسية والتنسيق وتقديم التسهيلات والدعم من اجل الوصول بالتلميذ إلى أقصى درجات النمو والتكيف الاجتماعي السليمين والسعي للتأثير على سلوكيات المعلم ودفعه للانجاز والتميز من خلال الإقناع والتحفيز والإيمان بتغيير . وتوظيف منظومة البحث العلمي والتطور، وتشجيع المعلم للوصول إلى كل جديد في الفكر والعمل وتوليد حلول ابتكاريه باستمرار حتى يصل المعلم إلى درجة عالية من الأداء والإتقان والتميز والإبداع مما يعزز مكانه المعلم في المدرسة والمجتمع لان جميع تفاعلات ومشكلات وقضايا المجتمع تنعكس عليه.

**دور مدير المدرسة والتلاميذ:**

من المعروف بأن التلميذ هو محور العملية التعليمية لان هدفها إنشاء جيل صالح وإعداده ليكون أداءه فعالا في المجتمع وتزويد الطلبة بكل ما يحتاجونه من معلومات أساسية ومهارات ضرورية وقيم واتجاهات مناسبة فضلا عن التفكير العلمي من اجل حياة منتجة وحل مشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين في المدرسة وأولياء الاموار والمجتمع المحلي . حيث يقوم مدير المدرسة بالتعرف على تحصيل الدراسي للتلاميذ وشؤونهم وأحوالهم العامة لتعزيز القيم الروحية الإنسانية والوطنية والعمل على حل المشكلات بطريقة تربوية وعلمية وتحسين مدى اكتسابهم من مفاهيم ومعلومات والاحتفاظ بها حتى تكون لديه قدره لتكيف من خلال إيجاد بيئة ايجابية محفزة على الإبداع ومحببة للطلبة وصقل مواهبهم . ومشاركتهم في المجالس والأنشطة المدرسية وتقبل أرائهم وأفكارهم . وطرح نماذج سلوكيه ووظيفية حيه من المجتمع لتساعد التلاميذ على التفكير في تشكيل وتكوين مستقبله.

 **دور مدير المدرسة وأولياء الأمور:**

إن أولياء الاموار على الاطلاع كامل بكيفية تنشئة وتربية وسلوك أبنائهم وحالتهم الصحية حيث يقومون بتلبية حاجاتهم الأساسية لمساعدتهم على التكيف مع البيئة المحلية والمدرسية وتقديم التوجيه والدعم لهم يجب إن يكون هناك تواصل بين مدير المدرسة وأولياء الأمور لتحسين سوية الطالب وتحصيله الدراسي وحل المشكلات وإشراكهم في النشاطات والندوات والدورات والمحاضرات والمعارض والقرارات والتخطيط لمستقبل أبنائهم ودعم المدرسة ماديا ومعنويا لتحقيق دفاها واستمرار تطورها .

**خلاصة القول**

إذا أردنا للمؤسّسة التربوية أن تنجح، علينا أن نضع على رأسها مديراً جيداً، هذا في الظروف العادية، فكيف إذا كنا نعاني من ظروف صعبة، كما هو الحال في الوقت الحاضر؟! فالمدير هو القائد التربوي الذي يُكمل دور كلّ من مدير التربية والمشرفين التربويين، وعليه تقع المسؤوليات الآتية:

1. تذليل العقبات التي تواجه المعلمين والتلاميذ، ومدّهم بكل أنواع الدعم التي قد يحتاجونها سواء في الاستشارة، أو تزويدهم بالوسائل اللازمة أو غير ذلك، للمحافظة على الدافعية للعمل لديهم.

2. الحرص على عقد الاجتماعات الدورية والطارئة لبحث القضايا التي تحتاج إلى مشاركة وعصف ذهني واتخاذ القرارات.

3. متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين للمعلمين، والاطلاع على التحضير والأعمال الكتابية للطلبة، ومتابعة العمل على الارتقاء في تحصيل التلاميذ وتقدّمهم، ومساعدة المعلمين في ذلك بالطرق المناسبة.

4. تحفيز المعلمين والتلاميذ على القيام بالمبادرات والإبداعات ذات العلاقة بالتعلم في الظروف المختلفة، وتعميمها وإشعارهم بأهميتها.

