نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى
فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى مصر

د. محمد غازى بيومى*

المقدمة:

يعد التخطيط بمعناه الشامل ضرورة إنسانية حتمية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية فى أى مجتمع عن طريق وضع استراتيجات محددة للتعامل مع الأحداث وتحقيق المرونة فى التعامل مع المتغيرات المتسارعة فى مجالات الحياة المختلفة.

والتخطيط فى مجال التعليم يعد أحد عناصر الإدارة التعليمية، وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ أى عمل فى النظام التعليمى الحديث من دون التخطيط له، لأن التخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل، والذى ينتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وهو يقوم على عمل افتراضات لما ستكون عليه الأوضاع فى المستقبل استناداً إلى الأسلوب العلمى فى الدراسة والبحث، حيث التفاعل الحقيقى مع مشكلات النظام التعليمى والقياس الواقعى لاحتياجاته والحصر الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ لمقابلة الإحتياجات حسب الأولويات، وفى ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف النظام التعليمى وحل مشكلاته.

والتخطيط بوصفه منهجاً وأسلوباً للتفكير ــ لعقود طويلة ــ كثيراً ما كان يتم فى إطار التخطيط القطاعى Sector-Planning وعلى المستوى الماكرو (Macro) أى على مستوى النظام التعليمى ككل، وأحياناً بشكل منفصل عن قطاعات أخرى مثل القطاع الاقتصادى أو الاجتماعى إلى غير ذلك، ومن جهة أخرى فإن الأخذ بالتخطيط كان أكثر اقتراناً بالدول المتقدمة عن الدول النامية.

وظل التخطيط على المستوى المدرسى فى كثير من البلدان ولعقود طويلة من الزمن يدور حول مفهوم تسيير شئون المدرسة وأنشطتها، محكوماً بإطار من السياسات المركزية من جانب، واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل المدرسى من جانب آخر (مدبولى، ٢٠٠١ :٩)، ويمكن تفسير ذلك وفهمه فى ضوء ظروف البيئة المدرسية المستقرة إلى حد كبير.

ومع نهاية الثمانينيات من القرن الماضى شهدت الكثير من الدول الغربية أزمات تعليمية على رأسها أزمة التمويل وسياسات التقشف الحكومى، علاوة على الانتقادات الكبيرة التى وجهت للأداء المدرسى واتهامه بضعف الفاعلية، وخاصة وأن الطلاب الأوربيين والأمريكيين قد اخفقوا فى تحقيق مراكز متقدمة فى المسابقات الدولية لتحصيل العلوم والرياضيات (مدبولى، ٢٠٠١ :٤٣).

---

* الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم ــ كلية التربية ــ جامعة الإسكندرية.

ومع تنامى الاتجاهات المنادية بتفعيل الأداء المدرسى لتحقيق المستوى المنشود من الإنجاز التعليمى، والوصول إلى مرتبة المنافسة الدولية، كانت أزمة التمويل الحكومى للتعليم من أبرز الدوافع التى ألقت بالكرة فى ملعب المحليات والمدارس فى غالبية الدول المتقدمة من أجل منح المدرسة قدرات وأدوار أوسع فى مجالات الإدارة والتمويل الذاتيتين لتجويد العمل المدرسى، وتحقيق المنافسة بين المؤسسات التعليمية.

وفى ظل التوجهات السابقة ظهرت حركة الإصلاح المتمركزة حول المدرسة (School- Based Reform) وأحد مبادئها الأساسية الإدارة المتمركزة حول المدرسة (School- Based Management)، تلك الحركة التى اتخذت من أسلوب المحاسبية "Accountability" إطاراً لها، حيث منحت للمدارس صلاحية واسعة من حيث الإدارة وتخصيص الموارد وتدبيرها فى مقابل مساءلتها عما تحقق من إنجازات تعليمية فى ظل معايير مفصلة للأداء.

واستناداً لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة انطلقت المدرسة بمهام التخطيط والتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها بشكل ذاتى وممتد لفترات زمنية أطول الأمر الذى مهد لترسيخ التخطيط الاستراتيجى على مستوى المدرسة لمنحها مزيداً، من الاستقلالية وحرية الحركة لإدارة شئونها والتخطيط لميزانيتها والرقابة عليها من أجل استشراف المستقبل.

وأصبح التخطيط المدرسى ببعده الاستراتيجى الجديد يتسم بخصائص لم تكن موجودة من قبل ضمن المفهوم القديم للتخطيط فى المدارس، وأصبحت له ملامح تساعد المدرسة على استشراف المستقبل والتعرف على المتغيرات والظروف الخارجية التى تؤثر على أدائها لوظائفها فى ظل مجتمع زاخر بالأحداث اليومية وتعتريه تغيرات جذرية متسارعة.

ولقد تأثرت مصر ــ شأنها شأن الكثير من الدول النامية ــ بما يدور حولها فى دول العالم الأخرى لكونها تعيش عصر العولمة الذى يتسم بسرعة التغير وما أفرزته من تحديات محلية وعالمية تدعوها إلى تغيير فى سياساتها التعليمية لإصلاح وتجويد نظامها التعليمى، وفى ظل التحديات التى واجهها النظام التعليمى فى مصر، قامت بتغيير سياساتها التعليمية واتخذت من الجودة واللامركزية الإدارية والمشاركة المجتمعية إطاراً لإصلاح التعليم فى مصر، ومن ثم اصدرت وزارة التربية والتعليم فى سبتمبر ٢٠٠٣ وثيقة المعايير القومية لتؤكد على تحسين جودة التعليم، وقامت بمبادرات تجريبية كقوة محركة لجهود الإصلاح التعليمى فى مصر، وكان من

أبرزها تلك المبادرات " تجربة مدارس الإسكندرية للتطوير " والتى كانت تمثل المنطلق والنواة لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فيما بعد.

