

الفصل الأول

التخطيط الإستراتيجي في مجالات التعليم والإرشاد

المفهوم – الأهداف – الأسس - الخطوات

تعتبر المؤسسات التعليمية هي أداة المجتمع في تحقيق التنمية بصفة عامة والاقتصادية بخاصة، وكذلك إيجاد وتحقيق التجانس بين أفرادها مما يتطلب ضرورة العمل على تطوير هذه المؤسسات.

ولذلك تبذل الدول الجهود لإصلاح نظمها التعليمية، باعتبار التعليم أداة التنمية والتي يتطلب تحقيقها استثمار كافة الإمكانيات والمعلومات المتوافرة من أجل تركيز الضوء على قضايا الإصلاح التي تستهدف تجديد وتطوير نظام التعليم، وأهمية التخطيط التربوي لهذا الإصلاح، فمن المعلوم أن مشكلات التعليم تتفاقم بازدياد حاجات الأفراد في سائر المجتمعات في عصر يتسم بتفجر المعرفة وبسرعة الاتصال والاكتشافات العلمية والتكنولوجية والتي تشكل ضغوطا متنامية على دور التعليم في التنمية والبشرية (محمد السيد حسونة، ٢٠٠٣م، ص ٣).

وقد أخذت الدول المتقدمة بأساليب تخطيطية متعددة للوصول بعمليات التجديد والإصلاح في النظم التعليمية، وكافة القطاعات الخدمية إلى المستويات المطلوبة، وذلك من خلال ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning كأحد أحدث الأساليب التخطيطية، وفيه يشارك كافة أعضاء المنظومة التعليمية في وضع وصناعة القرارات الإستراتيجية حتى يكون هناك دافع لتنفيذ تلك القرارات الإستراتيجية (هنداوى محمد حافظ، ١٩٩٦م، ص ٢٣٩).

ويستند التخطيط الإستراتيجي إلى نظرة مستقبلية للأمر إذ يعتمد على النتائج

المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت محدد وهو أيضا يتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل، والتخطيط الإستراتيجي هو بناء أو هيكل من الخطط يضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي تقويم الموقف التعليمي الراهن ومراجعته، كما يتطلب وجود قاعدة للبيانات والمعلومات تتنوع لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء التعليمي السابق والموقف الراهن والتطورات المتوقعة (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٢م، ص ١٠٧).

ولما كان التقدم السريع في جميع مجالات الحياة يفرض على مؤسسات التعليم قبل الجامعي، مهمات خاصة، ويملى عليها أن تحقق تغيرات جذرية تستجيب لمتطلبات تلك التقدم، وفي الوقت نفسه يضع أمامها صعوبات ويجعل مهمتها عسيرة، فإن الأمر يتطلب من المسؤولين عن هذه المؤسسات استخدام التخطيط الإستراتيجي وبخاصة إذا علمنا أن نمط التخطيط التقليدي والمتبع حاليا في التعليم والمؤسسات التعليمية يعاني العديد من المشكلات والأزمات التعليمية (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٦٠).

ومن خلال ما تقدم تبرز أهمية تبنى أسلوب التخطيط الإستراتيجي كأسلوب للتطوير والتجديد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وبخاصة بعد ازدياد النقد الموجه للأسلوب التقليدي في التخطيط والمتبع حاليا بالمؤسسات التعليمية، مما أدى إلى عدم المواءمة بين مخرجات هذه المؤسسات واحتياجات المجتمع وخطط التنمية. قبل ان نبدأ بتعريف التخطيط الاستراتيجي يجدر بنا ان نتذكر معنى التخطيط والاستراتيجية .

مفهوم التخطيط:

تعددت التعريفات حول كلمة التخطيط وقد عرف بأنه:

عمل إفتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين

الأهداف المطلوب الوصول إليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

وقد عرف أيضا

بأنه عملية تطوير أهداف المنظمة وأهداف وحدتها الفرعية وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف ويتم عمل ذلك في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف. وكما عرفه المفكر الأمريكي نوناس شيلينج في كتابه نظام التخطيط ووضع البرامج قال "التخطيط عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف"

وتعرفه دائرة المعارف البريطانية بأنه تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف. الاستراتيجية:

نقلت كلمة الاستراتيجية من الحضارة اليونانية عن كلمته الأصلية إستراتيجيوس strategos التي تعنى علم الجنرال. وارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.

وقد اختلف في مفهوم كلمة الاستراتيجية عبر التاريخ وفقا لتطور التقنية العسكرية في كل العصور، كما أنها تختلف باختلاف المدارس الفكرية والسياسية ولهذا يصعب تعريف شامل ومانع لهذه الكلمة لكن سنأخذ بعض التعريفات التي وردت حول هذه الكلمة

عرفت هذه الكلمة بأنها :

١- فن التخطيط لحملة ما وتوجيهها وهى الأسلوب الذى يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك .

٢- وقد عرف دليل ضباط أركان القوات المسلحة الأمريكية لعام ١٩٥٩م الاستراتيجية بأنها فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها

٣- وعرفت المدرسة المصرية الاستراتيجية بأنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد، وإدارة الصراع المسلح وهى أسلوب علمى نظري وعملي يبحث وسائل إعداد القوات المسلحة للدولة واستخدامها فى الحرب معتمدا على أسس السياسة العسكرية كما أنها تشمل نشاط القيادة العسكرية العليا بهدف تحقيق المهام الاستراتيجية للصراع المسلح لهزيمة العدو.

وحديثا أحدثت هذه الكلمة معنى مختلفا وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها .

ويعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الإجتماعية والسياسية والعسكرية والإقتصادية التى تستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد فكلمتا استراتيجية واستراتيجى تستخدمان استخداما واسعا من قبل الباحثين والمتخصصين فى شتى العلوم. حتى أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم الآن أقساما متخصصة لدراسة الاستراتيجية أو مراكزو معاهد للأبحاث الاستراتيجية ولم ينقل إلى دولنا بدرجة كافية حتى الآن حيث مازالت الدراسات الاستراتيجية ضعيفة وفى كل المجال وتسير بطريقة بطيئة ومثانية.

التخطيط الإستراتيجى :

يضيق كثير من الناس ذرعا بمصطلح الإستراتيجية، ويرونه لصيقا بفن القيادة فى الحرب الشاملة على مستوى الدولة، وهو مشتق من الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategous التى تعنى القائد، واستراتيجيا Strategy أى مكتب القائد، إلا أن المصطلح أصبح شائع الاستعمال فى مجال السياسة وهو يعنى تحديد الأهداف وتحديد القوة الضاربة، وتحديد الاتجاه الرئيسى للحركة (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٦٩).

وإذا انتقلنا بالمصطلح إلى مجال التربية، نجد أن التخطيط الاستراتيجى يعرف بأنه منهج نظامى يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (محمود السيد عباس، ٢٠٠٥، ص ١٦).

ويؤكد التعريف السابق على أن التخطيط الإستراتيجى أسلوب علمى مستقبلى يهتم برصد الإمكانيات المحتملة والممكنة ووضع الخطط الإستراتيجية وبدائلها والعمل على تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ من خلال تحديد مدى زمنى مقبل يتم فيه تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مشاركة جميع أعضاء المؤسسة فى عملية التخطيط والتنفيذ.

كما يعرف ليند بلوم Lind Bloom التخطيط الاستراتيجى فى مجال التربية بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلى الذى يراعى ما يحيط بالمؤسسة التعليمية من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثير فى قوتها من القوى والعوامل الداخلية فى المؤسسة، بما يسهم فى إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات

الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٦٩).

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن بلوم يركز على مستقبلية القرارات والإجراءات، وكذلك رصد جوانب القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة بما يساعد على استغلال المؤسسة التعليمية للإمكانات والموارد المتاحة.

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية برمجة إستراتيجية تتعلق بالتحليل وصولاً إلى إعداد إستراتيجية محددة وهو يتضمن القيام بدراسة البدائل الإستراتيجية في ضوء الحقائق التي يتم التوصل إليها ن خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية ودراسة الأفكار والتصورات التي تحملها الإدارة العليا وصولاً إلى اختيار أفضل البدائل (إياد محمود عبد الكريم، ٢٠٠١م، ص ١٦٦).

ويتفق هذا التعريف مع سابقه في التأكيد على ضرورة التحليل البيئي الخارجى والداخلى للمؤسسات التعليمية، ووضع الخطط الإستراتيجية وبدائلها، إلا أنه يختلف عنهما في تأكيده على ضرورة استغلال المعلومات والبيانات التي يتم التوصل إليها من خلال عملية التحليل السابقة، وذلك من أجل التوصل إلى أفضل القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل المؤسسة التعليمية.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن: التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب علمي مستقبلي يقوم على رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية والفرص والتهديدات في المجتمع الخارجى للمؤسسة والقيام بوضع الخطط الإستراتيجية وبدائلها والعمل على تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ من خلال مشاركة

جماعية من أعضاء المؤسسة للعمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
مستقبلا

ومما سبق يتبين انه قد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي لكننا نورد منها الآتي:-

١- عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه

عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة فى المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التى يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

٢- وكما عرف ايضا بأنه

عملية اختيار اهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التى يتم اعدادها بصورة رسمية لتحقيق اهداف المنظمة.

٣- وعرف ايضا بأنه

العملية التى يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذ المستقبل وتضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية :

❖ اين نذهب فى مسيرتنا؟

❖ ما النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التى نذهب إليها فى كيفيتها

وشروطها وظروفها؟

❖ كيف نصل إلى ما نريد؟

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب ان تشارك فيها لكي تعمل.
الهدف من التخطيط الاستراتيجي:-

❖ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل

❖ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية

❖ تطوير المنظمة حيث تألق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

هناك بعض الأفراد والمؤسسات إذا نظرنا إلى واقعهم يخطون بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فلذا لا بد من تبين ذلك.

١- فالتخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل .

٢- والتخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجري الواقع و التخطيط الاستراتيجي عكس ذلك

٣- والتخطيط العادي غالبا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة

٤- وغالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يمتد التخطيط الاستراتيجي ليشمل البيئة.

ويذكر كل من عادل السيد الجندي ومحمد حسن المبعوث مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي للتعليم، وهى كما يلى (عادل السيد الجندي، ٢٠٠٠م، ص ٥٢)، (محمد حسن المبعوث، ٢٠٠٣م، ص ٨٩)

وجه المقارنة	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التقليدي
يفترض أنه	نظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التى بموجبه تتغير باستمرار مع تغير احتياجات المجتمع الأكبر.	نظام مغلق يتم فى نطاقه تطوير الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل.
يركز على	عملية التخطيط، وضع الرؤية والرسالة، البيئة الخارجية، القدرة التنظيمية، تعليم الموظفين والمجتمع.	البرنامج النهائى لخطة التحليل الداخلية.
يتم بواسطة	مجموعة صغيرة من المخططين مع مشاركة واسعة من قبل القائمين على المجتمع.	إدارة التخطيط أو متخصصين.
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمتوقعة لاتخاذ القرارات الحالية.	البيانات الموجودة التى يتم بموجبها رسم خطط المستقبل.
يؤكد	على التغيرات التى تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية	على التغيرات، التخطيط، الأساليب الداخلية، التخطيط

الداخلي - الخارجي.	والإجراءات المساندة.	
الأهداف والأغراض التنظيمية لخمس سنوات من الآن.	يسأل عن القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الآن.	التركيز
مجموعة من البيانات المفصلة والمترابطة فيما بينها، خطط الوكالات وعمليات استنتاج الميزانيات بطرق استقرائية.	صنع القرار البديهي والإبداعي بشأن كيفية توجيه التنظيم على مدى الوقت في بيئة دائمة التغير والعملية التي تتم على مستوى التنظيم والتي تتكهن بالمستقبل وتصنع القرارات وتتصرف على ضوء رؤية متفق عليها.	يعتمد على

- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي وبحوث المستقبل:

تختلف بحوث المستقبل كثيرا عن التخطيط الإستراتيجي، وإن كان الجانب التنبؤي من التخطيط الإستراتيجي يستلزم قدرا ليس قليلا من بحوث المستقبل، فبحوث المستقبل تميل إلى تحديد البدائل المستقبلية ودونما اللجوء إلى صنع قرار بخصوص تلك البدائل، في حين يستهدف التخطيط الإستراتيجي في المقام صنع القرارات في الأوقات المناسبة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يراعي بدرجة كبيرة التغيرات البيئية الآتية، في حين أن بحوث المستقبل تركز بقدر كبير على التغيرات المستقبلية.

- الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

ذهب أنسوف وآخرون Ansoff and Others إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي مركب من عمليات التخطيط المنطقية مثل التخطيط الإستراتيجي، ونماذج العمليات الاجتماعية والسلوكية، ومن ثم فإن الإدارة الإستراتيجية تمثل المدخل الشامل لنجاح المؤسسة، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو نشاط جزئي ووسيلة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التكيف داخل المنظمة، ومن ثم التعرف على التغير في البيئة الداخلية والخارجية، كذلك فإن الإدارة الإستراتيجية هي التي تقوم باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري في المؤسسة، وبذلك تتحدد وظيفة المدير الإستراتيجي في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة في ظل ظروفها المتغيرة.

مميزات استخدام التخطيط الإستراتيجي في مجالات التعليم والارشاد:

يتميز التخطيط الإستراتيجي في كونه عملية شاملة تؤثر على أهمية الوقت والتكامل بين مختلف مستويات المؤسسة التعليمية، كما أنه يعمل على تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، كما أن التخطيط الإستراتيجي يتميز بعدة مميزات والخصائص عن أساليب التخطيط الأخرى، ومن هذه المميزات: (محمد عبد الخالق مديول، ٢٠٠١م، ص ١٩٩)، (المكبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ١٩). (هند بنت ماجد بن حثيلة، ١٩٩٩م، ص ص ٦٥-٦٦)

- ١- يستند إلى رؤية Vision ورسالة Mission على المدرسة أن تلتزم بهما وتعمل على تحقيق ما تتضمنانه من طموحات بشأن المستقبل.
- ٢- يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة Environmental Scanning لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها وتوفير كم كاف من المعلومات حول الفرص السانحة والتهديدات المحدقة وغيرها من مظاهر التأثير.

- ٣- يؤكد على الامتياز والتفوق والإبداع ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الراقى والأداء المتميز.
- ٤- يعتمد الاستمرارية والمرونة منهاجا يلتزم به.
- ٥- ينشد البساطة والوضوح فى غير إخلال أو تستطيع على الرغم مما يكثف البيئة الحاضنة من تعقيد.
- ٦- الشمول والتكامل وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية والنظر إليها بصورة شاملة وذلك لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجى بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التى تحدث فى البيئة المحيطة وكذلك بالديناميكية لى يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- ٧- المرونة حيث يجب أني تسم التخطيط الإستراتيجى بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات فى البيئة الخارجية، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات فى الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ٨- يهيئ الظروف لدراسة نقاط القوة والضعف فى جميع عناصر العملية التخطيطية كالتمويل والإدارة والشخصيات المنفذة والأسس التنظيمية والمناخ البيئى.
- ٩- يساعد فى دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للموقع الذى توجد فيه المؤسسات التعليمية، ومدى قربها من التجمعات السكنية وقربها من مؤسسات المجتمع الأخرى لما فى ذلك من تأثير فى مدى الإقبال على المؤسسة.

- ١٠- يساعد فى دراسة الإجراءات النظامية فى الاتجاهات التى يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر فى تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالمؤسسة التعليمية.
- ١١- يسهم فى تحسين وضع المؤسسة التعليمية باستمرار ويعمل على تطويرها.
- ١٢- يساعد فى زيادة نسبة نجاح المؤسسة التعليمية فى القيام بعملها مستقبلا.
- ١٣- تتميز الخطط الإستراتيجية التى يتم صياغتها من قبل فريق التخطيط بمواكبة ظاهرة التغير السريع، وبالمرونة الكبيرة، وأنها تشتمل على البدائل المتعددة، كما تلجأ إلى ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى مشروعات وبرامج خاصة لتطوير الإمكانيات والقدرات المتاحة.
- ١٤- يعمل على توثيق الصلة والروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلى عن طريق العناية بمطالب المجتمع والاهتمام بقضاياها ودراسة مشكلاته والسعى إلى إيجاد الحلول المناسبة لها.
- ١٥- يساهم فى الربط العلمى الوثيق بين عملية التخطيط وتطوير القوى العاملة وعملية إعدادها وبذلك يساعد على إتاحة الفرص للتجديد والإبداع فى سوق العمل.
- ١٦- يؤدى إلى الدراسة المستمرة والتحليل المنظم للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بما يساعد فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.
- ١٧- يعطى الفرصة لتحديد الاحتياجات التعليمية المادية والبشرية بما يمكن من تجنب الهدر التعليمى والتربوى.
- ١٨- يعمل على تضيق الفجوة بين الواقع والمتوقع فى مجالات التعليم.

أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى مجالات التعليم والارشاد:

مع تحرك نظم التعليم وتغيرها وتطورها، وكذلك النمو السريع الذى حدث فيها لم تستطع مداخل التخطيط التقليدى مواجهة التعقيدات وبكثرة التى صاحبت التغيرات التى تحدث فى البيئة، ومن هنا كانت الحادة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية نظم التعليم للمتغيرات التى تحدث فى البيئة (محمود السيد عباس، ٢٠٠٥)

ومن هنا تأتى أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى والتى تتمثل فيما يلى: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ٢٠٠-٢٠١)، (محمود السيد عباس، ٢٠٠٥، ص ١٨-٢٠) (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٣م، ص ٣٧-٣٨)

١- يزود التخطيط الإستراتيجى المدارس بالفكر الرئيس لها وهو الفكر الرئيس هو من أهم العناصر داخل المدرسة لما له من أهمية فى تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات.

٢- يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجى على توقع بعض القضايا التى يمكن أن تحدث داخل بيئة المدرسة أو فى البيئة الخارجية ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

٣- يساعد التخطيط الإستراتيجى أعضاء المؤسسة التعليمية على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

- ٤- يساعد التخطيط الإستراتيجى على إتاحة الفرصة أمام العاملين فى المؤسسات التعليمية فى الاشتراك بأفكارهم فى عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذى يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضاء لديهم.
- ٥- يساعد التخطيط الإستراتيجى المؤسسة التعليمية على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- ٦- كذلك تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجى فى تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها فى تحقيق رسالتها.
- ٧- تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية لتكون الأساس والمنطلق فى توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية.
- ٨- يساعد التخطيط الإستراتيجى المؤسسات التعليمية على توجيه جهودها التوجيه الصحيح على المدى البعيد، كما يسهم فى استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- ٩- يعمل التخطيط الإستراتيجى على تقوية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية فى ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية.
- ١٠- يرفع التخطيط الإستراتيجى حساسية المؤسسات التعليمية للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بها، كما يؤدى إلى زيادة درجة الإبداع والابتكار لدى أعضاء المؤسسة لما يتطلبه من فكر علمى وخطوات متسقة فى تنفيذه.

١١- يفيد التخطيط الإستراتيجى فى إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التى يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية بالمدرسة.

مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجى فى مجالات التعليم والارشاد:

بدأ التفكير فى استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجى فى مجال التربية والتعليم فى نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، ومن أهم مبررات ظهوره كثرة العوامل البيئية فى محيط نظام التعليم والتى تؤثر فيه بطريقة مستمرة، بالإضافة إلى تباينها واعتماد كل منها على الأخرى، هذا بالإضافة إلى ازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التى سادت فى نظم التعليم وبخاصة التخطيط طويل المدى (محمود السيد عباس، ٢٠٠٥، ص١٨-١٩).

ويعرض حسن مختار لبعض المبررات التى أدت إلى الأخذ بأسلوب التخطيط الإستراتيجى فى مجال التعليم، ومن أهم هذه المبررات (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص١٩٥-٢٠٠).

١- أزمة التخطيط التربوى الحالية:

بالرغم من الجذور الراسخة التى قام عليها التخطيط التربوى، وعلى الرغم مما حققه فى كثير من البلدان، إلا أنه يعيش أزمة حقيقية، وإن اختلفت أبعادها وتنوعت أشكالها، وتفاوتت درجاتها من دولة إلى أخرى، ورغم هذا التنوع والاختلاف فإنه لا بد من التسليم بأن طبيعة العملية التخطيطية ذاتها تضيف أبعادا إلى هذه الأزمة، وأن التطور الذى يحدث فى عالم اليوم تتسارع خطاه وتزايد يوما بعد يوم، الأمر الذى أدى إلى تفاقم هذه الأزمة وزيادة حدتها وانعكاساتها.

وترجع أسباب الأزمة إلى جملة التغيرات الكبرى التي عرفتھا النظم المختلفة بدول العالم وبخاصة النظامين التربوي من جهة والاقتصادي والاجتماعي الشامل من جهة أخرى، والتي انعكست بالتالي على العلاقة التي ينبغي أن تتعقد بين النظامين بعد تطورها وتطور أهدافها، ونتيجة لهذه الأزمة ظهرت فجوة في أداء المؤسسات التربوية بعامه وذلك عندما أصبحت نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات، ونتيجة لهذه الأزمة أيضا واجه النظام التربوي صعوبات تخطيطية تمثلت في:

أ - عدم التوازن بين العرض والطلب، ويتمثل هذا في الشكوى من زيادة عدد الخريجين في مجالات قد لا يتطلبها سوق العمل، وقلتھم في مجالات أخرى يكون المجتمع في أمس الحاجة إليها.

ب- قصور عمليات الانتقاء، ويتمثل هذا في زيادة الضغط على مؤسسات التعليم قبل الجامعي، الأمر الذي أدى إلى استخدام عمليات مختلفة للانتقاء لهذه المؤسسات.

ج- قلة الإمكانيات وتقلبها غير المتوقع، فبالرغم من قيام المسؤولين عن التخطيط التربوي بتحديد الأولويات في ضوء الموارد المادية والبشرية التي تعتبر قاصرة وبسيطة بالمقارنة بالدول المتقدمة، إلا أن هذه الإمكانيات المتاحة لا تكون ثابتة خلال سنوات الخطة، هذا بالإضافة إلى أن المشروع قد يحتاج إلى ميزانية أكبر من الميزانية المقدرة له في الخطة.

د- تداخل المشكلات والحلول الممكنة، ويتمثل هذا في زيادة الضغط الطلابي على مؤسسات التعليم قبل الجامعي في السنوات الأخيرة والذي أدى إلى ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعداد المعلمين، ويترتب على هذا ضعف النواحي الكيفية، وضعف

مستوى الطلاب، فإذا كانت الرغبة فى الإقلال من هذه النسبة اصطدمت بواقع نقص عدد الفصول والعجز فى أعداد المعلمين التى تعاني منه المؤسسات التعليمية، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية من معامل وأجهزة ومراجع علمية خدمية والتى من خلالها يتم تأهيل أكبر عدد من الطلاب.

هـ- صعوبة تقدير التكلفة التعليمية، ويرجع ذلك إلى تعدد مصادر تمويل هذه المؤسسات أو تعدد الوحدات التعليمية والأنشطة التى تقوم بها هذه المؤسسات، كل هذا جعل عملية تجميع البيانات عن الاتفاق الإنفاق الطلابى غير متيسرة.

٢- اتساع ميدان التربية وتعدد أشكالها:

لقد تطور النظام التربوى فى العقدين الأخيرين تطورا سريعا تناول جوانبه النوعية، وأهم جوانب هذا التطور التى أملت وتملى على التخطيط التربوى أعباء جديدة وتدعو إلى الأخذ باتجاهات حديثة ما عرفه النظام التربوى فى شتى البلدان من توسع فى بنيته وميدانه، إذ جاوز التربية النظامية وأخذ يشمل سائر أنواع الإعداد والتدريب التى تتم فى المؤسسات التعليمية وخارجها والتربية غير النظامية وبحيث غدونا أمام تربية مستمرة ودائمة من المهد إلى اللحد. وهكذا أصبح دور التربية غير النظامية دورا مكملا للتربية النظامية، بدونها لا تحقق هذه الأخيرة أهدافها كاملة.