5. احتواء المشاكل التي يواجهها المعلمون والتلاميذ في الظروف الحالية، وتفهُّمها، والتخفيف من المعاناة النفسية لمن يحتاجها.

6. العمل على خلق بيئة مدرسية ممتعة، توفر الفرح والأمل للتلاميذ عن طريق اللعب والدراما والموسيقى والغناء وغير ذلك.

 7. التواصل مع مديرية التربية والمجتمع المحلي، وطلب مساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تواجهها المدرسة، خاصة المشاكل التي قد تؤدي إلى تسرّب التلاميذ.

 8. تفعيل دور مجالس أولياء الأمور ومجالس الطلبة، لخدمة العملية التربوية في الظروف الحالية.

9. تفعيل دور مراكز المصادر التعليميّة/ التعلّميّة المتوفرة في جميع المديريات، واستغلالها في الظروف الحالية الصعبة.

10. تفعيل دور اللجان المختصة في المدرسة خاصة في مجال الصحة الجسدية والنفسية للتلاميذ.

 **الفصل الثاني**

 **تخطيط المناهج الدراسية**

**تعريف المناهج الدراسية:**

 يعريف المنهج الدراسي بأنه: "مجموع الخبرات والأنشطة التي تقدمها المدرسة تحت إشرافها للتلاميذ بقصد احتكاكهم بها وتفاعلهم معها.ومن نتائج هذا الاحتكاك والتفاعل يحدث تعلم أو تعديل في سلوكهم، ويؤدي هذا إلى تحقيق النمو الشامل المتكامل الذي هو الهدف الأسمى للتربية".

وجاء في تعريفه أيضا بأنه: "مجموعة متنوعة من الخبرات التي يتم تشكيلها والتي يتم إتاحة الفرص للمتعلم للمرور بها، وهذا يتضمن عمليات التدريس التي تظهر نتائجها فيما يتعلمه التلاميذ، وقد يكون هذا من خلال المدرسة أو مؤسسات اجتماعية أخرى تحمل مسؤولية التربية، ويشترط في هذه الخبرات أن تكون منطقية وقابلة للتطبيق والتأثير"

ونلاحظ على هذا التعريف أنه شمل المدرسة وباقي المؤسسات الاجتماعية للتربية، فهو

إذن مفهوم عام وشامل، وما يهمنا في هذا التعريف هو تأكيده على دورالمدرسة في نقل الخبرات من خلال عمليات التدريس، وهو مفهوم يمس العملية التربوية في أحد أهم مجالاتها.

ومن التعاريف الإجرائية الجيدة للمناهج الدراسية نجد تعريف فوركين، الذي عرفه بقوله: "هو مسيرة تربوية، ومجموعة متتالية من تجارب تعلمية يقوم بها شخص ما تحت مراقبة مؤسسة تكوينية، وخلال فترة زمنية معينة، مسيرة تفرضها مؤسسة تعليمية"

وهذا التعريف تناول كل المسائل الإجرائية المتعلقة بالمناهج الدراسية، سواء في المسار التعليمي أو المؤسسة التكوينية أو المدة الزمنية أو إلزام المتعلم بمحتويات المنهاج.

وما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف التي ذكرناها، أن المناهج الدراسية تعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف المتعلقة ببناء شخصية التلميذ في كافة المجالات، ويكفي هذا لأن نقول بأن المناهج تعتبر المحور الرئيسي والعنصر الأهم في كل مكونات النظام التربوي، ولا يمكننا الحديث عن نجاح الإصلاحات التربوية إذا لم تخطيط مناهجها بالكيفية التي تجعلها قابلة للتطبيق ومحققة للأهداف التي صممت من أجلها.

**ماهية تخطيط المناهج الدراسية:**

تخطيط المناهج الدراسية هو تلك: "العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات ذات العلاقة من مصادر مختلفة وتصنيفها وتنظيمها، من أجل اقتراح الخبرات أو الأنشطة التعلمية التي سوف تساعد المتعلمين على تحقيق أهداف المنهج. وتأخذ هذه العملية بالحسبان، الأهداف العامة والأهداف التدريسية المطلوبة، والأسس الاجتماعية والنفسية والفلسفية والمعرفية للمنهج، وغيرها من المعايير المهمة في تخطيط المنهج الدراسي نفسه".