ومن المعلوم أن كل مدرسة تنشد الإصلاح والتغيير فإنها لابد أن تجعل من التخطيط الاستراتيجى وسيلتها نحو تحقيق أهدافها، ذلك التخطيط الذى يأخذ فى اعتباره الظروف الخارجية لبيئة المدرسة فى مجتمع سريع التغيير (العويس، د.ت :٢).

ولما كان التخطيط الاستراتيجى يعد أسلوباً جديداً على المستوى المدرسى لم تمارسه المدارس المصرية ولم تعى مدلوله وخطواته، لكونها ترتبط بالسياسات التعليمية المركزية والتى جعلت منها منفذة لسياسات الوزارة أكثر منها مخططة للبرامج المدرسية بشكل شامل ولفترة زمنية طويلة، فإن ذلك استلزم إجراء هذه الدراسة لتكون بمثابة مرشد لإدارة المدرسة والعاملين بها من خلال تقديم نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة وخصوصاً أن هذا العمل يتفق والتوجهات الحالية والمستقبلية لوزارة التربية والتعليم.

مشكلة الدراسة:

لقد كانت مسألة تقبل فكرة التخطيط الاستراتيجى على مستوى المدرسة صعباً فى البداية نظراً لما للسياق المدرسى من خصائص تتسم بالمحافظة والتشكك بشأن التغيير، فضلاً عما رسخ فى ذهن القائمين على إدارة المدارس من قلة أهمية التخطيط على المدى البعيد بفعل عقود طويلة من التبعية، لما تعتمده السلطات التعليمية المركزية من سياسات، بالإضافة إلى إحجام المدارس عن القيام بمبادرات تحظى بتشجيع وتأييد تلك السلطات.

بيد أن ظروف التسعينيات فى بعض البلدان الغربية والتى من أبرزها ضعف الإنفاق الحكومى على المدارس والانتقادات التى وجهت إلى المدارس، متهمة إياها بضعف الأداء والمطالبة بإجراء عملية الإصلاح المتمركز حول المدرسة قد فرضت على المدارس مواجهة تلك التحديات عن طريق القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى باعتبارها وسيلة فعالة لمواجهة مشكلاتها.

وإزاء ما تقدم لم تكن مصر ببعيدة عما يحدث فى العالم المعاصر من تغيرات وتحديات، وخصوصاً أنها تعيش عصر العولمة الذى يتسم بسرعة التغيير وثورة التكنولوجيا والاتصال، والذى استلزم ضرورة تجويد التعليم وتحسين المدرسة حتى تكون لها موقعاً على خريطة المنافسة العالمية، ولتحسين المدرسة قامت وزارة التربية والتعليم بمبادرة " **تجربة مدارس التطوير** "

بمحافظة الإسكندرية كمدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة، واتخذت من التخطيط الاستراتيجى وسيلة لتطوير المدرسة واستشراف المستقبل.

وباطلاع الباحث المبدئى على محتوى خطط مدارس التطوير، وجد أن ثمة جوانب قوة فى بعض المدارس، وثمة جوانب قصور فى مدارس أخرى، مما دفع الباحث لمراجعة تلك الخطط من أجل الوقوف على محتواها والإفادة من بعضها، بهدف وضع نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مرتكزات مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وخصوصاً أن التوجهات الحالية لوزارة التربية والتعليم فى مصر تسعى إلى منح المدارس مزيداً من الاستقلالية لكى تستطيع أن تدير نفسها ذاتياً وتتجه نحو الاعتماد التربوى للمدارس، وترسيخ مفهوم الجودة الشاملة.

مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة فى محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

ما النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى مصر؟

ويتفرع عن السؤال السابق عدة أسئلة، وهى:

١. ما المفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس؟
٢. ما مراحل عملية التخطيط الاستراتجيى فى المدارس؟ وما أبرز نماذجه؟
٣. ما أهم النتائج التى تسفر عن مراجعة محتوى بعض خطط مدارس التطوير والتى تعبر عن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة؟
٤. ما ملامح النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء أدبيات الدراسة وما أسفرت عنه نتائج المراجعة؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على المفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجى.
٢. التعرف على مراحل عملية التخطيط الاستراتيجى، وبعض نماذجه.
٣. الوقوف على أهم النتائج التى تسفر عن مراجعة محتوى بعض خطط مدارس التطوير والتى تعبر عن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٤. وضع نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس حتى يمكن الإفادة منه فى دعم التوجه نحو حركة الإصلاح المتمركز حول المدرسة مستقبلاً.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلى:

١. تعد الدراسة إثراء لمكتبة الإدارة التعليمية، وخصوصاً فيما يتعلق استيضاح مفهوم التخطيط الاستراتيجى على مستوى المدارس وعرض لمراحله ونماذجه.

٢. تفيد الدراسة مديرى مدارس التطوير والعاملين بها من أجل مراجعة خططهم الاستراتيجية لتصحيح مسارها.

٣. تفيد الدراسة مديرى المدارس الذين يفكرون فى البدء بعمل خطط استراتيجية جديدة لمدارسهم.

٤. تقدم الدراسة للمسئولين فى وزارة التربية والتعليم نموذجاً للتخطيط الاستراتيجى على مستوى المدرسة، يمكن أن يكون نقطة انطلاق فى ظل مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٥. تفيد الدراسة مخططى ومنفذى البرامج التدريبية وورش العمل فى موضوع التخطيط الاستراتيجى فى المدارس.

مصطلحات الدراسة:

تستلزم هذه الدراسة تحليل وتوضيح المصطلحات التالية:

- التخطيط، والتخطيط التربوى:

يعرف " Terry " التخطيط بأنه " اختيار وربط للحقائق واستخدام الافتراضات المتعلقة بالمستقبل لإعداد النشاطات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة " (المشار إليه فى عفيفى وآخرون: ١٩٩٠: ١٠٠) ويعرفه كل من (Richards & Greenlaw) أنه عبارة عن سلسلة من القرارات التى تأخذ فى الحسبان الحالات التى يحتمل أن تسود فى المستقبل، مع تخصيص الموارد، وتحديد النشاطات لمحاولة تعظيم نتائج المشروع خلال هذه الفترة فى المستقبل " (المشار إليه فى عفيفى وآخرون، ١٩٩٠ : ١٠١)، كما يعرفه " النورى " على أنه "عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمى فى تحقيق الأهداف التى سبق تحديدها فى ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر" (النورى، ١٩٩١ : ٣٧٩).