ونحن فى القرن الحادى والعشرين وفى محاولة التحرر من القيود والشكليات القديمة للتعليم، والتقليل من القيود التى تمنع التعامل الناجح مع التغيرات الجديدة فى مجال التعليم وبخاصة التكنولوجيا، وكسر الثالوث التقليدى للعملية التعليمية وهو المعلم/ الكتاب/ الطالب. وصولا إلى مزيد من الحرية فى التعليم وتقوية الاتجاه نحو التعلم الذاتى ومواكبة أحدث ما وصل إليه العلم فى التكنولوجيا وبخاصة الوسائط

التعليمية، ومواكبة الثورة المعلوماتية والاستفادة من مناهج وطرائق تدريسية متعددة وغير تقليدية، ومنح الدارسين حرية الاختيار من متعدد تعليمي هائل، وإمكانية استخدام بعض الأشكال التعليمية كالتعليم الحر في صفوف دراسية ذات تقنية عالية جدا تتيح للدارسين التعامل مع أجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكة الإنترنت، ومن ثم فقد ظهرت على الساحة التعليمية مؤخرا اتجاهات جديدة لاستخدام بعض الأشكال الجديدة للتعليم، منها:

- | | | |
|-----|-------------------------|-------------------|
| أ - | التعليم المفتوح | Open Education |
| ب - | التعليم الحر | Liberal Education |
| ج - | التعليم عن طريق التسلية | Edutainment |

ومن ثم كانت الحاجة ضرورية وملحة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي وذلك لمواجهة كل هذا التوسع في بيئة العملية التعليمية.

٣- الإيمان المتزايد بالتخطيط وقيمه في السيطرة على المستقبل:

على أن وراء هذه المبررات التي تبرز العناية بالتخطيط الإستراتيجي مبررا عاما هو الإيمان بالتخطيط بوجه عام واعتباره الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل وتحكمه فيه بالقدر الممكن، فالتخطيط ولاسيما بعد الدراسات الاقتصادية العديدة وبعد التجربة الاقتصادية الطويلة التي بينت شأنه يبدو للباحثين اليوم الإدارة الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها ويأبى قبول عالم يجرى على هواه لا شأن للإنسان فيه.

وهذا التخطيط للمجالات المختلفة إن بدا ضروريا لإنسان العصر الحديث والدول المتقدمة، فهو أكثر ضرورة للدول النامية التي لا تستطيع بأى حال من الأحوال

أنتحىق تقدما حقيقيا فى دخلها القومى وفى مستوى المعيشة وفى مستواها الحضارى عامة إلا إذا أحكمت الخطة وعرفت من أين تتطلق ومن أين تمسك بالتطوير، وعرفت من بنية ماذا تقدم، وإذا أدركت بوجيز العبارة ما هو وإلى أين المصير.

ومن هنا يبدو التأكيد على إتباع التخطيط الإستراتيجى المعتمد على الرؤية البعيدة والنظرة المستقبلية التى تفرض على مؤسسات التعليم قبل الجامعى بنية ومحتوى وطرائق جديدة تمكنها من خلال إتباع أساليب التنبؤ المختلفة إعادة النظر فى هذا التعليم بحيث ينصب اهتمامه الأكبر على طريقة التفكير أكثر من مادة التفكير، وإعداد الطالب الذى تكون لديه القدرة على التعامل مع تكنولوجيا العصر التى يتطلبها سوق العمل اليوم ومستقبلا، إضافة إلى الاهتمام بتنمية ثقافة الإبداع والابتكار لديه، وعلى تلبية احتياجات القطاعات التربوية المختلفة، كما تفرض على هذه المؤسسة أن شديدة المرونة سريعة التكيف مع المواقف الجديدة ومع حركة أسواق العمل التى لا تستقر على حال.

٤- تزايد مشكلات التعليم فى مصر:

يواجه التعليم فى مصر بوضعه الراهن مشكلات عديدة أدت إلى ضعف كفاءة مخرجاته وعدم المواءمة بينها وبين احتياجات خطط التنمية، وقد تمثلت هذه المشكلات فى قصور الأهداف العامة للتعليم وتركيزه على حفظ التراث وتعظيم قدرات الحفظ والاسترجاع لدى الطالب، وتسيد خبرات الماضى على هذا التعليم بما يجعله غير قادرا على التعامل مع آليات المستقبل، واقتصار قنوات التعليم على التمويل الحكومى، وزيادة الطلب الاجتماعى عليه لأسباب كثيرة أهمها الزيادة السكانية وارتفاع معدلات العائدات الخاصة لهذا التعليم، وتزايد مخرجاته النظرية عن نظيرتها العملية مما يسبب عجزا فى طبقة العمالة التى يحتاجها سوق العمل.

ويؤكد ما سبق الحاجة الماسة لاستخدام التخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم وذلك للتغلب على هذه المشكلات، حيث لم يعد التخطيط الحالى المتبع بهذه المؤسسات قادرا على إيجاد الحلول لها، فالتخطيط الإستراتيجى يهتم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية بهدف رصد جوانب الضعف فيها والاستفادة من جوانب القوة لعلاج جوانب الضعف، إضافة إلى تحليل البيئة الخارجية لها بهدف التعرف على الفرص المتاحة فيها والاستفادة منها فى تقليل التهديدات المؤثرة.

- التغييرات فى سوق العمل ومتطلبات الإنتاج:

لاشك أن التطورات التى يشهدها العالم اليوم سواء فى مجال التقدم العلمى والتكنولوجى أو فى مجال الإنتاج فى الاقتصاد العالمى واشتداد حدة المنافسة، سيكون لها تأثيراتها الجوهرية على طبيعة العملية الإنتاجية وأساليبها وعلى سوق العمل واحتياجاتها من العمالة ذات المستويات المختلفة من المهارة.

إن التعليم المصرى بصورته الراهنة وعجزه عن تلبية متطلبات سوق العمل من القوى البشرية ذات المواصفات العصرية، وعن تحديد الأعداد المطلوب تخرجها فى التخصصات المطلوبة مستقبلا، إضافة إلى عدم قدرته على استكشاف الاتجاهات العامة القابلة للتكيف مع أية مستجدات، فإنه بحاجة إلى دراسات مستقبلية لمعرفة نوع الأعمال المطلوبة وتوصيفاتها فى المرحلة القادمة، لأن أى تعديل يجرى الآن على المناهج ستظهر نتائجه على خريجي التعليم مستقبلا، وتشير التوقعات المستقبلية المبدئية إلى الاحتياج إلى المتخصصين الأكفاء فى التخصصات الحديثة فى مجالات علوم الحاسب الآلى وتطبيقاته ونظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والإدارة التكنولوجية.

وفى ضوء ما سبق وفى ضوء عجز هذا التعليم عن أن يخلق فرصا جديدة للعمل ومنها جديدة للعمل وضعف ارتباطه بالمجتمع بقطاعاته المختلفة يبرز السؤال الآتى: أيهما مسئول عن أزمة البطالة وضعف الإنتاجية: التعليم بضعف برامجه وطرائفه وأساليبه أم المجتمع لعجزه عن تبني استراتيجيات وسياسات واضحة ومحددة لتخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية.

ومن هنا تبدو الحاجة ماسة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجى المعتمد على الرؤية البعيدة والنظرة المستقبلية وذلك فى مقابل التخطيط الكمى النمطى وهذا المفهوم الإستراتيجى يقتضى توسيعا وتعديلا لأهداف التعليم قبل الجامعى وغاياته تلبية لتغيرات أساليب الإنتاج وسوق العمل.

المبادئ التربوية الأساسية في بناء الخطة الاستراتيجية في مجالات التعليم والارشاد:

١. الإيمان بقدرة كل تلميذ على التعلم تعلما عالي الجودة:

إن كل الأطفال قادرون - متى توفر لهم الإطار الصحيح للتعليم والتعلم، ومتى توفرت لهم الأدوات الصحيحة الملائمة - على الوصول إلى أعلى مستويات التعلم، وتدعم الخطة ذلك بقياس نتائجها بنظم تقويم الأداء وبالاختبارات المقننة.

٢. دعم جودة العملية التعليمية داخل حجرة الدراسة وإيجاد أنماط غير تقليدية لأساليب التعليم والتعلم:

ويتولى برنامجا تطوير المناهج ودمج التكنولوجيا وتحديث الموارد البشرية والتنمية المهنية تحقيق ذلك من خلال:

١- إعادة وظيفة مدير المدرسة من كونه مجرد إداري للنواحي المالية والإدارية إلى قائد لتحسين عملية التعليم والتعلم مع هيئة التدريس بالمدرسة.

٢- الاهتمام بالتدريب والرعاية والتوجيه Training, Coaching, Mentoring واستمرار التدريب للمعلمين على تحسين أساليب التدريس.

٣- الاهتمام بأساليب عرض المحتوى بدءا بالكتاب المدرسي وانتهاء باستخدام المعلم للمحتوى وطرق عرضه من خلال دمج التكنولوجيا وتصوير المحتوى .Choreography

٤- إتاحة الفرصة للمعلمين المتميزين لاستخدام أساليب ونماذج بيداغوجية متنوعة باستخدام مبادرات تربوية في التجديد والتحديث والإبداع.

٥- الإيمان بضرورة بناء ثقافة التقويم المستمر على أساس معايير واضحة لكل من المعلم والتلميذ. ويتم ذلك من خلال التنمية المستمرة للأداء للوصول إلى المعايير القومية، وبناء نظام للتقويم الشامل والمستمر، مع ترسيخ مبدأ المساءلة وتوفير بيئة عمل تتحقق فيها الشفافية بمعرفة الأداء المتوقع من كل من التلميذ والمعلم ومعايير التقويم والمساءلة.

٦- أن تكون هناك مسئولية واضحة قائمة على شراكة مؤكدة في كل مواقع العمل. ومن المهم أن يتحقق شبه إجماع بين الشركاء على الأهداف حيث يتوقف نجاح المدرسة على شعور الشركاء بملكيتهما في إطار واضح من المسئولية والمساءلة، ويأتي برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لدعم ذلك بقيادة متميزة ومشاركة اجتماعية واسعة من خلال مجالس الأمناء والانفتاح على المجتمع المدني المحيط بالمدرسة.

٧- وجود بنية واضحة لكل عمل تربوي:

البنية تعني ترابط كل الجهود، وترابط عناصر العمل وتكاملها بوضوح وفعالية نحو تحقيق هدف محددن مثلا الإصلاح التربوي الذي يتم حاليا في الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الابتدائي لابد وأن يعكس نسقا واضحا لعناصر خمسة داخل حجرة الدراسة هي: أهداف تعليمية متقدمة، محتوى مرن، تعلم نشط، تقويم شامل، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما أن ترابط البرامج الاثني عشر في مصفوفة واحدة يمثل تطبيقا لهذا المبدأ.

٨- بناء بيئة اجتماعية داعمة للأطفال والمعلمين داخل المدرسة:

ويتم دعم الأطفال ذوي التحصيل أو الأداء المنخفض والأطفال الفقراء والمدارس في البيئات الفقيرة دعماً اجتماعياً وأكاديمياً بالتضامن مع المجتمع والوزارات المعنية وتبني مفهوم الدمج الشامل لذوي الاحتياجات الخاصة.

أما دعم المعلمين فيتم من خلال برامج الرعاية الاجتماعية ورفع المستوى الاقتصادي، وبرامج دعم التنمية المهنية المستدامة (كادر المعلم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، قيادة مدرسية متميزة). وتقدم المعايير القومية للتعليم ملامح واضحة لهذه البيئة الداعمة المنشودة.

مشكلات التخطيط الإستراتيجي في مجالات التعليم والارشاد:

١- عند بداية ظهور أسلوب التخطيط الإستراتيجي واستخدامه في مجال إدارة الأعمال، لم تكن ملامحه وإطاره الذي يعمل فيه قد اتضحت بعد، بيد أنه مع زيادة الاعتماد عليه كأسلوب وبخاصة في المؤسسات التعليمية بغرض مراجعة الظروف المتغيرة التي تعترضها، بدأت تتضح سماته ومعالمه، وعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المؤسسات من خلال استخدامه، إلا أن عدداً من المعوقات والمشكلات التي تواجهها في عملية تطبيقه، وتتمثل هذه المعوقات في المشكلات التالية (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٩٤-١٩٥)، (عادل السيد الجندى، ٢٠٠٠م، ص ٤٩-٥١)، (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٥٥-٥٧)

٢- مشكلات مرتبطة بعملية المشاركة: حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة التعليمية بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة إعدادها أو تنفيذها، وقد تعترض عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسات التعليمية

حالة من التردى والارتباك وبخاصة إذا لم يتوافر لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين المستفيدين والخاسرين.

٣- تعقد بيئة المؤسسة التعليمية: حيث تحدث تغيرات سريعة فى بيئة المؤسسة التعليمية وبناء الاستراتيجيات، فالبيئة التعليمية البسيطة أصبحت نادرة الوجود فى مجتمع اليوم والغد، ولمواجهة التعقد فى البيئة التعليمية أصبح على إدارة المؤسسات التعليمية مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجيتها بكفاءة، ومن هذه النقاط:

٤- يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.

٥- يمكن تجهيز استراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة.