**خطوات تخطيط المناهج الدراسية:**

تنطلق أي عملية لتخطيط المناهج الدراسية من الوقوف على ما تم تحقيقه في المناهج السابقة، حتى تكون المناهج الجديدة مكملة لها ومثرية إياها ومتفادية نقائصها ومستجيبة للمتطلبات الجديدة التي تفرضها التغيرات الداخلية والخارجية، إن على مستوى التطور التكنولوجي أو على مستوى الحاجات الاجتماعية الجديدة ودور النظام التربوي في تحقيق هذه الحاجات،وتبقى المناهج رغم هذه الاستجابة مراعية لخصائص ومميزات المجتمع. وبعد هذه الخطوة التشخيصية تأتي المراحل الأخرى التي تتميز في عمومها بالطابع الإجرائي والعملي، ويمكننا تقديم هذه الخطوات حسب الترتيب التالي:

* **توضيح التبرير المنطقي لعملية التخطيط :**

ويتمثل هذا التبرير في تقديم الأسباب الداعية لتخطيط منهج مدرسي جديد. وكلما كانت هذه المبررات قائمة على أسس بيداغوجية ومنطقية سليما كلما أدى ذلك إلى تقبل المنهج الجديد من الأطراف الرئيسية التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع هذا المنهج. وفي مقدمة هؤلاء نجد المعلمين والمشرفين التربويين والتلاميذ وأوليائهم وكل القائمين على التربية

والتعليم. وتأتي هذه الخطوة قبل الشروع في تخطيط المناهج الجديدة، وينبغي تقديمها بشكل مقنع ومدروس ويتم في ذلك تجنب التبليغ المفاجئ والشروع المتسرع في عملية التخطيط دون الوقوف على رأي الأطراف المعنية، لأن ذلك قد يسبب معارضة شديدة ورفضا من طرفهم خاصة المعلمين، ولا يمكننا تحقيق النجاح المأمول إذا كان المعلمون وغيرهم من الأطراف المعنية بالمناهج الجديدة غير متفاعلين معها ولا متقبلين لها.

* **تحديد مجال المنهج الدراسي:**

 بعد أن ينجح المخططون في إقناع الأطراف المعنية بعملية تجديد المناهج الدراسية بجدوى تخطيط المناهج الجديدة، فإنهم يجدون أنفسهم أمام مهمة جديدة تتمثل في تحديد مجال المنهاج،ويكون ذلك قبل الشروع في دراسة باقي مكونات المنهاج. ويقصد بالمجال هنا المسار الذي يتم تحديده للمنهاج الجديد والعناصر التي ينبغي التركيز عليها في هذا المنهاج.

 فقد يكون التركيز موجها نحو التلاميذ وهو ما يتطلب التقليل من حجم المادة الدراسة والإكثار من الأنشطة والخبرات التعليمية التي يطلب من التلاميذ أدائها داخل أو خارج المؤسسة التعليمية. وقد يكون هذا التركيزموجها نحو المجتمع وحاجاته، فينبغي على المخططين الإكثار من طرح المشكلات الموجودة في المجتمع في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والصحية. كما أن التركيز قد يكون منصبا نحو المادة الدراسية، وهنا يطلب من المخططين تناول التفصيلات الدقيقة للمواضيع الدراسية والتقليل من أنشطة التلاميذ. كما أن المخططين قد يتفقون على ضرورة التركيز على كل ما سبق ذكره أي التلميذ والمجتمع والمادة الدراسية في نفس الوقت. كما يتأثر تحديد مجال المنهج الدراسي بدرجة كبيرة بالمقاربة التي يتم تبنيها، فإذا كانت المقاربة المعتمدة تركز على المحتوى، فإن الدور الرئيسي يسند للمعلم بينما يكون التلميذ في وضع المتلقي للمعرفة ولا يهم مدى تفاعله معها. وإذا تم تبني المقاربة بالأهداف، فإن التركيز يكون موجها نحو العناصر التقويمية والمجالات المتعلقة بها دون مراعاة الربط بين الأهداف والتكوين الكلي لشخصية التلميذ. وإذا كانت المقاربة المقررة مبنية على الكفاءات، فإن ما يهم هو مدى قدرة التلميذ على دمج المعرفة وتجنيدها في وضعية مشكلة معينة. وعلى العموم فإن هذه الخطوة تعتبر هامة وضرورية وذلك قبل البدء في الخطوات الأخرى التي تعتبر خطوات عملية وإجرائية تدخل في صميم تخطيط المناهج الدراسية وتصميمها.