ويشير " حجى " إلى أن التخطيط التربوى هو أول وظيفة من الوظائف الرئيسة لإدارة التربيـــة، وله الأولوية على سائر العمليات الإدارية الأخرى، وأنه يحدد ما يجب عمله فى ضوء الأهـــداف المراد تحقيقها، وهو يبين كيفية العمل، ومن يقوم به فى مدى زمنى محدد (١٩٩٥ : ٤٥).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط التربوى على أنه " عملية منظمة واعية مـــن التفكيـــر العلمى والتى تسبق أى عمل، والنظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح لإنجاح العمل التربـــوى وتحقيق الأهداف المنشودة فى ضوء إمكانات الحاضر واحتياجات المستقبل "، وينتهى باتخاذ قرار يحدد ما يجب عمله، وكيف، ومتى؟.

- الاستراتيجية:

يشير (النـــورى، ١٩٩١ : ٣٩٧) إلى " أن الاستراتيجية تعنى الجهد المبذول مـــن أجـــل صـــياغة مجموعة من السبل والبدائل لتحقيق مجموعة من الأغراض والأهداف المحددة، وبـــذلك تكـــون وظيفة الاستراتيجية هى تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المتعلقة بسير العمل واتجاهاته للمواقف المختلفة التى تنشأ فى المستقبل، وتوقع ردود فعل العمل بالخطة والمخاطر التى تعترض التنفيذ "، ويشير (حجى، ٢٠٠٢ : ٣٧٩) إلى إن الاستراتيجية هى مجموعة من الأفكار والمبادىء التى تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنسانى بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالـــة علـــى وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات فيه، وصـــولاً إلـــى أهـــداف محددة، وهى تقع بين السياسة والخطة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الاستراتيجية تقوم على الفكر والتنظـــيم، وتعتمـــد إرادة العمل والتنفيذ، وتعبر عن السياسات الموضوعة السابق إقرارها، وهى تعبر عن المـــسار الـــذى يجب اتباعه لتحقيق السياسة.

- التخطيط الاستراتيجى فى المدارس:

بعد استقراء المفاهيم المتعددة التى تناولت التخطيط الاستراتيجى سواء فى قطاع الأعمال أو قطاع التعليم (راجع: مفهوم التخطيط الاستراتيجى فى هذه الدراسة) يمكن أن نعرض للمفهوم على النحو التالى:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجى فى المدارس: عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين بالمدرسة وترجمتها إلى رسالة لها، مع تطوير الوســـائل والإجـــراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الاســـتراتيجية ومـــا يـــرتبط بـــذلك مـــن عمليـــة

تحليل استراتيجى للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة والتى تؤثر على العمل المدرسى حالياً ومستقبلاً استناداً إلى الحقائق والمعلومات للواقع المدرسى الراهن والتوقعات المستقبلية، مع تخصيص الموارد المتنوعة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

- النموذج:

يقصد الباحث بالنموذج فى هذه الدراسة: إطار فكرى منظم وشامل يحتوى على عدد من المراحل التى تتدرج تحتها عدد من العناصر المترابطة معاً، والتى تعمل فى حالة انسجام لتوجيه عملية التنفيذ على المدى البعيد، وبمعنى آخر فهو تصور موجه نحو الفعل الذى نريد تحقيقه.

- مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة (School Based – Reform).

يعتبر الإصلاح المتمركز حول المدرسة نقلة نوعية فى تطوير التعليم من خلال دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية، لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتمكين كل مدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى طلابها وفقاً لمفهوم الجودة ومعاييرها.

ويرى الباحث أن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة يرتكز على:

- الإدارة المتمركزة حول المدرسة.
- المشاركة الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلى فى إطار اللامركزية.
- توجيه المدخلات والجهود الهادفة لإحداث التطوير على مستوى المدرسة.
- الاستناد إلى طرائق ومنهجية تحسين المدرسة، مثل التقويم الذاتى وحساب فجوات الأداء.
- اعتبار المدرسة وحدة مؤسسية للفعل والتطوير.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يستخدم الباحث المنهج الوصفى لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى على مستوى المدرسة، ومدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، هذا بالإضافة إلى مراجعة محتوى بعض خطط مدارس التطوير والاستفادة من كل ما سبق فى وضع نموذج للتخطيط الاستراتيجى للمدارس.

وقد ترجم الباحث هذا المنهج فى الإجراءات التالية:

- عرض للإطار العام للدراسة، والذى يتناول مقدمة الدراسة ومشكلتها وأهدافها وأهميتها ومصطلحات الدراسة ومنهجيتها وإجراءاتها.
- عرض للإطار النظرى، والذى يشتمل على:

(أ) عرض وتحليل مفاهيم التخطيط الاستراتيجى بغية استخلاص المفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس.

(ب) عرض لمراحل التخطيط الاستراتيجى فى المدارس والتى تتضمن: مرحلة الاستعداد وتكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجى، مرحلة العمل التحضيرى للتخطيط الاستراتيجى، مرحلة تعيين التوجه الاستراتيجى، مرحلة وضع إطار التخطيط الاستراتيجى.

(ج) عرض لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجى فى المدارس.

- عرض للإطار التطبيقى والذى يحتوى على:

(أ) مراجعة محتوى بعض خطط مدارس التطوير فى محافظة الإسكندرية.

(ب) وضع نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

(ج) أهم نتائج الدراسة وتوصياتها.