٦- يجب صياغة استراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين.

٧- الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الاحتمالات.

٨- يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمؤسسة التعليمية أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل.

٩- مراعاة الموارد والإمكانات التى تساند تطبيق الإستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة وتحجيم عوامل الضعف.

١٠- يجب الاهتمام بالتفكير الإستراتيجى الذى يعنى بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع

ظروف التطبيق، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية فى حياة المنظمة التعليمية، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة للمؤسسات التعليمية.

١١- يجب التركيز على المدعّمات الإستراتيجية Strategic Imperatives والتي من بينها الإبداع والجودة وسرعة الاستجابة والمرونة واستمرارية التنمية والتطوير.

١٢- التغيرات التكنولوجية: حيث تعتمد العديد من المؤسسات التعليمية على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم فى تحقيق سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد المؤسسات التعليمية نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة.

١٣- مشكلات مرتبطة بالأهداف: حيث تبرز فى المراحل التمهيديّة للتخطيط مشكلة عدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المرجوة من وراء فكرهم التخطيطي.

١٤- مشكلات مرتبطة بالبيانات: حيث تتمثل فى عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط، عدم النجاح فى واصله الإعلام عن التقدم الذى تحدّثه مجموعة التخطيط، وكذلك التوقعات غير الواقعية من قبل القائمين بالتخطيط وبخاصة فيما يتعلق بكيفية الحصول على البيانات، عدم التمكن من تقديم وصف دقيق من المنفذين عن كيفية تنفيذ الخطة.

١٥- مشكلات الاعتماد المتبادل: حيث تكمن فى أن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتوقف بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية المكونة لها.

١٦- مشكلات مرتبطة بالموارد: حيث تتمثل فى عدم توافر المصادر أو الموارد المخصصة للخطة وكذلك عدم تحديد نفقات التنفيذ مما يدفع المؤسسة التعليمية إلى البحث عن بدائل أخرى كى تنفذها.

١٧- الافتراض بتطابق وجهات النظر بين المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجى وأولئك المنفذين له.

١٨- الافتراض بأن الخطة الموضوعة لمدى زمنى أكثر من عام تدخل ضمن التخطيط الإستراتيجى.

١٩- قد يعتقد البعض أن البناء القائم للمؤسسة سيتناسب مع الإستراتيجية التى سيتم تصميمها.

٢٠- الافتراض بإلمام مجموعة الإداريين فى المستويات العليا بكافة العوامل والمتغيرات المؤثرة على المنظمة.

٢١- الافتراض بعدم حاجة المؤسسة للتخطيط وبخاصة فى الحالات التى يسير العمل فيها بشكل طبيعى ويقصرون الحاجة إلى التخطيط بالنسبة للحالات الحرجة والأزمات التى تتعر ضلها المؤسسة التعليمية.

٢٢- وجود البيئة التعليمية التى تتصف بالتعقد والتغيير المستمر، قد تجعل من التخطيط تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل، فالتخطيط يعد ضروريا عندما تتصف بيئة المؤسسة التعليمية بالتغيير السريع، ولكن هذه البيئة تجعل من

التخطيط أمرا صعبا للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط إلى الأخذ بالتخطيط السريع ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط نظرا لهذا التغيير.

وتضيف مارجريت بريدى بعض اسباب ندرة استخدام للتخطيط الإستراتيجى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى فيما يلى: (مارجريت بريدى، ٢٠٠٢م، ص ٣٦٣، ٦٤)

١- عدم وعى فريق الإدارة العليا والمدير الأعلى بالوضع الحقيقى للمدرسة.

٢- أن أعضاء فريق الإدارة العليا بالمدرسة يخدعون أنفسهم بشكل جماعى بشأن وضع المدرسة ويحدث ذلك حينما يعتبرون أنفسهم مجموعة متماسكة بإحكام ويطورون فكر المجموعة وهى نسخة مكررة من نفس وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تجاه المدرسة وعلاقتها بالعالم الخارجى، وهم يعيدون تفسير المعلومات التى تتناسب مع نظرتهم إلى العالم أو يتجاهلونها.

٣- هناك بعض الأشخاص ذوى النفوذ فى المدرسة لهم مصلحة فى بقاء الوضع الراهن كما هو دون تغيير، ويعتمد وضعهم ومكانتهم على بقاء واستمرار الإستراتيجية الراهنة وهم لا يشجعون أعضاء هيئة التدريس فى طرح تساؤلات تثير التحدى.

٤- تضطر المدارس إلى التعامل مع المتغيرات الخارجية التي تفرض عليها ويعمل ذلك على تدعيم ردود الفعل التصاعديّة بدلاً من وضع خطة إستراتيجية.

٥- تظهر مشكلة ترتبط عادة بكل ما سبق، وهي تنجم عن وقوع المدير وفريق الإدارة في شرك المشكلات اليومية، وذلك لا يسمح لفريق الإدارة العليا بالعثور على الوقت اللازم لبحث القضايا والمشكلات بعيدة المدى كما لا يسمح لهم ذلك بالتفكير بشكل استراتيجي في أمور المدرسة ومشكلاتها.

٦- النجاح السابق الذي حققته المدرسة قد يجعل الأفراد غافلين عن الوضع الراهن، كما يشجع الإدارة على التمسك بالاستراتيجيات المجربة والتي تم اختبارها والتي قد لا تصلح لظروف الحاضر والمستقبل.

٧- إن التعلق بأمجاد الماضي قد يجعل المدرء يرفضون توجه المدرسة إلى اتجاه مختلف وعلاوة على ذلك، قد يعبر تغيير الاتجاه اعترافاً بخطأ كل ما تم من قبل.

خطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مجالات التعليم والارشاد:

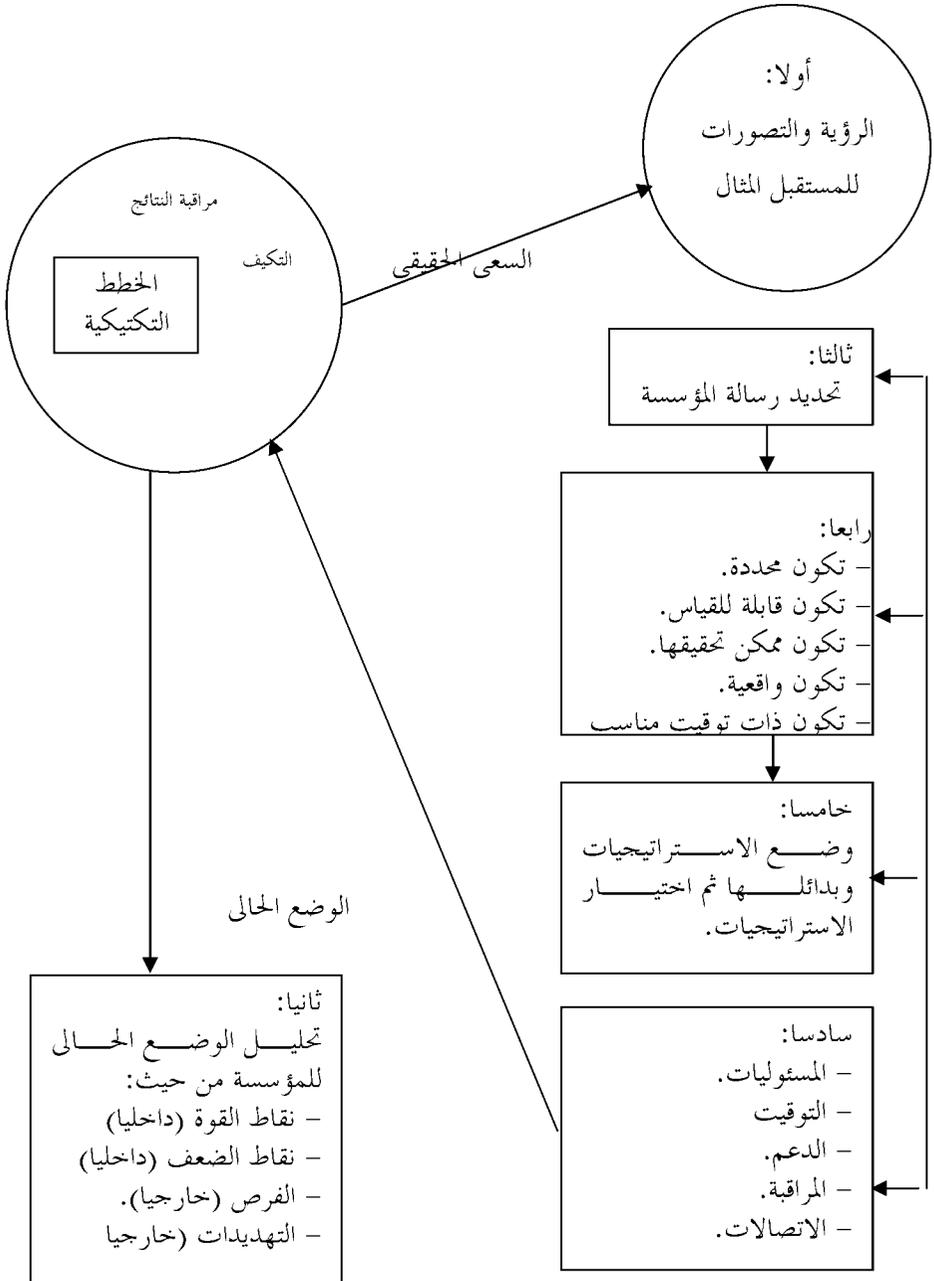
يرى دركر Druker وبريان Bryan أنه قبل البدء في استخدام خطوات التخطيط الإستراتيجي يجب الإجابة على الأسئلة الآتية: ما عمل المدرسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وما الغرض الذي تستخدمه الخطة الإستراتيجية؟ وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟ وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة المستخدمة حالياً في المؤسسة؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط

الإستراتيجى؟ وما تكلفة هذه الخطة من حيث الوقت والجهد والمال؟ ومن الذى يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟ وما هى المعوقات التى تحد من قدرة المؤسسة نحو التخطيط الإستراتيجى لها (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٧٠-١٧١).

ويبين الشكل (١) نموذجاً لمراحل وخطوات وضع الخطط الإستراتيجية والمضمون الرئيس لهذا النموذج أنه يسعى للانتقال بالمؤسسة التعليمية من وضعها الحالى إلى الوضع المثال الذى تريد المؤسسة التعليمية أن تكون عليه فى المستقبل. المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ٢١-٢٣).

وقبل البدء فى استخدام خطوات التخطيط الإستراتيجى يستلزم أن تكون لدى الإدارة العليا المسئولة عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة، وصياغة خططها الإستراتيجية، ولدى الإدارة التنفيذية المسئولة عن تنفيذ هذه الخطط القدرة على المراجعة الدورية لفلسفة المجتمع وكيفية تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعى. وتنمية وإعداد المتعلم المتكامل بالتركيز على المهارات والمعلومات والقدرات وربط التعليم بالإنتاج وإدارة الجودة الشاملة، وتحقيق أهداف المجتمع والتنمية المتواصلة (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٧١)

المستقبل



شكل (١) نموذج لخطوات التخطيط الاستراتيجي

ويتم تطبيق أسلوب التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال إتباع الخطوات التالية:

١- الإعداد للتخطيط

وتحديد فريق العمل والمدة الزمنية ودراسة ظروف العمل المحيطة وضمان مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط وضمان مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة في عملية التخطيط، حيث تعتبر عملية مشاركة الأفراد في أنشطة التخطيط واحدة من أهم الاعتبارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث أن التخطيط الإستراتيجي من خلال المشاركة عملية مثمرة لتحقيقه بفاعلية (أحمد نجم، ٢٠٠٥، ص ٢٢٥).

كذلك تساهم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط الإستراتيجي وفي تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز، كما تعمل عملية المشاركة على تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها، فالمشاركة تعنى تحقيق الفهم والاقتناع، كما تعنى توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ (ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، ٢٠٠٢م، ص ٣٣).

كما تمثل عملية المشاركة أحد المشكلات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث تعد عملية إقتناع أفراد المنظمة

التعليمية بأهمية المشاركة فى عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة سواء خلال مرحلة الإعداد أو التنفيذ، كما قد تعثرى عملية تنفيذ الخطة داخل المنظمة التعليمية حالة من التردد أو الارتباك لاسيما إذا لم يتوافر لديهم معرفة أو خبرة مسبقة بكيفية التعامل مع إدارة الصراعات الدائرة بين المستفيدين والخاسرين (عادل السيد الجندى، ٢٠٠٠م، ص ٥٠).