* **اختيار الأهداف:**

وتعتبر هذه الخطوة أكثر خطوات إعداد المناهج الدراسية أهمية، وذلك نظرا لما تمثله من حسن تقييم للمرحلة السابقة وتوجيه تام لكل الخطوات اللاحقة. ويمثل الجدول التالي العلاقة الوثيقة بين اختيار الأهداف وصياغتها وبقية الخطوات:



 ويتضح من هذا الشكل أن هذه الخطوة تعتبر بداية لكل الخطوات اللاحقة، كما أنها المحك الحقيقي في عملية التقويم للحكم على مدى النجاح في تطبيق المناهج برمتها. ونقدم فيما يلي جملة من الأسئلة يمكن اعتبارها كمعايير لصياغة أهداف المناهج بكيفية صحيحة:

- "هل تمت صياغة الأهداف العامة للمنهج بوضوح؟

- هل تركز الأهداف العامة للمنهج المدرسي على فهم التلاميذ للحقائق والمفاهيم والتعميمات والنظريات، بدلا من التركيز على الحقائق فقط؟

- هل تراعي الأهداف العامة للمنهج المدرسي حاجات التلاميذ وقدراتهم اهتماماتهم وميولهم؟

- هل تراعي الأهداف العامة للمنهج المدرسي طبيعة المجتمع وعاداته وتقاليده وقيمه ومشكلاته وآماله المستقبلية؟

- هل تعمل الأهداف العامة للمنهج المدرسي على تنمية الشخصية المتكاملة للمتعلم من الجوانب المعرفية والوجدانية والجسمية الحركية؟

- هل تشجع الأهداف العامة للمنهج المدرسي التلاميذ على طرح الأسئلة المختلفة وخاصة التي تثير التفكير؟

- هل يتم تعديل الأهداف العامة للمنهج المدرسي أو تنقيحها سنويا، في ضوء التغيرات التي تتم في المجتمع والمعرفة وحاجات التلاميذ؟

 وبعد تحديد الأهداف العامة لابد من ترجمتها إلى أهداف أخرى أكثردقة وتحديدا، بحيث يتم الانتقال من الأهداف العامة للمناهج ثم الأهداف الخاصة بكل مرحلة ثم الأهداف المتعلقة بكل مادة للوصول إلى الأهداف التفصيلية والإجرائية لكل وحدة تعليمية، وبهذا التدرج يمكن في نهاية تطبيق المنهاج الحكم على كل هدف في كل خطوة من خطوات إعداده بالانتقال من أسفل لأعلى، أي من الوحدة التعليمية إلى غاية الأهداف العامة، فإذا كان تحقيق الأهداف مقبولا في كل خطوة يمكننا القول أنه تم النجاح في تطبيق المناهج الدراسية.

* **اختيار المحتوى وتنظيمه:**

بعد الانتهاء من خطوة صياغة الأهداف، يجد المخططون للمناهج أنفسهم أمام خطوة أخرى تعتبر الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف المناهج الدراسية. وتتمثل هذه الخطوة في اختيارمحتويات المناهج وتنظيمها، وهنا تطرح مشكلة اختيار المحتوى من الكم الهائل من المعارف المتوفرة في كل المواد، فيكون المخططون أمام حيرة من أمرهم،ماذا يتركون وماذا يأخذون. ولتجاوز هذه الحيرة لابد من الاعتماد على جملة من المعايير نذكر منها ما يلي:

**- الصدق:** يعتبر المحتوى صادقا كلما كان وثيق الصلة بالأهداف المسطرة، وكذلك كلما كان متماشيا مع الأفكار الحديثة التي ثبتت صحتها.