الإطار النظرى للدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة التى تتعلق بتحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجى فى المدارس والذى يمكن تبنيه فى هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المراحل التى تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجى وأبرز نماذجه من أجل وضع تصور لنموذج فى التخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، **فإن الباحث يتناول الجوانب التالية:**

مفهوم التخطيط الاستراتيجى فى المدارس:

لاستخلاص مفهوم شامل للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس يجد الباحث لزاماً عليه أن يؤصل لهذا المفهوم وخصوصاً فى أدبيات إدارة الأعمال، وبيان علاقة هذا المفهوم بمفاهيم أخرى من أجل استجلاء المعانى، مثل: مفهوم كل من الإدارة، والتخطيط طويل المدى، والتخطيط الإجرائى، وعملية التفكير الاستراتيجى.

تشير الكثير من الأدبيات إلى أن هناك اتفاقاً بأن عملية التخطيط هى إحدى العمليات الإدارية، وأن العمليات الإدارية تبنى على التخطيط وترتبط به، مثل عمليات التنظيم والمتابعة والتقويم، " وعلى الرغم من الاتفاق حول كون التخطيط أحد العناصر للعملية الإدارية، إلا أنه ليس هناك اتفاقٌ حول تعريف واحد للتخطيط " (عفيفى وآخرون: ١٩٩٠ ، ٩٩)، ومع ذلك يشير (عفيفى وآخرون، ١٩٩٠، ٩٩ ــ ١٠٠) إلى أن هناك بعض الخصائص التى توضح طبيعة التخطيط منها:

- أن التخطيط عملية مستمرة تشمل تحديد المهمة الأساسية للمشروع، وتحديد الأهداف التى يرجى تحقيقها، ووسائل تحقيق هذه الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لتنفيذها، والسياسات المختلفة المتعلقة بهذه النشاطات، كما تشتمل على عملية استرجاع المعلومات بصفة مستمرة لمقارنة النتائج الفعلية والتى تبين مدى تحقق الأهداف وتنفيذ البرامج، ومن ثم تتم دورة جديدة للتخطيط يتم من خلالها تعديل القرارات التى تم اتخاذها على أساس الدورة السابقة من التخطيط.
- يمثل التخطيط مجموعة من النشاطات الفكرية والتى تختلف عن الخطة أو البرنامج الذى يعتبر من مخرجات عملية التخطيط.
- يعتمد التخطيط أساساً على عملية التنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بموارد المؤسسة والظروف البيئية من أجل تخصيص الموارد اللازمة واستثمارها الاستثمار الأمثل.

- ويضيف (الشرقاوى، ٢٠٠٠ : ١٢٣)، إلى أن التخطيط عملية تقوم على التطلع إلى الأمام وتوقع الأحداث لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- ونرى أن التخطيط عملية ينتج عنها هيكلية شاملة متكاملة من الخطط على مستويات مختلفة بالمؤسسة، ومن تلك الخطط الاستراتيجية للمؤسسة (الأساسية) والتى تكون بعيدة المدى من حيث فترتها الزمنية، والخطط المرحلية أو التكتيكية والتى تكون متوسطة المدى زمنياً، هذا بالإضافة إلى البرامج والمشروعات التى تمثل الخطط التفصيلية الأكثر تحديداً وتركيزاً، وهى محدودة بفترات زمنية قصيرة.

مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجى يُعدُّ أحد أنواع التخطيط، والذى يحدد مستقبل المؤسسة بشكل كلى، وعلى فترة زمنية تراها أدبيات إدارة الأعمال لا تقل عن خمس سنوات، هذا فى حين أن الأدبيات الحديثة فى قطاع التعليم تراه يتراوح من (٣ــ٥) سنوات.

إن هذا التخطيط يعد وسيلة لفهم التوجه. حينما تزداد صعوبة التكهن بالمستقبل باطراد، وتأصيلاً للمفهوم نجد أن التخطيط الاستراتيجى قد ارتبط بالأعمال العسكرية وفنون الحرب، ثم استخدم بعد ذلك فى فترة لاحقة لتحسين العمل فى قطاع الأعمال.

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجى فى بدايته ليعبر عن التخطيط طويل المدى والذى كان مرتبطاً ببيئة العمل وظروفها المستقرة إلى حد كبير، ولكن مع صعوبة التكهن بالنتائج الدقيقة فى المستقبل نتيجة ظروف البيئة الخارجية للمؤسسة المتغيرة والمضطربة تم استبدال التخطيط بعيد المدى بالتخطيط الاستراتيجى، والذى أدرج المتغيرات المقبولة المحتملة، وأصبح يُنظر إليه على أنه وسيلة تقنية لمساعدة القادة والمديرين للتعامل مع البيئة المتغيرة ومع التحديات التى تواجه المؤسسة، وحتى لا يكون هناك خلط بين مفهوم التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجى أوضح (Valentine, 1991 :17) أن هناك بعض الخصائص تميز كلاً منها وهى:

- أن التخطيط طويل المدى يعمل من خلال نظام مغلق، هذا فى حين أن التخطيط الاستراتيجى يعمل من خلال نظام مفتوح تتغير فيه المؤسسة، وتدرج فيه المعلومات من بيئة المؤسسة الخارجية المتغيرة.

- يقوم التخطيط طويل المدى على مجرد تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة، هذا في حين أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة للتحرك نحو الهدف المشترك.
- تعتمد القرارات المستقبلية في التخطيط طويل المدى على البيانات الحالية، بينما في التخطيط الاستراتيجي تستخدم الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات راهنة، ويوضح (Gwang Chalchang, 2006:5 –) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي بقوله: " أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بإنجاز الأهداف الكلية العامة، هذا في حين أن التخطيط الإجرائي يهتم بالأنشطة الروتينية، وأن التخطيط الاستراتيجي يهتم بفرص المستقبل، على عكس التخطيط الإجرائي يهتم بالوضع الحالي، وأخيراً فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بقياس الفاعلية والأثر، في حين أن التخطيط الإجرائي يهتم بقياس الكفاءة ".