وتحتاج هذه الخطوة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية: (مارجريت بريدى، ٣٦٨-٣٦٩).

أ - ما قدر الالتزام بعملية التخطيط فى الوقت الراهن؟

ب- من الذين يجب إشراكهم فى التخطيط؟

ج- ما الفترة الزمنية التى ستستغرقها العملية؟

د - ما هى المعلومات اللازمة لمساعدة العملية؟

وهناك بعض الاختلافات فى الأسلوب والتخطيط بين المدارس بسبب حجم المؤسسة وتركيبها، ففى المدارس الصغيرة يفضل إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس وكذلك غير العاملين بالتدريس إذا كانت المتغيرات المتوقعة ستؤثر عليهم أيضا، وفى المدارس الكبرى يجرى اتخاذ القرارات الخاصة بتشكيل جماعة التخطيط الإستراتيجى، ومن المهم إلزام متخذى القرار الأساسيين وإشراكهم من البداية ومن ثم يجب أن يمثل المدير وفريق الإدارة العليا قلب المجموعة، ومن المهم إعداد عينة نموذجية لأعضاء هيئة التدريس فى المدارس وقد يمكن اختيار ممثلين عن المجموعات القائمة الموجودة.

٢- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمدرسة التي لا بد أن تؤثر فيها من خلال ما تقدمه لها من قوى بشرية، وهذه المدرسة هي الأخرى تتأثر بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المختلفة تجاه هذه القوى، يكون من الضروري إجراء التحليل البيئي لهذه المدرسة والذي يقصد به استجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للمدرسة وذلك لاختيار الإستراتيجية والمسا الذي يؤمن استثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات، ويعد التحليل البيئي للمدرسة ضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجية بشكل عام، ويكمن الهدف من هذا التحليل في تكوين رؤية عن الوضع الإستراتيجي للمدرسة، وعن العوامل الأساسية التي ستؤثر عليها في المدى القصير والمتوسط (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٧٥-١٧٦).

وينقسم التحليل البيئي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى نوعين، هما:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal Environmental Analysis

وتعرف البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية بأنها مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التعليمية التحكم فيها والسيطرة عليها Controllable، ومن أمثلة ذلك ما يتعلق بإمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المالية أو المادية، وذلك إضافة إلى مواردها البشرية والمعنوية، والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ٢٠٠٤م، ص ٢١).

ويركز المسح البيئي الداخلى، على موقع التنظيم وما هو قادر على عمله، ويوفر هذا التحليل التنظيمى معلومات للتخطيط الإستراتيجى، كما يزوده بمعلومات هامة للتحسن الكلى للمؤسسة التعليمية، ويستهدف الحصول على صورة شاملة لدرجة إجادة التنظيم فى أداء عمله المناط به فهو نظرة فى العمق لنقاط القوة ونقاط الضعف والفجوات والقضايا التى تواجه الإدارة التعليمية، وتنظيم العملية التعليمية للمسح الداخلى بطريقة تشبه تنظيم المح الخارجى، وهناك نموذج للتحليل التنظيمى الداخلى، يحدد من خلاله الطريقة التى يمكن من خلالها النظر إلى قضايا المدارس الداخلية من خلال نافذة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتكنولوجية (عادل السيد الجندى، ٢٠٠٠م، ص ٦٣).

ويعرض عبد الحميد عبد الفتاح المغربى لأهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية حيث تهتم المؤسسات التعليمية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسى يتمثل فى بيان نقاط القوة والضعف التى يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد- مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية- على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية فى اختيار الإستراتيجية المناسبة (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ١٣١). وتكمن أهمية إجراء التحليل البيئى للمؤسسة التعليمية داخليا فى مجموعة من الأسباب، هى: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٧٩)

- ١- المساهمة فى تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- ٢- إيضاح الموقف التنافسى للمؤسسة التعليمية بالنسبة لغيرها من المؤسسات.

- ٣- بيان وتحديد جوانب القوة فى البيئة الداخلية للمؤسسة وتعزيزها للاستفادة منها فى اغتنام الفرص الموجودة.
- ٤- بيان وتحديد جوانب القوة الحالية للمؤسسة وكيفية الاستفادة منها فى التغلب على جوانب الضعف.
- ٥- ضرورى الترابط بين التحليل الداخلى (جوانب القوة والضعف) والتحليل الخارجى (الفرص والتهديدات) حيث أنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التى تمثل قوة أو ضعفا للمؤسسة، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلى يتمثل فى الوقوف على جوانب القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التى تقود إلى انتهاز الفرص التسويقية وتجنب التهديدات أو تحجيمها.

- الاعتبارات الواجب مراعاتها فى عملية التقييم الداخلى للمؤسسة التعليمية:

- ١- هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقييم الداخلى للمؤسسة التعليمية، من أهمها: (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ١٥٣-١٥٥)
- ٢- أن اعتبار عنصر معين مصدرا من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، فقد يمثل أحد العناصر مصدرا للقوة فى إحدى المؤسسات ولا يكون كذلك فى مؤسسة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة، فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

- ٣- أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص فى البيئة، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاء فى بحوث

التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل فى وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها فى انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

٤- أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع.

٥- أن المنظمة يجب أن استغل نواحي القوة التى تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها.

- مكونات التحليل البيئى الداخلى للمؤسسة التعليمية:

يمكن القول أن عملية التحليل الداخلية للمؤسسة التعليمية تتطوى على بعدين هامين، هما (المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ٢٤-٢٥)

١- نقاط الضعف لدى المؤسسة التعليمية: ويتضمن ذلك تحليل وتحديد نقاط الضعف لدى المؤسسات التعليمية والتي يمكن أن تؤثر سلبيا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من الخدمات التى تقدمها. ويجب أن تكون مواطن الضعف هذه مواطن حقيقية دائمة وليست عارضة، كذلك يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وينبغى أن يشتمل التحليل على ترتيب هذه النقاط حسب أهميتها، كذلك ينبغى تحديد ما ينبغى فعله من أجل التغلب على مواطن الضعف هذه، وعمق التحليل فى هذه المرحلة ودرجة التفضيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

٢- نقاط القوة لدى المؤسسة التعليمية: ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو مشابهها لمواطن القوة لدى المؤسسات التعليمية الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة التعليمية بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة، وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

ب- تحليل البيئة الخارجية External Environmental Analysis

وتعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة التعليمية، ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها Uncontrollable، ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات المنافسة، العملاء والموردين)، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين، هما (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٢١-٢٢)

١- البيئة العامة General Environmental

وهي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة التعليمية بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدول تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسى أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية، فالواضح أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المؤسسات التعليمية باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة.

٢- البيئة الخاصة Task Environmental

وهى مجموعة من العوامل والمتغيرات الخارجية التى تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات، ومن أمثلة تلك العوامل (العملاء، الموردين، تكنولوجيا المعلومات، المنافسين، وغيرها من العوامل) ومن ثم يتضح التأثير المتبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.

ويتمثل التحليل البيئى الخارجى للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر عادل السيد الجندى فى تحديد طبيعة المجتمع والظروف المتغيرة والخاضعة للتغيير والتى من المرجح أن تؤثر فى أنظمة التعليم والتدريب، ويبدأ بتحليل وتحديد ستة من التحديات البيئية التى تؤثر بالسلب على المؤسسات التعليمية، وتظهر مدى حادة تلك المؤسسات التى تبنى أساليب التخطيط الإستراتيجى بغية مواجهتها، وهذه التحديات البيئية يمكن إجمالها فيما يلى: (عادل السيد الجندى، ٢٠٠٠م، ص ٦٢-٦٣)

١- البيئة السكانية: وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان على مستوى المناطق داخل الدولة.

٢- البيئة الاقتصادية: وما تشتمل عليه من تغير فى تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة.

٣- البيئة السياسية: وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين والقادة السياسية بكيفية إنفاق الأموال ومدى العائد المتحقق.

٤- البيئة الاجتماعية: فانتشار مفاهيم ديمقراطية (التعليم، والقبول، وازدياد التنافس بين الطلاب فى الحقبة الأخيرة جعل تلك البيئة معقدة بشكل كبير.

٥- البيئة التعليمية: وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول الموارد والإقبال الطلابي وتحسين الخدمات المقدمة للمعلمين أو الإداريين أو الطلاب.

٦- البيئة التقنية: فالتحدى التكنولوجي يحدد ذلك الأسلوب الذى تتبعه المؤسسة التعليمية فى إيصال عملية التعلم، فنظم الاتصال وأقراص الليزر والأقمار الصناعية وأجهزة الحاسب الآلى تساهم بلا شك فى تغيير عملية التعليم التقليدية التى تتم فى الفصول الدراسية والمعتمدة على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم إلى صور أخرى من التعليم (التعليم عن بعد- التعليم الموجه... إلخ).

وتكمن الفكرة الأساسية من عملية التحليل فى معرفة وتحديد الفرص والتهديدات التى تشكل المحيط الذى توجد فيه المؤسسات التعليمية بغية تحسين أدائها، وهذا يتطلب من المؤسسة القيام بجمع المعلومات التى من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات وتقييم المعلومات بغية استخدامها فى صياغة الإستراتيجية، كما يفيد هذا التحليل فى تصميم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إذ أنه يجعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت فى ضوء استشراف متغيرات مستقبلية، كما يفيد فى تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب على التعليم، وبتوجهات سوق العمل والمشرعين والسياسيين، وما إلى ذلك من تطورات مؤثرة فى نجاح المؤسسة وتعثرها، وغالبا يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية فى ضوء ما يأتى: (حسن مختار، ٢٠٠٢م، ص ١٨٠)

أ - فحص التأثيرات البيئية، ومعرفة نوع واتجاه حركتها ومن ثم تحديد أثرها على أداء المؤسسة الحال والمستقبلى.

ب- التعرف على طبيعة البيئة، هل المؤسسة تعمل فى بيئة مستقرة؟ وكم درجة الاستقرار؟ أم تعمل فى بيئة حركية مما يتطلب منها أن يكون التحليل والفحص عاليين وأكثر تفصيلا لأن ذلك يؤثر على بناء إستراتيجية المؤسسة لكونه جزءا من التحليل الإستراتيجى لها.

ج- دراسة الحالة التنافسية للمؤسسة التعليمية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى وقد لا يكون هذا التنافس فى مخرجاتها فقط، بل فى كيفية إيجاد فرص عمل لخريجها.

د - تحديد الفرص والتهديدات فى البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية، ويتضح ذلك من خلال الخطوات السابقة مما ينبغى على هذه المؤسسة تحسين استثمار هذه الفرص واحتواء هذه التهديدات.

- العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية عدة عوامل

أهمها: (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ١٢٤-١٢٥)

أ- تغير أو ثبات العوامل البيئية: إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها، فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث، كلما كان تحليلها صعبا ومتشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة- ولو نسبيا- أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

ب- تعدد وتنوع العوامل البيئية: تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب- فنية ورياضية وإحصائية- مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا وارتباطا بأعمال وأنشطة المؤسسة.

ج- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية: لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تعددت المعلومات، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها، أو لوجود عوائق

تحد من الوصول إليها، فكثير من المؤسسات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

د - الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة لمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.