**- الأهمية:** ويتطلب هذا المعيار عدم الاكتفاء بالحقائق فقط، بل لابد أن تكون المحتويات المختارة ذات أهمية للجميع، وهذا حتى يتسنى تحقيق الأهداف والحرص على تطبيق هذه المحتويات على أحسن وجه ممكن. كما ينبغي في هذا المجال التركيز على المفاهيم والتعميمات والمبادئ أو النظريات،وذلك نظرا لما لها من تأثير كبير في إثارة تفكير التلاميذ.

**- اهتمامات التلاميذ:** ينبغي أن يكون المحتوى المختار ذا أهمية خاصة بالنسبة للتلاميذ، وينبغي أن يعطيهم الفرصة للتعامل مع المشكلات والمواقف التي تهمهم. وحتى إذا تطلب الأمر إدراج بعض المحتويات التي تكون بعيدة نوعا ما عن اهتمامات التلاميذ، فإنه لابد من التفكير في كيفية تنمية هذا الاهتمام عندهم في وقت مبكر، فالتلميذ لا يركز إلا فيما يراه هاما بالنسبة إليه، وإلا فإنه يبقى في شعور بأن ما يقدم له لا يعنيه، وهو ما يجعل مستوى التحصيل عنده ضعيفا.

**- قابلية المحتوى للتعلم:** يشترط في المنهاج أن يكون مناسبا لقدرات التلاميذ ومستوى نضجهم وخبراتهم السابقة، ومراعيا للفروق الفردية بينهم،حتى يتفاعل معه التلاميذ ولا يشعرون بالملل في تحصيل محتوياته.

**- الفائدة والمنفعة:** فالمحتوى ينبغي أن يكون مفيدا ونافعا للجميع،للتلاميذ وأوليائهم وللمجتمع بكل مكوناته، وحتى يتحقق هذا المعيار لابد من الصرامة في اختيار المحتويات، حتى نتجنب الكثير من المواضيع التي لا تخدم المجتمع والتلاميذ. ومن أمثلة ذلك المواضيع التي تجاوزها الزمن ولم يعد معترفا بقيمتها العلمية، المواضيع التي تتعارض مع المكونات الحضارية والمبادئ والقيم السائدة في المجتمع.

 وبعد اختيار المحتوى ينتقل المخططون إلى عملية أخرى تتمثل في ضرورة تنظيمه هذا المحتوى وذلك وفق المبادئ التنظيمية الرئيسية، والتي نجد من أهمها المبادئ التالية:

**- التتابع الزمني:** أي تسجيل الأحداث التاريخية وترتيب المعارف حسب تاريخ اكتشافها.

**- الانتقال من الكل إلى الجزء :** ويعني ذلك الانتقال من المعارف العامة الشاملة إلى المعارف الأكثر تفصيلا.

**- الانتقال من المعلوم إلى المجهول :** ويرتبط هذا المبدأ بتوظيف الخبرات السابقة للتلاميذ، فيتم الانطلاق منها في بناء الخبرات والمعارف الجديدة.

**- الانتقال من المحسوس إلى المجرد :** وهذا تماشيا مع مستوى النموالعقلي الذي يكون عليه التلميذ، فكلما زاد هذا النمو كلما سمح ذلك بالخوض في مواضيع أكثر تجريدا.

**- الانتقال من البسيط إلى المعقد :** فيكون الانتقال دائما من المعارف البسيطة السهلة الفهم، إلى المعارف الأكثر تعقيدا، وهذا حتى يتسنى للتلميذ التحصيل الجيد والتنظيم المقبول لهذه المعارف.

* **اختيار الأنشطة التعلمية وتنظيمها:**

 يشير مصطلح الأنشطة التعلمية إلى تلك المحددات البيداغوجية لتحقيق التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلم من جهة وبين المتعلم والظروف الخارجية في البيئة التي يتواجد بها.