ويشير (توفيق، ٢٠٠٣ : ٥٩) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وفيها يتم جمع بيانات من قاعدة الهرم في المؤسسة ثم إرسالها إلى الإدارة العليا لتقوم بمعالجتها واستخلاص نموذج من واقع هذه البيانات ليعبر عما يدور فعلاً داخل المؤسسة أو البيئة الخارجية، ومن واقع هذا النموذج يتم اتخاذ القرار بشأن الإجراء الواجب اتخاذه، ثم يبلغ إلى قاعدة الهرم ليتم تنفيذه.

ولاستخلاص مفهوم شامل للتخطيط الاستراتيجي في المدارس لابد من عرض بعض المفاهيم التي تناولتها الأدبيات في قطاع الأعمال، والقطاع التعليمي. وبداية يجب الإشارة إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي شأنه شأن المفاهيم الإدارية الأخرى تتباين تعريفاته حسب مجال اهتمام الكاتب ودرجة تركيزه ومنظوره، فعلى سبيل المثال يشير (Baulter, 1997 : 6) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو إجراء لتطوير أداة موجهة بالسياسة طويلة المدى أو مشروع أو خطة تربط الحاضر بصورة المستقبل، وأن هذا المصطلح يحدد رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها القابلة للقياس واستراتيجيات الأداء.

ويعرفه (Stringer) على أنه إطار لكل أنشطة المنظمة لتوحيد جهود الأفراد من إداريين وعاملين في الأقسام لكي يتحركوا في نفس الاتجاه، ونفس الوقت للوصول إلى الأهداف المتفق عليها على الرغم من الصعوبات التي تواجههم على المدى البعيد (Cited in Tokai, 1994 :14).

ومن المنظور الذى يركز على بيئة المؤسسة فإن التخطيط الاستراتيجى ينظر إلى توجهات المؤسسة طويلة وقصيرة المدى ويرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، مع الأخذ فى الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Further Education Unite, 1994 :5)، ولإبراز علاقة التخطيط الاستراتيجى بعملية التجديد التنظيمى يشير (McCune,1986:34) إلى " أن التخطيط الاستراتيجى هو عملية للتحويل والتجديد التنظيمى. تزود بإطار لتحسين وإعادة بناء البرامج، وإدارة وتقويم تقدُّم المنظمة ".

وبصورة أكثر تحديداً وتركيزاً فإن التخطيط الاستراتيجى عملية تحدد فيها المؤسسة ما تنوى إنجازه، مع تحديد للكيفية التى يتم بها إنجاز الغايات للمؤسسة، مع تركيز وتخصيص الموارد (Bryson & Alston, 1996 :3, Barry, 1997 :5) ويرى " السلمى " (المشار إليه فى العبد الله، ٢٠٠٢ :٤٧) " أن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن هيكلية من الخطط والبرامج تحتوى على خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى، وتترجم إلى برنامج عمل تنفذه المؤسسة للوصول أو الاقتراب التدريجى من الغايات الكبرى ".

وفى قطاع التعليم يشير (Brown & Marshall) إلى أن التخطيط الاستراتيجى فى المدرسة هو العملية التى تصمم لتحريكها من خلال مجموعة من الخطوات لفهم التغيرات فى بيئة المدرسة الخارجية وتقدير جوانب القوة والضعف فى المدرسة وتطوير رؤية مستقبلها، وتحديد الطرق لإنجاز غاياتها وتطوير خطط معينة لوصول تلك المدرسة إلى حيث تريد أن تكون، وتنفيذ تلك الخطط ومراقبة تنفيذها لكى تحدث التغيرات الأساسية أو تحدث تعديلات معينة.

ويرى (Hind Ian) مدير عام التخطيط التربوى بولاية فيكتوريا بأستراليا، أن التخطيط الاستراتيجى الفعال هو عملية تحديد وتقرير ما تريد المؤسسة التربوية تحقيقه فى السنوات المقبلة، وكيف ستتمكن من إعادة تشكيل مواردها كى تحقق الغايات التى تنشدها، وأن التخطيط الاستراتيجى يتطلب إطاراً زمنياً أطول مما يتطلبه التخطيط الإجرائى (المشار إليه فى العبد الله، ٢٠٠٢ : ٤٨).

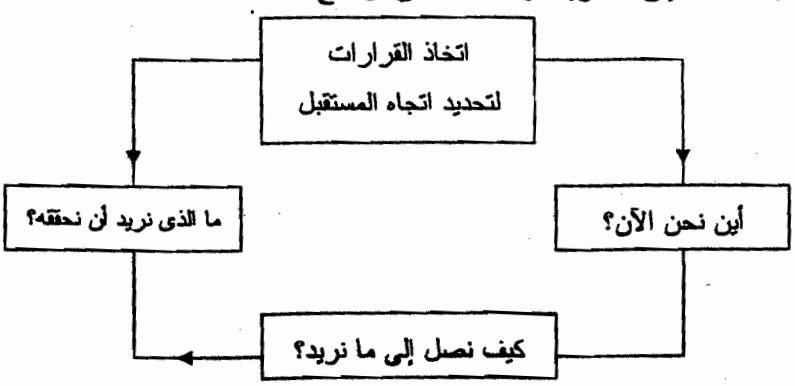
مما تقدم وبعد استقراء مجموعة المفاهيم التى تناولت عملية التخطيط سواء فى قطاع الأعمال أو قطاع التعليم، وعلاقة هذا المفهوم بالمفاهيم الأخرى، مثل: التخطيط طويل المدى، والتخطيط

الإجرائى، فإنه يمكن استخلاص مفهوم شامل يوضح معنى التخطيط الاستراتيجى فى المدارس على النحو التالى:

يقصد بالتخطيط الاستراتيجى عملية وضع تصور لمستقبل المدرسة من قبل الإدارة العليا وبمشاركة العاملين بها وترجمتها إلى رسالة، مع تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية، وما يرتبط بذلك من عملية تحليل استراتيجى للمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المدرسة والمؤثرة على العمل المدرسى حالياً ومستقبلاً استناداً إلى الحقائق والمعلومات للواقع المدرسى الراهن والتوقعات المستقبلية والتى تعكس الطموحات والآمال، مع تخصيص وتركيز الموارد المتنوعة لإنجاز الغايات الاستراتيجية.