ومما سبق يمكن القول بأن نجاح المسؤولين عن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في تحليل البيئة الخارجية لهذه المؤسسات، إنما يتوقف على رؤيتهم لكيفية معرفة ما يأتي: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨١)

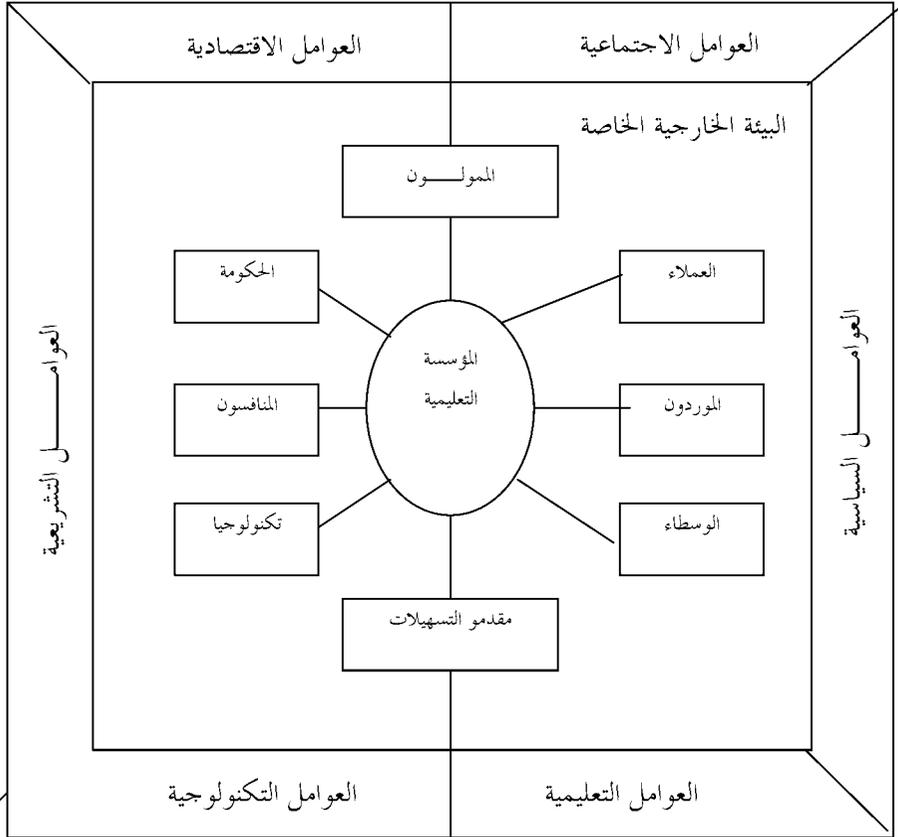
أ - المتغيرات البيئية العامة التي تؤثر على المؤسسة التعليمية وكيفية رصدها.

ب- المتغيرات البيئية الخاصة التي تؤثر على عمليات وأنشطة المؤسسة التعليمية وكيفية رصدها أيضا.

ج- الأساليب التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات البيئية.

د - عملية تقييم البيئة المحيطة بهذه المؤسسة وذلك باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها.

ويوضح الشكل (٢) التالي أهم العوامل الخارجية- عامة وخاصة- المحيطة بالمؤسسة التعليمية وهي كالتالي: (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ١١٣)



شكل (٢) يوضح العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية

- أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المباشرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: (عبد الحميد

أ - الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.

ب- الموارد المتاحة: تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية- رأس مال- تكنولوجيا- آلات- أفراد...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.

ج- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمهامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومناذره، وتحديد السعر وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها- التأثير والتأثر- بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

د - أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم دراسات التحليل البيئي في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأبها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المؤسسة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

يمكن إجراء عملية التحليل البيئي من خلال مجموعة من الأساليب التحليلية الآتية:

١- أسلوب التنبؤ الإسقاطي Trend Extrapolation Forecasting

١- وهو مدخل تعتمد عليه الدراسات المستقبلية الإستكشافية Exploratory، ومن خلاله يتم تحليل واكتشاف البدائل المستقبلية الممكنة أو المحتملة مع عرض للمسارات التي تؤد إلى هذه البدائل أو الأوضاع المستقبلية انطلاقا من وضع ابتدائي واقعي أو مفترض (عاشور إبراهيم، عدنان محمد، ٢٠٠٦م، ص ٣١)

٢- ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد العناصر الأساسية الحالية في المجتمع، ويكون تصور المستقبل باعتباره امتدادا لهذه العناصر، ويعتمد الأسلوب الإسقاطي في تحديد اتجاهات المستقبل كامتداد للماضي على دراسة المتغيرات التي ترتبط بعلاقات مع الواقع الحالي المراد التنبؤ بمستقبله، وقد اتضح أن معظم التقديرات أو التنبؤات التي اتبعت هذا الأسلوب باءت بالفشل في تصوير المستقبل نتيجة الأسباب الآتية: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨١)

أ - قصور المعلومات الإحصائية المتاحة التي تحدد اتجاهات التغير في الماضي وبخاصة في الدول النامية.

ب- إن عملية الإسقاط تعكس في واقع الأمر اتجاهات التغير لما هو قائم بالفعل، لا ما ينبغي أن يكون.

ج- إن التغير في كثير من الأحيان يكون جذريا وبخاصة في حالات التوازن الاجتماعي التي تتعرض لها شعوب العالم الثالث، مما يؤدي إلى صعوبة إسقاط اتجاهات التطور الحادث في الماضي والتنبؤ بصورة مستقبلية على

أساس من اتجاهات هذا الماضى.

٢- أسلوب السيناريوهات Scenarios

هناك عدة تعريفات للسيناريوهات، يمكن إيجازها فيما يلى: (عاشور إبراهيم،

عدنان محمد، ٢٠٠٦م، ص ٣٣)

أ - يحدد قاموس وبستر Webster مفهوم السيناريو على أنه ملخص أو خطة

لسلسلة من الأحداث والتصرفات المتوقعة أو التى يمكن التنبؤ بها.

و قد أخذ مصطلح "السيناريو" من مجال المسرح، حيث يشير إلى ملخص

لحبكة المسرحية أو القصة، أما فى مجال التخطيط تتحدد السيناريوهات على

أنها قصص لبدائل مستقبلية ممكنة أو محتملة الحدوث.

ج- السيناريو هو وصف لمجموعة من الأحداث المحتملة أو الممكن حدوثها فى

المستقبل والقائمة على أوضاع افتراضات مبدئية محددة والنتائج أو المسارات

التى يمكن أن تؤدى إليها.

د - السيناريو هو وصف لوضع مستقبلى ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع

توضيح لملامح المسارات التى يمكن أن تؤدى إلى هذا الوضع المستقبلى

انطلاقا من الوضع الراهن أو من وضع بدائل مفترضة.

ويستخدم أسلوب السيناريو بغرض التركيز على بعض الأحداث الهامة

والمحتمل حدوثها فى المستقبل وفى ظل هذا الأسلوب فإن القيام بالتنبؤ يتم فى ظل

عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ماس يحدث إذا وجد كل ظرف من هذه

الظروف، ومثل هذا الأسلوب يسمح بوضع بعض التصورات عن مواقف بديلة، وما

يمكن أني حدث للمتغير موضع التنبؤ فى هذه المواقف والتى لا تسمح به أساليب

التنبؤ الأخرى، والواقع أن مثل ذلك التنبؤ هذا الذى يساعد المؤسسة التعليمية على تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تتناسب مع كل موقف يحتمل حدوثه (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨٢)

ويمكن التعرف على السيناريوهات كأحد أساليب التحليل البيئى من خلال النقاط التالية (عاشور إبراهيم الدسوقي، عدنان محمد أحمد، ٢٠٠٦م، ص ٣٤-٤٢)

- أنواع السيناريوهات:

يمكن تصنيف السيناريوهات إلى:

أ - سيناريوهات استطلاعية.

ب- سيناريوهات استهدافية، أو مرغوب فيها.

ويمكن أن يتفرع عن السيناريوهات الاستطلاعية عدة سيناريوهات مثل:

❖ سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة (السيناريو المرجعى).

وقد يضاف تنوع تفاؤلى وتنوع تشاؤمى.

❖ سيناريوهات محتملة.

❖ سيناريوهات ممكنة.

- أهداف السيناريوهات:

ليس هناك إجماع بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية على الأهداف والفوائد التى يتعين السعى لتحقيقها من وراء عمليتى بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية، حيث يمكن التمييز بين الأهداف التالية:

أ - عرض الاحتمالات والخيارات البديلة التى تتطوى عليها التطورات المستقبلية

كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.

ب- عرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.

ج- تركيز الانتباه على الأحداث الرئيسية وعلى استراتيجيات المواجهة والعلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة لاتخاذ القرارات.

د - تركيز الانتباه على القضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية فى اهتمام متخذى القرار .

هـ - تمكين الناس من التفكير فى كل هذه الأمور واستثارة النقاش حولها، واستدعاء ردود الفعل منهم بشأنها.

و - تنشيط خيالهم، ومن ثم مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن المستقبل اليوم.

- خطوات بناء السيناريو:

تحدد خطوات بناء السيناريو فيما يلى:

الخطوة الأولى:

وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة وتشتمل هذه الخطوة على استعراض العناصر الرئيسية فى الوضع الراهن وبيان نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة والسائدة، والاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغير التى تنبئ بتحولات هامة فى المستقبل، ثم يتم استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسية التى يتعين البحث عن إجابة لها عند كتابة السيناريو، حيث يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمى إلى النسق محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التى يعمل فيها النسق.

الخطوة الثانية:

فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له والغرض من هذه الخطوة هو الكشف عن القوى المحركة فى النسق وتحليل العلاقات والتشابكات بما يساعد على فهم ديناميكية النسق، أو تحديد جوانب وحدود النظام والعلاقات بين أجزائه والاتجاهات

المؤثرة.

الخطوة الثالثة:

تحديد فضائل البدائل أو السيناريوهات البديلة والغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير التي تمت دراستها في الخطوة الثانية وذلك في ضوء فهم ديناميكية النسق والقوى والعوامل المؤثرة فيه، أى السعى إلى التعرف على عدد كبير من البدائل التي تمثل سيناريوهات محتملة.

وتوضيحا لذلك يمكن أن تتضمن البدائل المحتملة ثلاثة جوانب تشمل:

- أ - استمرا الوضع القائم حيث يكون هناك مقاومة للتغيير والإصلاح، هذا بالإضافة أيضا إلى إمكانية حدوث تدهور الوضع القائم إلى الأسوأ.
- ب- حدوث بعض أوجه الإصلاح والتطوير الجزئى وذلك بين الرغبة فى الإصلاح والرغبة فى بقاء الأوضاع كما هى من أجل تحقيق الاستقرار.
- ج- حدوث تحول كفى ونقله نوعية من خلال تبنى أساليب إعادة هندسة الوضع القائم هذا بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة، والاعتماد على المبادرة الاستباقية بدلا من الأساليب القائمة على رد الفعل.

الخطوة الرابعة:

فرز السيناريوهات البديلة واختيار عدد محدود منها والغرض من هذه الخطوة هو انتقاء عدد محدود منها والتي يجب أن تتصف بالشمول والقدرة على التصور واستكشاف المستقبل، هذا بالإضافة إلى قدرة السيناريو على الكشف عن الانقطاعات أو نقاط التحول فى المسارات والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب.

الخطوة الخامسة:

كتابة السيناريوهات المختارة، ويقتضى ذلك استيفاء مدخلات السيناريوهات المختارة من المعلومات، ثم صياغة كل سيناريو بشكل سردي، يأخذ في الحسبان كل المعلومات ذات الصلة فى الخطوات السابقة.
الخطوة السادسة:

تحليل نتائج السيناريو: يتوقف ما يتم إنجازه فى هذه الخطوة الأخيرة فى عملية بناء وتحليل السيناريو على الغرض الذى أجريت من أجله هذه العملية أصلا.
- سمات السيناريوهات الجيدة:

- ❖ تتسم السيناريوهات الجيدة بعدة مواصفات تشتمل على ما يلى:
- ❖ أن تكون قادرة على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للاختيارات ومن ثم دعم القرار المتعلق بالمستقبل الذى يتسم بعدم اليقين.
- ❖ أن يكون بين السيناريوهات درا واضحا من الاختلاف والتمايز حتى يتسع نطاق الاحتمالات والخيارات.
- ❖ أن يتصف كل سيناريو بالاتساق والتناسق بين مكوناته.
- ❖ أن يكون السيناريو ممكن الحدوث، وليس محض خيال، بمعنى أن يتم الانتقال من الوضع الابتدائى إلى الوضع المستقبلى بطريقة منطقية منظمة.

أن يتسم السيناريو بالقدرة على الكشف عن نقاط التحول فى المسارات، والقدرة على توقع الأحداث المثيرة للاضطراب أو المؤدية للانحراف عن المسار الطبيعى للأحداث.

فى هذا الأسلوب يستخدم الحاسب فى عمل نموذج للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، ثم محاكاة ما ستكون عليه المؤسسة فى المستقبل بافتراض معطيات معينة، ثم تغيير المعطيات والافتراضات وتكرار عمليات المحاكاة فى كل حالة، ثم توضع تفاصيل الخطة الإستراتيجية اعتمادا على ما يتوقعه برنامج المحاكاة الحاسوبى (المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص٣٦). ويقوم هذا الأسلوب على أساس وضع نموذج افتراضى للمستقبل، يعتمد عليه فى وضع إستراتيجية لتهيئة الأحداث، ليكون المستقبل صورة مماثلة لهذا النموذج أو قريب الشبه به، ويعد هذا النموذج فى ضوء دراسة الواقع ودراسة احتمالات التغيير المستقبلى استنادا إلى المتغيرات المختلفة التى تؤثر فى المستقبل (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص١٨٢).