 وتتمثل أهمية هذه النشطة في إضفاء الحيوية والنجاعة على عمل المدرس.ويقوم تحديد هذه الأنشطة والخبرات على جملة من الأسس، نجد منها تحقيق أهداف تعلمية عديدة، إثراؤها لأنماط التعلم المختلفة، تتابعها المستمر، إتاحة فرصة العمل للتلميذ بمفرده، التدرج في الانتقال من الأنشطة الفردية إلى الأنشطة الجماعية، مراعاة مستويات الخبرات والأنشطة التعلمية من حيث درجة صعوبتها عند تطبيقها في القسم أو خارجه، حسن استعمال الوسائل التعليمية التي يتطلبها تطبيق تلك الأنشطة.

* **اختيار الوسائل التعليمية وطرائق التدريس:**

تدخل عملية اختيار الوسائل التعليمية وطرائق التدريس في صميم التوجيه البيداغوجي الذي يقدم للمعلم كسند لا يمكن الاستغناء عنه في توصيل المعارف وتحقيق مختلف الأهداف المسطرة. وترتبط هذه الوسائل والطرائق بالمادة الدراسية نفسها، بحيث لابد أن تكون مناسبة لها متلائمة معها حتى تسهل عملية الفهم وحتى يتجنب المعلم الطرق العقيمة التي تنفر المتعلم من المادة أكثر مما تشوقه فيها. وعادة ما يصاحب المناهج الدراسية وثائق مرافقة تشرح هذه العملية وتفصلها، أي أن مصممي المناهج لا يكتفون بتخطيط المحتويات بل يحددون إلى جانب ذلك وسائل وكيفية التطبيق.

* **تحديد إجراءات التقويم ووسائله :**

يركز مخططو المناهج على أهمية وعي المعلمين بأهمية التقويم، فهويشكل الأداة الرئيسية لإصدار الأحكام على مختلف مراحل العلمية التعلمية التعليمية وعلى مدى تحقق الأهداف التربوية بشكل عام. فهو مهم للمعلم والتلميذ والأولياء والمسؤولين على النظام التربوي. فتطبيق المناهج الدراسية يبقى بعيدا عن تحقيق أهدافه ما لم تتم عملية التقويم. وفي هذا المجال فإن مصممي المناهج يولون أهمية كبيرة لتحديد مختلف وسائل التقويم وأساليبه ومراحله حتى لا يتركون للمعلمين ثغرة تحول بينهم وبين الحكم الصحيح على تلاميذهم وعلى أدائهم. ويستعمل المخططون للمناهج مجموعة من المعايير للحكم على فعالية التقويم، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

* استمرارية وسائل التقويم. ·
* شمولية وسائل التقويم. ·
* تنوع وسائل التقويم. ·
* تغطية وسائل التقويم للجانب المعرفي عند التلاميذ. ·
* قياس وسائل التقويم لمدى نمو مهارات التلاميذ المختلفة. ·
* تركيز وسائل التقويم على الجانب الوجداني لدى التلاميذ. ·
* قياس وسائل التقويم لمدى التقدم الذي أحرزه التلاميذ في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.
* مدى إمكانية كشف مواطن القوة والضعف عند التلاميذ من خلال وسائل التقويم المطبقة.
* **تعميم المنهج:**

بعد التجريب في نطاق ضيق يصل المصممون إلى الخطوة الأخيرة وهي تسليم المنهاج المصمم في صيغته النهائية التي تجعله قابلا للتعميم على كافة المؤسسات التعليمية في الوطن. ويشترط في هذه الخطوة أن يكون عنصر المخاطرة في حده الأدنى، وهو ما يسمح بتطبيقه باطمئنان، وحتى في حالة وقوع بعض الأخطاء فإنها لا تعدو أن تكون أخطاء بسيطة لا تمس بجوهر المناهج سواء في الأهداف أو المحتوى أو إجراءات التنفيذ.

 **الفصل الثالث**

 **الادارة المدرسية**

**نشأة الإدارة المدرسية وتطورها :**

 يرجع ظهور الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية (إدارة الأعمال) إلى عام 1946م . وقد تطورت الإدارة المدرسية آخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبي خصائص المدرســة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهما في نجـاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلا من أسلوب التسلط والفرض.

 وفي عام 1968 وضع يعقوب جيتزلز نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ومن قبلة طــوّر جريفث نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، ثم تم تعديل مفهوم (برنارد) و(سيمون) نحو العملية الإدارية في عـــام 1964.