وفى ضوء هذا المفهوم يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجى:

- جزء من الإدارة المدرسية الفعالة.
- يرتبط بظروف وواقع البيئة المدرسية الداخلية والخارجية ومستقبلها.
- يعتمد على قاعدة بيانات جيدة.
- يبنى رؤية مشتركة تعتمد على مجموعة من القيم التى تعتمدها المدرسة.
- يؤدى إلى مجموعة من الإجراءات.
- عملية تشاركية حيث تشارك الإدارة المدرسية وبعض العاملين فى عملية التخطيط الاستراتيجى، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض أفراد المجتمع المحلى.
- يقوم بدور جوهرى هو الإجابة عن التساؤلات الرئيسة التالية، أين نحن؟ ما الذى نريد أن نحققه؟ كيف نصل إلى ما نريد؟ والشكل التالى يوضح ذلك:



ويرتبط بتلك الأسئلة الرئيسة عدد من الأسئلة الأخرى هى:

- متى يتم إنجاز ما نريد؟
- ما الموارد المخصصة لإنجاز ما نريد؟
- من المسئول عن تنفيذ الأنشطة؟
- من المسئول عن المتابعة والتقويم؟
- كيف نتأكد أننا قد وصلنا إلى تحقيق الأهداف؟

تلك التساؤلات التى توضح طبيعة النشاط للتخطيط الاستراتيجى والذى يتمثل فى:

- تحديد الموقف الراهن للمدرسة.
- تحديد الاتجاه المستقبلى للمدرسة.
- تحدد الخطط الاستراتيجية والتى تحتوى على خطط مرحلية وإجرائية لتحقيق الغايات الاستراتيجية.
- تحديد مكونات الخطة من أنشطة وموارد وخطة زمنية ومتابعة وتقويم ومؤشرات النجاح التى تمثل النتائج المتوقعة والمطلوب إنجازها.

مراحل التخطيط الاستراتيجى فى المدارس:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجى فى المدارس بعدة مراحل أساسية وتتخللها عدة خطوات، وكل مرحلة تحتوى على عدد من العناصر كما يلى:

١. مرحلة الاستعداد وتكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجى.
٢. مرحلة العمل التحضيرى للتخطيط الاستراتيجى.
٣. مرحلة تعيين التوجه الاستراتيجى.
٤. مرحلة وضع إطار التخطيط الاستراتيجى.

وفيما يلى استعراض لتلك المراحل:

مرحلة الاستعداد وتكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجى:

نحتاج فى هذه المرحلة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما قدر الالتزام من قبل إدارة المدرسة والعاملين بعملية التخطيط فى الوقت الراهن؟
- من الذين يجب إشراكهم فى عملية التخطيط؟

- ما الفترة الزمنية التى سوف تستغرقها تلك العملية؟
- ما المعلومات اللازمة للمساعدة فى تلك العملية؟

تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجى إلى اعتراف مدير المدرسة والمساعدين والعاملين اعترافاً كاملاً بها، ويجب اتخاذ قرارات خاصة بتشكيل جماعة للتخطيط الاستراتيجى فى المدرسة، ومن المهم إلزام متخذى القرار الأساسيين وإشراكهم من البداية، ومن ثم يجب أن يمثل مدير المدرسة وفريق الإدارة العليا قلب المجموعة، وقد يكون من المفيد إشراك ممثلين عن جماعات المصالح الأخرى مثل أولياء الأمور والطلاب وأصحاب الأعمال وسلطات الإدارة التعليمية.

ويجب إبلاغ أعضاء المجموعة عن كيفية اختيارهم وما نتوقعه منهم، ويجب إبلاغ المعلمين الآخرين بكل ما يحدث طوال مراحل تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجى.

ويمكن تحقيق تقدم ملحوظ فى عملية التخطيط الاستراتيجى باستخدام مستشار من خارج المدرسة لتسهيل عمل المجموعة ورسم توجه عملية التخطيط الاستراتيجى.

مرحلة العمل التحضيرى للتخطيط الاستراتيجى:

تمثل المرحلة التحضيرية للتخطيط الاستراتيجى مرحلة هامة، حيث تعتبر خلفية التخطيط بما تحتويه من عناصر هى:

- التحليل الاستراتيجى للوضع الراهن للمدرسة والعوامل المؤثرة فيه. (Strategic Analysis)
- توضيح حدود التخطيط الاستراتيجى. (Strategic Parameters)
- تحديد الموضوعات والقضايا الحرجة والتى تمثل تحديات. (Critical Issues)

وفيما يلى عرض لتلك العناصر:

١ - التحليل الاستراتيجى للموقف الراهن والعوامل المؤثرة:

يعتبر تحليل الوضع الراهن هو نقطة البداية فى عملية التخطيط الاستراتيجى، ومن ثم فإن النجاح فى عملية التخطيط بأكملها يتوقف على التحليل الدقيق للوضع الراهن والعوامل المؤثرة على أداء المدرسة داخلياً وخارجياً وفى المستقبل، والذى يتراوح مداه كحد أدنى من (٣ ــ ٥) سنوات، وذلك من خلال معرفة الفرص والتهديدات التى تؤثر على المدرسة والبيئة الخارجية، وكذلك أوجه القوة والضعف فى البيئة الداخلية للمدرسة فيما يتعلق بالموارد والعمليات والنواتج، الأمر

الذى يساعد متخذ القرار الاستراتيجى فى المدرسة على تحديد التوجه الاستراتيجى (Strategic Intent) ومن ثم وضع الإطار الاستراتيجى للمدرسة.