Delphi

٤- أسلوب دلفاى فى التنبؤ

تقوم الفكرة فى أسلوب دلفاى فى التنبؤ على أخذ تصورات عدد من الخبراء فى مجال التخصص أو التخصصات القريبة عن التغييرات التى ينتظر أن تحدث فى المستقبل من واقع خبراتهم واستشفافهم لحركة المجتمع فى المستقبل، وتجمع هذه التصورات وتصنف ويوضح مواقع الاتفاق أو الاختلاف فى آراء هؤلاء الخبراء، ثم ترسل النتائج مرة ثانية إلى الخبراء لتوضيح موقف أو رأى كل واحد منهم تجاه رأى الآخرين، ثم يطلب من كل خبير مرة أخرى إبداء الرأى فى ضوء ما أحيط به من رأى زملائه، وتمتد هذه العملية عدد من الجولات حتى يتم الوصول إلى مجموعة ن التصورات التى يتفق عليها جميع أو أغلب الخبراء، فىكون هذا الرأى الذى وصل إليه الإجماع أو شبه الإجماع أقرب صورة للحقيقة التى يمكن أن تحدث فى المستقبل (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص١٨٢).

أسلوب التحليل الرباعي سوت Swot Analysis:

يعد فحص العوامل الخارجية والداخلية أحد الأوجه الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي، وتقنية Swot تشير إلى نواحي القوة Strengths ونواحي الضعف Weaknesses والفرص Opportunities والمخاطر أو التهديدات Threats تعد من التقنيات التي تستخدم على نطاق واسع، والتحليل الداخلي يحدد مجالات القوة والضعف في المدرسة ويستعرض أيضا المخاطر والتهديدات الخارجية المحيطة بالمدرسة (مارجريت بريدي، ص ٣٧٦-٣٧٧) ويمكن توضيح ذلك كما يلي (ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٢م، ص ٥٧-٥٨).

أ - نقاط القوة والضعف الداخلية: تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة التعليمية والتي قد تؤدي على نحو جيد أو ضعيف، وتعكس نقاط القوة تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أما نقاط الضعف فتشير إلى تلك الأنشطة أو المجالات التي لا تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية والمؤسسة التعليمية الجيدة هي التي تبنى استراتيجياتها حول نقاط القوة والعمل على تلافى نقاط الضعف.

ب- الفرص والتهديدات الخارجية: تمثل نتائج تحليل الاتجاهات في القوى والمتغيرات السائدة في بيئة المؤسسة التعليمية الخارجية سواء السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التنافسية، والتي تؤثر بشكل واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويعكس مفهوم الفرص وجود اتجاهات أو تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية يجب على المؤسسة السعي لاستغلالها، في حين يعكس مفهوم التهديدات أو المخاطر وجود اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من أثرها على المؤسسة، ويهتم واضعو الإستراتيجية بمحاولة

الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية والحد من أثر المخاطر أو التهديدات التي قد تتولد عنها.

٦- أسلوب التنبؤ التحليلي للقوى Force Analysis For Casting

يتتبع الباحث الذى يستخدم أسلوب التنبؤ التحليلي للقوى، سواء كانت بشرية أو مادية أو اجتماعية، ومدى تأثيرها فى الواقع المماثل، وامتداد هذا التأثير فى صنع صورة المستقبل، ويقوم هذا الأسلوب على حقيقة تتمثل فى أن كل موقف حاضر يتنازع نوعان من القوى: قوى دافعة وقائدة تقود إلى التغير المستقبلي المرغوب فيه، وقوى مثبطة تهدف إلى بقاء الوضع على حالته الراهنة، وهناك فروض تطر دائما عند استخدام أسلوب تحليل القوى، بياناتها كالتالى: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨٣)

- أ - غالبية المواقف الاجتماعية تحكمها توازن القوى الدافعة والقوى المثبطة.
- ب- إن إحداث تغيير مستقبلي يمكن تحقيقه من خلال تحديد كل من هذه القوى.
- ج- إن تخفيض تأثير القوى المثبطة يؤدي إلى احتمال حدوث التغيير المستقبلي.

٧- أسلوب التحقيق الجدلي Dialectic Inquiry

ويستخدم هذا الأسلوب عند ظهور وجهات نظر مختلفة متعلقة بالخطط الإستراتيجية ويبدأ هذا الأسلوب بأن يطلب من كل فريق يحمل وجهة نظر خاصة به أن يبلور الخطة الإستراتيجية التى تعكس وجهة نظره ويستكمل وضعها، ويطلب من كل فريق استخدام الأسلوب الجدلي فى بلورة أفكاره، أى إبراز صواب توجهاته وخطأ توجهات الفريق الآخر، ثم تجرى عملية عرض للخطة التى وضعها كل فريق وتتم مناقشتها بإتباع الأسلوب الجدلي أيضا، وتختتم العملية بتوليف خطة إستراتيجية تتفق عليها وتتبنها المؤسسة التعليمية (المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ٣٣).

٨- أسلوب المستقبلات البديلة **Alternative Future**

ويتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب السيناريوهات فى أنه يركز على تطوير وإبراز عدد من الصور المستقبلية كبدايل يحتمل وقوعها، لذلك فتعدد الصور المستقبلية التى يضعها الباحث هى نقطة الارتكاز للتنبؤ غير أنه هنا لا يحدد أسلوب الحوار باعتباره أداة وحيدة لتكوين هذه الصور المستقبلية (حسن مختار، ٢٠٠٢م، ص ١٨٣).

٩- أسلوب الإدارة بالأهداف **Management by Objectives**:

يتم فى هذه الطريقة وضع الأهداف، والغايات المطلوب تحقيقها مشاركة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، بحيث تترايط هذه الأهداف مع بعضها البعض، وتكون أساسا لأى تحسين أو تطوير، وتبدأ العملية بأن يطلب من المستويات الدنيا ومن مختلف الوحدات والأقسام فى المؤسسة أن يضعوا أهدافا لهم تكون متسقة مع غايات المؤسسة، ويشترط أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للقياس، هذه الأهداف النابعة من الأسفل إلى الأعلى تشكل فى مجملها تفاصيل الخطة الإستراتيجية. (المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ٣٧-٣٨)

١٠- أسلوب التقسيم إلى المكونات الجزئية **Matrix For Casting**

يقوم هذا الأسلوب على تجزئ مكونات الصور المستقبلية الكلية إلى أجزاء تسمح بمقارنة كل جزئية بالأخرى فى صورتها المنفصلة، وفى صورتها الأخرى خلال تكاملها مع غيرها من مكونات الصورة الكلية وذلك بهدف الوصول إلى أقرب صورة مستقبلية إلى احتمالات الحدوث (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨٣).

أسلوب النماذج السببية:

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا الأسلوب في التنبؤ مقولة منطقية تقوم على مسلمة أن كل حدث يتطور من خلال أسباب تقود إلى نتائج، وعلى ذلك فإن دراسة الأسباب تتيح للباحث التنبؤ بمستقبل الحدث في صورة النتائج المنطقية المحتملة للأسباب، ويعتبر نموذج المدخلات والمخرجات نمودجا مماثلا لهذا الأسلوب على اعتبار أن دراسة المدخلات لنظام ما يتيح التنبؤ بالنتائج المستقبلية في صورة المخرجات المتوقعة للنظام (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨٣).

تحديد رؤية ورسالة مؤسسات التعليم قبل الجامعى:

تعرف الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision بأنها تصور للتوجه المستقبلى لنشاط الأعمال وما ينبغى أن يكون عليه، كماي نظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادى لما يحاول أن يفعله التنظيم أ أو يؤول إليه مستقبلا.

كما تعرف الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission: هي إجابة محكمة للسؤال "ما هو نشاطنا وما الذى يجب أن نفعله لعملائنا؟ وتعكس رسالة المؤسسة خصائصها الفريدة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ومفهومنا الذاتى ومنتجاتها والقطاعات التي تقوم بخدمتها (ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٢م، ص ٥٤-٥٦).

وفى بحثهما حول العلاقة بين الرؤية وبيئة المدرسة وجدا كل من "لويس Louis" و"مايلز Miles" أن العملية قد اختلفت فى الواقع بطريقة ما عن العملية التي عرضها معظم الكتاب النظريين (مارجريت برىدى، ٢٠٠٢م، ص ٣٧٢-٣٧٣)

أ - أن الرؤية لا تتضح تماما فى بداية عملية التغيير، وبدلا من ذلك تتطور الرؤية طوال مراحل عملية التخطيط.

ب- أن الرؤية لا تتشكل فقط من خلال مدير المدرسة، ولكنها تتشكل بشكل جماعى حتى حينما يتصف المدير بالقوة من خلال العمل والتفكير، غير أن الكل يقومون بدور فعال فى جهود التغيير.

ج- إن الرؤية ليست وجهة نظر بسيطة موحدة ومتفق عليها ولكنها مزيج معقد من الموضوعات المتداخلة لبرنامج التغيير، وتحديد الرؤية عملية ديناميكية، فالرؤية تتطور وتتغرز من خلال العمل، والرؤية تكون بمثابة معنى مشترك.

د - برغم أن الموضوعات والرؤى الناجمة عنها تتولد عادة من خلال مجموعة صغيرة من الأفراد، فإن مدير المدرسة يلعب دورا مهما فى نشر الرؤية على مجموعة كبيرة داخل المدرسة.

ويصف "كوتر Kotter" عملية صياغة الرؤية بأنها تعتمد على ممارسة التمرين لكل من القلب والعقل معا، وبأنها تستغرق وقتا، لابد أن يكون طويلا بعض الشيء دون تعجل وهى فى نظرة تتابع على النحو التالى: (محمد عبد الخالق مبدولى، ٢٠٠١م، ص ٨٩-٩٠):

المسودة الأولى:

وهى من إبداع شخص واحد غالبا وتتضمن مجموعة أساسية من العبارات التى تعكس كلا من الحقائق والأحلام بشأن مستقبل المؤسسة.

دور المستشارين: وهم مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يوثق فى مقدرتهم وخبراتهم وولائهم للمؤسسة، حيث تعرض عليهم المسودة الأولى ويدلون بأرائهم فيها.

أهمية العمل الجماعي:

حيث يعتمد نجاح مجموعة المستشارين في مناقشة وتطوير المسودة الأولى من الرؤية على مدى تعاونهم كفريق عمل.

أهمية الدمج بين العقل والعاطفة:

فالتصور الدرامي للرؤية لا يقوم فقط على العلاقة المنطقية بين الأسباب والنتائج بل وعلى مقدار ما تحمله في قلوبنا من طموحات وأحلام وحماس، وهذا ما يجب أن يميز شخصيات فريق المستشارين.

أهمية الفوضوي

فعملية صياغة الرؤية ومناقشة الأفكار تتضمن (لخبطة) في المسارات ما بين تقدم وتراجع، اتجاه اليمين، وفجأة إلى اليسار.

لا محدودية في الإطار الزمني:

فالعلمية لا يمكن بحال إنجازها في جلسة واحدة وقد يستغرق الأمر أياما أو

شهورا.

خصائص المنتج النهائي:

ما يميز الناتج النهائي لعمليات المناقشة والصياغة هو أنه متوجه نحو المستقبل وقائم على ما هو مرغوب فيه، وما هو مرئي ومعلوم، كما يمتاز بالتركيز والمرونة، والاختصار الشديد، وسهولة الفهم لكل من يتلقاه أو يطلع عليه.

وتعتبر عملية تحديد الرؤية والرسالة في المؤسسة الناجحة على أهمية كبيرة ويعد سببا جوهريا لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء، وإذا كان تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وكذلك تصميم الأهداف المشتقة منها يتأثر بتوجهات الإدارة العليا لهذه المؤسسة، فإن هناك اعتبارات يجب أن تكون حاضرة في الذهن عند هذا التحديد، وتتمثل هذه الاعتبارات في الآتي: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م،

- ❖ أن تكون الرسالة واقعية تأخذ في الحسبان القدرات والامكانيات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية للمؤسسة.
- ❖ عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة على المؤسسة.
- ❖ أن تنظر الرسالة للمؤسسة على أنها وحدة متكاملة.
- ❖ أن تكون عرضة للفحص الدورى والتجديد المستمر.

خصائص الرسالة الفعالة:

- تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٧٩-٨١)
- ١- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.
 - ٢- الواقعية والموضوعية بحيث تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة.
 - ٣- التكيف مع البيئة بحيث تحافظ على أوصل علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.
 - ٤- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء، فما نشأت المؤسسة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائص مميزة وتمارس نشاطها فى سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة.