**مفهوم الإدارة المدرسية:**

 تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم؛ فردياً كـــــان أم جمــــاعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع كما تعرف الإدارة المدرسية على أنها:

" الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملــين في الحقل التعليمي (المدرســــة) إداريين، وفنيين، بغية تحــقــيـق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية ابنائها، تربيــــة صحيحة وعلى أسس سليمة". ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم

بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة مــــن قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية". وعرفها البعض على أنها:"حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكــــانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد .

**وظيفة الإدارة المدرسية:**

امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسئولاً عن جميــــع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريــب والعلاقة بالمجتمع والمـــــــدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقــــافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها.





****

****

****

**أهداف الإدارة المدرسية :**

 لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقهـا من وظيفة المحافظة على تطبــيــق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة, إلى المفــــهـــوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية.

**ومن هذه الأهداف:**

1 - العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بمايفيد الطلاب وينفع المجتمع.

2 – مساعـــــدة التلاميذ على تنمــيـــة مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.

3 – تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.

4 - تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

5 - إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل .

 6 - اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

**العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية :**

حول العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، فيمكن اعتبارها من باب علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، بمعني أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وإنهما يدوران حول محور واحد هو التربية والتعليم حيث إن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ " وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة، تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل ".

**مكونات الإدارة المدرسية :**

يمكننا اعتبار الإدارة المدرسية مكونة من أربعة مكونات عامة هي :

1. المدخلات : تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله هذه المدخلات تتضمن ما يأتي :
	* رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها .
	* السياسات والتشريعات التربوية.
	* الموارد البشرية في المدرسة (وتضم جميع العاملين في المدرسة بدءاً من المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي، والتلاميذ، وانتهاء بموظفي الخدمات المساندة ).
	* الموارد والإمكانيات المادية (المبني والمرافق والتجهيزات والأموال ...الخ).
	* منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (من خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها).
	* المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار ... الخ).
2. العمليات : ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً. لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة وهي تتضمن :
3. التخطيط: ويتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل، ووضع البرامج ورسم السياسات، وتحديد الميزانية..
4. التنظيم: ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.
5. القيادة : ويتم من خلاله التفاعل بين المدير والمرؤوسين، والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين، والتعرف إلى احتياجاتهم، وتحفيزهم على العمل بفاعلية .
6. الرقابة: ويتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مطابقتها للخطة الموضوعة ومعالجة القصور والانحرافات عن هذه الخطة).
7. المخرجات : وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم إلى قسمين :
* مخرجات إنتاجية : (قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد وإنتاجية ...).
* مخرجات وجدانية : (رضا وظيفي، علاقات متينة ...).
1. البيئة المنظمة : وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفاعليتها، وتنقسم إلى قسمين :
2. بيئة خارجية : تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.
3. بيئة داخلية : تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة .

**نظريات الإدارة المدرسية:**

**اولا:. الإدارة كعملية اجتماعية (social systems theory)**

تعتبر نظرية الإدارة على أنها عملية اجتماعية من أحدث و اشهر النظريات الإدارية في الوقت الحاضر.

⦁ رائد هذه النظرية

( جيتزلز ) فقد أظهر نظريته للعالم وسادت عام 1963 م , ورأى أن الإدارة عبارة عن تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

⦁ على ماذا تعتمد هذه النظرية ؟

تعتمد هذه النظرية على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في أطار منظم إذا اعتبرت الإدارة نظاماً اجتماعياً يضم صنفين من الظواهر المستقلة من حيث المظهر و المتداخلة من حيث المضمون وهما :

1. ( البعد التنظيمي ) ⏴ المؤسسات و ما تتطلبه من أدوار وتوقعات و ما تحقق من أهداف .

2. ( البعد الشخصي ) ⏴ الأفراد وما يمتلكون من حاجات و رغبات و طموحات .