ومن الأساليب التى تستخدم فى عملية التحليل الاستراتيجى أسلوب النظم (Systems Analysis)، ذلك الأسلوب الذى يهتم بانفتاح النظام على البيئة التى يوجد بها للتوصل إلى نتائج دقيقة، كما أنه يعطى أهمية للتغذية المرتدة التى فى ضوئها يتحقق التكيف بين مكونات النظام من ناحية وبين النظام والبيئة المحيطة من ناحية أخرى لضمان تجدد واستمرار ملاءمة النظام وتوافقه مع بيئته للحفاظ على بقائه وحيويته.

وأسلوب تحليل النظم، كما يشير الغنام، هو اتجاه فى النظر إلى المشكلات ومنهج لاستقصاء أحسن طريقة يمكن بها مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات وسط ظروف غير مؤكدة (المشار إليه فى إبراهيم، ١٩٩٨ : ٢٢٦).

وبشكل أكثر تحديداً فإن مدخل تحليل النظم يقوم على:

- جمع معلومات لتحديد الموقف الاستراتيجى الراهن للمدرسة.
- الوقوف على مدى ملاءمة المسارات والأهداف والتوجهات الحالية للمدرسة مع معطيات الموقف الاستراتيجى الجديد.

ولإجراء عملية تقدير للموقف الاستراتيجى الراهن للمدرسة تستخدم تقنية (SWOT) لمسح ومراجعة البيئة المدرسية الداخلية والخارجية، تلك التقنية التى تستخدم على نطاق واسع، وأحياناً يطلق عليها نموذج التحليل الرباعى، حيث يحاول الوقوف على أوجه القوة (Strengths)، والضعف (Weaknesses)، والفرص المتاحة (Opportunities) وأخيراً التهديدات الخارجية (Threats).

ويوضح الجدول التالى مكونات تلك التقنية أو النموذج الرباعى:

نقاط القوة	نقاط الضعف
أى عامل من داخل المدرسة يؤثر بشكل إيجابى فيها ويمكن استخدامه فى تحقيق أهداف المدرسة	أى عامل من داخل المدرسة يؤثر فيها سلباً
الفرص	**التهديدات**
أى عامل أو (متغير) من خارج المدرسة يؤثر بشكل إيجابى فيها ويمكن استخدامه فى تحقيق أهداف المدرسة	أى عامل أو (متغير) من خارج المدرسة يؤثر فيها بشكل سلبى

ويمكن الحصول على المعلومات والوقوف على العناصر الأربعة المتضمنة فى تقنية (SWOT) عن طريق أسلوب العصف الذهنى (Brain – Storming) حيث تعقد ورش عمل لهذا الغرض ويدعى إليها المعلمون وبعض أولياء الأمور والشخصيات العامة من المفكرين التربويين (Stone, 1993 : 38): يمكن تنفيذ نشاط (SWOT) لإعداد قائمة بكل ما يعتبر نواحى قوة ونواحى ضعف فى المدرسة ووضع قائمة بالاتجاهات الخارجية المحتمل أن تؤثر على المدرسة خلال الفترة الممتدة من ثلاث إلى خمس سنوات قادمة. ويمكن التفكير فى ذلك عن طريق طرح سؤال حول الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية التى يمكن أن تمثل فرصاً أو تهديدات محتملة للمدرسة، ويمكن ترتيب تلك الفرص والمخاطر بعد ذلك، وبعد الانتهاء من عملية التحليل يجب تعزيز وتدعيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف واستغلال الفرص والحد من التهديدات.

ولا تتوقف عملية جمع المعلومات عن بيئة المدرسة على أسلوب العصف الذهنى بل تتعداه إلى إجراء دراسات تقويمية واستطلاعية ــ كجزء من نظام التقييم الذاتى للمدرسة، هذا بالإضافة إلى الاعتماد على ما يجريه المعلمون من بحوث إجرائية.

ويعرف (عوض،٢٠٠١ : ٩ــ ١٠) البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التى تميز أقسام المؤسسة ووحداتها ومواردها البشرية والمادية والقيم والعادات التى تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية، كما يعرف البيئة الخارجية على أنها تتكون من

الأفراد والمؤسسات والقوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية التى تـؤثر على المؤسسة.

ويرى الباحث أنها تتمثل فى مجموعة العوامل (المتغيرات) الداخلية والخارجية للمؤسسة والتـى تؤثر على كفاءة وفاعلية الأداء المدرسى.

ومن المجالات التى يرى (Knight, 1997 : 14 – 16) ضرورة جمع معلومات عنها فى النظـام المدرسى وتقويمها هى:

– **البيئة الداخلية للمدرسـة:** يمكن أن يتم مسح داخلـى للمدرسـة Internal Environ mental Scanning)، والذى يشمل: موارد المدرسة الحالية والتى تمثل كافة المدخلات الواردة للمدرسـة من مصادر تمويل وإمكانيات مادية، وموارد بشرية، إضافة إلى معدلات قبول الطلاب بالمدرسة. مخرجات المدرسة والتى تمثل معدلات النجاح والإنجاز التحـصيلى للطـلاب ومـدى مطابقـة إنجازات الطلاب التعليمية كما هو محدد من أهداف، وكذلك معدلات التقدم فى مـستويات الأداء المهنى للمعلمين ونموهم المتحقق من خلال برامج التنمية المهنية.

ويضيف (Davies, Ellison, 1999 : 85) مجالات أخرى مثل: تقويم المناهج والأنشطة اللاصفية والانضباط السلوكى داخل المدرسة.

ويمكن أن نضيف ــ طبقاً لتعريف البيئة ــ ثقافة المدرسة والمناخ المدرسى، ونظـام الاتـصال والقيادة المدرسية.