٥- الوصف العام لكيفية تحقيق المؤسسة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها.

٦- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعا رسالة واضحة ومحددة.

٧- الوضوح ودقة التعبير، بحيث تكون واضحة المعانى والكلمات، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهما جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة.

٨- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة وفلسفة المؤسسة والمجتمع المحيط بما يوضح الأيدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد فى المؤسسة.

٩- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

١٠- مراعاة ديناميكية المؤسسة وممارساته المتوقعة مستقبلا، فيؤخذ فى الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة فى المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية:

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة التعليمية وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التى تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وبشكل عام يشترط فى هذه الأهداف أن تكون واقعية، ويمكن توضيحها لكل من يهمله الأمر، ويمكن استخدامها لتحديد القدرات والأنشطة أثناء عملية تخطيط التطوير بالمدرسة وأن تكون عملية ممكنة البلوغ أو التحقق، وأن تركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها (حسن مختار حسين،

٢٠٠٢م، ص ١٧٤).

وتتم هذه الخطوة فى إطار ما يتجمع من معلومات عن المؤسسة والبيئة العامة التى تعمل فيها، وفى إطار السياسات الرئيسية، وتقوم الإدارة التنفيذية بمعاونة فريق التخطيط بتحديد هذه الأهداف على أن تتم التفرقة بين الأهداف العامة (وهى الأغراض التى أنشئت من أجلها المؤسسة) والأهداف الوسيطة (وهى أغراض فرعية تقوم بحالة تنفيذها وتحقيقها إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة) والأهداف التفصيلية أو الإجرائية (وهى نتائج محددة لأنشطة ومهام محددة ينبغى الوصول إليها فى مجال نشاط معين)، ويلاحظ أن الأهداف الإجرائية إنما هى تشكيلات فرعية من أهداف وسيطة التى هى بدورها أهداف فرعية للهدف العام للمؤسسة (ضياء الدين زاهر، ٢٠٠٥م، ص ٣٤٠).

كما تتضمن عملية صياغة الأهداف تحليل العلاقات بينها، بحيث تجنب الفريق الإستراتيجى مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة منها، وأن لا يكون فى حيرة كبيرة بأى منها ينتهى والعلاقات بين الأهداف هى: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٧٥)

- ❖ العلاقات الاعتمادية: أى يعتمد تحقيق أى هدف على تحقيق هدف آخر.
- ❖ العلاقات التكاملية: أى هدف ما يكمله هدف آخر، ويمكن من خلال هذا التكامل تصنيف الأهداف.
- ❖ العلاقات المتصارعة: أى لا يمكن تحقيق هدفان محددان متعارضان فى آن واحد.

❖ عدم وجود علاقة مباشرة بين هدفين: مثل عدم وجود علاقة مباشرة بين هدف زيادة خريجي التعليم وهدف تطوير كفاءة العاملين بالمؤسسة والقطاعات المختلفة بالمجتمع.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف كالتالي: (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٩٨)

❖ القابلية للقياس الكمي:

إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان حتى يمكن التحقق من الوصول إليها.

❖ الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:

يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل واضعيها ومنفذيها، ويحبذ أن تكون مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء المؤسسة.

❖ الموضوعية والواقعية:

يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة.

❖ الارتباط بعنصر الزمن:

يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع.

صياغة الخطة الإستراتيجية بصورة تجعلها قابلة للتحقيق:

ويعبر مصطلح الإستراتيجية عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضاء للعملاء، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها التنافسية وتحقيق أهدافها التنظيمية، والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها،ومن ثم تأكيد بقاء المؤسسة ونموها واستقرارها فى الأجل الطويل (ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، ٢٠٠٢م، ص٥٦)

وتمر صياغة الإستراتيجية بالخطوات الآتية: (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص١٨٤)

الخطوة الأولى:

تصور ما يمكن أن تؤول إليه حالة المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.

الخطوة الثانية:

إعادة النظر فى الأهداف السابق تحديدها للتأكد من أن إمكانيات تحقيقها لا زالت كبيرة.

الخطوة الثالثة:

تحديد الفارق الدقيق بين الموقف الحالى للمؤسسة وبين المواقف المستهدفة وهذا ما يعبر عنه بالفجوة الإستراتيجية.

الخطوة الرابعة:

البحث عن الاستراتيجيات البديلة التى يمكنها سد تلك الفجوات، وتلك الخطوة تحتاج بشكل كبير إلى التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة المتجددة والاستناد إلى البحوث

والدراسات الهادفة إلى التنمية والتطوير.

الخطوة الخامسة:

عملية تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث وتحليل التكلفة والعائد لكل منها

ودرجة التهديد واحتمالات النجاح فى تنفيذه.

٦- تطبيق الإستراتيجية:

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة فى التخطيط الإستراتيجى، إذ تشمل على هيئة مناخ المؤسسة، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل المؤسسى المناسب وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٦٠-٦١)

ويقصد بتطبيق الإستراتيجية عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات وغالبا ما تنفذ من قبل مسئولى الإدارة، ولتحقيق تطبيق إستراتيجى فعال لابد من المواءمة بين الإستراتيجية وكافة آلياتها الحاكمة، وبالطبع لابد أن يكون للمنظور البيئى أهمية لا يمكن إغفال تأثيرها على مدى كفاءة تنفيذ الإستراتيجية، ومن هنا كانت أهمية إحداث تناغم تام بينها ولابد من التعرف مسبقا على المشكلات التى تواجه عملية التطبيق التى قد تتمثل فى الآتى:

(حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٨٨)

١- قلة الوقت المخصص لعملية التنفيذ.

٢- ظهور مجموعة من المشكلات غير المتوقعة.

٣- ضعف فاعلية الأنشطة التنسيقية.

- ٤- ظهور أزمات قللت من الاهتمام المعطى لعملية التنفيذ.
 - ٥- قلة عدد القوى البشرية اللازمة لإنجاز الخطة بالكفاءة المطلوبة.
 - ٦- قلة عدد البرامج التدريبية للقائمين بالتنفيذ، إضافة إلى ضعف فاعليتها.
 - ٧- عدم قدرة هذه المؤسسات على مواجهة الأحداث التي وقعت في البيئة الخارجية.
 - ٨- قلة الدقة في تحديد المهام التنفيذية الرئيسية.
 - ٩- ضعف فاعلية أنظمة المعلومات الإدارية على المتابعة.
- متابعة تطبيق الإستراتيجية:

يمكن توضيح أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية كالتالى: (عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٢م، ص ٢١٣)

- ١- تحديد الأهداف السنوية من خلال المشاركة الجماعية للعاملين بالمؤسسة لتحقيق الرضا والقبول من الأهداف الموضوعية.
 - ٢- صياغة السياسات بصورة واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات بما يساعد كل العاملين على التعرف على ما هو مطلوب منهم.
 - ٣- توزيع وتخصيص الموارد تبعا للأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.
 - ٤- بناء وتهيئة الهيكل المؤسسى المناسب.
 - ٥- الإدارة الفاعلة للعمليات التنظيمية.
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية.

٧- متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم فى الإنجاز:

تعد عملية المتابعة من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط الإستراتيجى، وهى عملية مستمرة تبدأ مع المرحل الأولى لعملية التخطيط، وهذه العملية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين هما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المؤسسة وجانب البيئة التنافسية الخارجية لها ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المؤسسة، وتكمن أهمية المتابعة فى أن المؤسسة خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التى قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها. (حسن مختار حسين، ٢٠٠٢م، ص ١٩٣)

ويهتم هذا الجزء من عملية التخطيط الإستراتيجى بتقييم الأداء والرقابة على أنشطة المؤسسة، ومقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط له وبصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية التالية: (المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م، ص ٤٦-٤٨)

١- تحديد ما يجب قياسه: ينبغى على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها، كما يجب توافر إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعى وثابت مع التركيز على العناصر الأكثر دلالة فى كل عملية من عمليات التنفيذ.

٢- وضع معايير ومؤشرات للقياس: حيث يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المؤسسة وبصفة عامة تتضمن هذه المعايير مؤشرات متعلقة بما يلى:

أ - العائد من الاستثمار .

ب- القيمة المضافة.

ج- قيمة حقوق المساهمين .

د - كفاءة الخدمات المقدمة.

هـ - تنمية الأفراد

٣- إجراءات قياس الأداء: ويتم هنا قياس الأداء الفعلى للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات السابق تحديدها، ويجب إجراء القياسات فى أوقات محددة مسبقة.

٤- مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط له: وفى هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلى الذى تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له، والهدف هو تحديد الانحرافات إن وجدت مع ملاحظة ضرورة وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلى والأداء المخطط له.

٥- اتخاذ إجراءات تصحيحية: بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلى مع الأداء المخطط له يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلى للمؤسسة خارج مدى السماح المحدد، وفى هذه الحالة يجب تحديد ما يلى:

أ - أسباب وجود الانحرافات فى الأداء الفعلى للمؤسسة.

ب- كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟

ج- ملائمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية (عبد العزيز صالح بن حبتور،

٢٠٠٧م، ص ٨٣)

- ❖ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ❖ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمى والفردى يسير فى الاتجاه الصحيح.
- ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقويم ضرورتان، فالنجاح فى الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

المراجع:

- ١- محمد السيد حسونة، "أهمية التخطيط التربوى كضرورة لتحقيق التنمية البشرية". صحيفة التربية، السنة الرابعة والخمسون، العدد الثالث، مارس ٢٠٠٣م.
- ٢- هنداوى محمد حافظ، "الإدارة الإستراتيجية فى التعليم انعكاسات التحليل الإستراتيجى فى فعالية الإدارة العليا للتعليم فى جمهورية مصر العربية" المؤتمر العلمى السنوى الرابع، الجزء الثانى، جامعة حلوان، أبريل ١٩٩٦م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجى، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوى، القاهرة: دار الفكر العربى، ٢٠٠٢م.
- ٤- حسن مختار حسين، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى" مجلة التربية، السنة الخامسة، العدد السادس، مارس ٢٠٠٢م.
- ٥- إياد محمود عبد الكريم، سعد زناد المحياوى، إدارة مؤسسات التدريب المهنى والتقنى، القاهرة: المركز العربى للتدريب المهنى وإعداد المدربين، ٢٠٠١م.
- ٦- هند بنت ماجد بن خثيلة، "التخطيط الإستراتيجى فى التعليم فى إدارة التعليم ما قبل المدرسة الابتدائية"، مجلة رسالة الخليج العربى، الرياض: السنة العشرون، العدد الثانى والسبعون، ١٩٩٩م.

- ٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٢م.
- ٨- عادل السيد الجندى، "التخطيط الإستراتيجى ودوره فى الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العددان أكتوبر ويناير ١٦، ١٧، ٢٠٠٠م.
- ٩- محمد حسن المبعوث، "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجى فى إدارة مؤسسات التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية، السنة السادسة، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣م.
- ١٠- محمد عبد الخالق مدبولى، "نموذج مقترح للتخطيط المدرسى الإستراتيجى وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشرة، العدد الثامن عشر، ٢٠٠١م.
- ١١- بدون مؤلف، الخطط الإستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، كراسات علمية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠٠٢م.
- ١٢- ماجريت بريدى وآخران، ترجمة بهاء شاهين، الإدارة التعليمية الإستراتيجية الجودة الموارد، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧م.
- ١٣- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، "إدارة عملية التخطيط الإستراتيجى كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة، تصور مقترح نحو بنوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام فى مصر"، مجلة دراسات تربوية

واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الحادى عشر، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠٠٥م.

١٤- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.

١٥- عاشور إبراهيم الدسوقى، عدنان محمد أحمد قطيط، "التخطيط الإستراتيجى السيناريوهات أسلوب لاستشراف المستقبل"، صحية التربية، السنة ٥٨، العدد الأول، أكتوبر ٢٠٠٦م.

١٦- محمد عبد الخالق مدبولى، التخطيط المدرسى الإستراتيجى، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ٢٠٠١م.

١٧- ضياء الدين زاهر، "العلاقة بين الجامعة وسوق العمل منظور استراتيجى"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٣٧، أبريل ٢٠٠٥م.

١٨- عبد العزيز صالح بن حنبور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة فى عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

١٩- محمود السيد عباس، الخطة الإستراتيجية المدرسية- دليل عمل إرشادى، دى: دار القلم، ٢٠٠٥م.