⦁ مالذي ينتج عن التوازن في التفاعل بين هذين البعدين ؟

أنه كلما كان هناك توازن في عمليات التفاعل بين هذين البعدين كلما تحققت الأهداف والتوقعات المطلوبة للاثنين بدرجة عالية .



⦁ من هو القائد الناجح من منظور هذه النظرية ؟

هو الذي يوازن بين متطلبات الدور و شخصية الموظفين و توقعات المؤسسة و حاجات الموظفين و متطلباتهم الشخصية على حساب المؤسسة و متطلباتها الإدارية و العكس .

**ثانيا:. الإدارة كعملية اتخاذ قرار (Decision-Making Theory)**

**لماذا يعد القرار جوهر العملية الإدارية ؟**

يرجع ذلك لأهمية عملية اتخاذ القرار و علاقته بجميع العمليات و الوظائف و المهام الإدارية حيث ترتبط كل منها بعملية اتخاذ القرار.

**أنواع القرارات /**

1. قرارات مهنية : أساسها الوظيفة الرسمية التي يمثلها الفرد ( المرتبطة بالمهنة )

2. قرارات شخصية : أساسها الفرد كإنسان لا كموظف , مثل قرار شراء منزل , شراء سيارة , الزواج , مواصلة التعليم ... وغيرها .

3. قرارات رئيسية : تلك القرارات التي تتعلق بالسياسة البعيدة المدى للمؤسسة و هذا النوع من القرارات يحتاج إلى وقت طويل للصياغة و ذلك لتشعب العوامل المؤثرة فيه و التي يجب على الإداري مراعاتها و دراستها بدقة . مثل .. قرار أنشاء جامعة , قرار أنشاء مدرسة في حي من الأحياء , قرار توظيف موظف.

4. قرارات روتينية : القرارات التي لا تخرج عن نطاق العمل الروتيني و لا تحتاج إلى مداولة لصياغتها وفقاً لهذه النظرية , فإن نجاح القائد يعتمد على مقدرته في خلق توازن بين القرارات المهنية و القرارات الشخصية فلا يطغى أي منهما على الآخر .. مثل .. طلب الموظف لإجازة , ترقية أحد الموظفين.

⦁ مراحل عملية اتخاذ القرار :

**الشعور بالمشكلة**

**( موقف مشكل شعور بعدم الرضا )**

**تحديد المشكلة**

**حصر البدائل**

**( أيجاد معلومات عن المشكلة )**

**دراسة البدائل**

**اختيار البديل**

**( صنع القرار )**

**( يتم اختيار الأنسب وليس الأفضل )**

**تنفيذ القرار**

**ثالثا: الإدارة كوظائف..**

كيف ينظر هذا الاتجاه إلى الإدارة ؟

أنها عبارة عن وظائف مترابطة بعضها و بعض يؤثر كل منهما في الآخر .. مثل التخطيط , التوجيه , التنظيم , الرقابة , التنسيق , التحفيز , المتابعة , التقويم.

فالعمليات الإدارية ما هي إلا وظائف و كل وظيفة يهدف من ورائها إلى تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة بكفاءة عالية , كما أنها هذه الوظائف مترابطة بعضها البعض, بمعنى إذا نجح القائد في القيام بأي منها نجح في القيام بالباقي و العكس صحيح ..

ويؤكدون أصحاب هذه النظرية أن الوظائف يجب أن تحصل على درجة واحدة من الاهتمام , وأن الفشل في أحد هذه الوظائف يؤثر في نجاح المنظمة .

**رابعا:. الإدارة من منظور علم النظم ..**

كيف يعتبر هذا الاتجاه إلى الإدارة ؟

أن الإدارة نظام تحدده مدخلات و مخرجات وبينهما العمليات الإدارية و(التغذية المرتدة) , وتتكون المدخلات من أنماط السلوك, وأداء الأفراد و التفاعل والتوقعات, والمدخلات تكون خاضعة لسيطرة الرجل الإداري و يمكن التحكم فيها .

أما مخرجات العمليات الإدارية فهي تنحصر في المنجزات أو النتائج ..

أما العمليات فهي كالتالي : البناء الرسمي للمؤسسة , الوظيفة , المكانة , الغرض , تركيب الأدوار , المسئولية , السلطة و العمليات ..