– **البيئة الخارجية للمدرسة:** حيث تتم عملية مسح خارجى للمدرسة (البيئـة الحاضـنة والبيئـة العامة) External Environmental Scanning، ويشتمل ذلك طبقاً (Knigh,1997:16) على:-

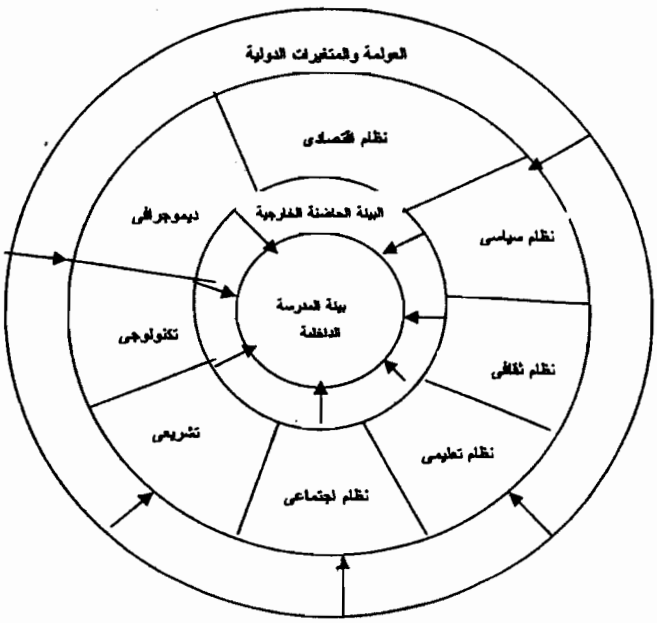
- التوزيعات السكانية المحيطة بالمدرسة.
- أعداد الأفراد المتوقع التحاقهم بالمدرسة على مدى السنوات القادمة.
- معلومات حول تصنيف الطلاب إلى ذكور وإناث، وأسوياء وذوى احتياجات الخاصة.
- معلومات عن المستفيدين من المدرسة والتى تقدم لهم المدرسة خدمات تعليمية.

وتتضمن عملية جمع المعلومات أيضاً معلومات عن البيئة العامة والتى تـشمل كـل القـوى الخارجية المؤثرة فى القرارات المدرسية، مثـل القـوى الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعيـة والتكنولوجية والثقافية والتشريعية (جمع معلومات عن الحالة الاقتصادية للمجتمع وقدرتـه علـى

دعم أنشطة المدرسة من عدمه، وسياسات التوظيف ومعدلات البطالة واتجاهات التطور التكنولوجى ومصادر التمويل، وكذلك القيم والعادات والمعتقدات التى تميز المجتمع ...).

ويضاف إلى ما سبق اتجاهات العمل التربوى وسياساته وتشريعاته، ومعرفة ما إذا كانت تلك السياسات تمثل عاملاً داعماً لتقدم المدرسة فى المستقبل أو تمثل تحدياً لها.

مما سبق يتضح أن الغرض الأساسى من المسح هو جمع معلومات من أجل معرفة نواحى القوة والضعف فى المدرسة والفرص والتحديات خارج المدرسة، والشكل التالى يوضح علاقة بيئة المدرسة بالبيئة الحاضنة لها والبيئة العامة:



من خلال تقدير الموقف الاستراتيجى الراهن يتم البحث عن المسارات الممكنة للتقدم نحو المستقبل وذلك من خلال:

- عمل أو مراجعة رؤية المدرسة فى حالة وجودها، وكذلك رسالتها والعمل على مدى ملاءمتها لمقتضيات الموقف الاستراتيجى الجديد.
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية فى حالة وجودها أو وضعها فى حالة عدم وجودها.
- مراجعة الخطة التنفيذية لتطوير المدرسة فى حالة وجودها بما تتضمنه من برامج ومشروعات أو وضع الخطة التنفيذية فى حالة عدم وجودها.

- التغذية الراجعة عن طريق استخلاص المعلومات الناتجة عن تطبيق الخطة الإجرائية للمدرسة والتى تمثل مادة للتحليل الموقفى فيما بعد.

- **توضيح حدود التخطيط الاستراتيجى (Strategic Planning Parameters)**

تحدد حدود التخطيط ما يمكن عمله أو ما لا يمكن عمله، وترتبط عملية توضيح حدود التخطيط بمجموعة من العوامل هى:

- **تحليل المشكلة:** تتحدد حدود التخطيط الاستراتيجى بالنتائج التى تسفر عنها تحليل المشكلة حيث إن الهدف الأساسى من صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها هو حل المشكلة.
- **أصحاب المصلحة (ذوى العلاقة):** من المستفيدين والمشاركين ودورهم فى تحديد نوع العمل وكيفية تحقيقه.
- **قيم المدرسة:** تلعب قيم المدرسة بوصفها جزءاً من ثقافة المدرسة دوراً هاماً فى تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- **توفر الموارد:** اعتقاد المدرسة وقدرتها على توفير الموارد من البشر والمواد والمال من العوامل المؤثرة فى تحديد الغايات الاستراتيجية وكيفية تحقيقها.
- **الافتراضات (Assumptions):** تمثل الافتراضات ــ الظروف الخارجية للمدرسة والتى يفترض أن تؤثر على نجاح البرامج والمشروعات، وقد يصعب على المدرسة ضبطها ومن ثم فهى فى العادة تحتاج إلى دعم خارجى، مثل دعم الحكومة للمدرسة اقتصادياً أو تشريعياً.

- **تحديد الموضوعات والقضايا الحرجة والتى تمثل تحديات:**

يتم تحديد الموضوعات والقضايا الحرجة والأساسية بعد تحديد مواطن القوة والضعف فى المدرسة، والنظر فى السياق الخارجى للمدرسة وتحديد حدود التخطيط الاستراتيجى، وتخضع الموضوعات التى تمثل تحديات إلى مجموعة من المعايير نذكر منها:

- الارتباط بمواطن الضعف والتهديدات فى بيئة المدرسة.
- الارتباط بنتائج تحليل المشكلة.
- الارتباط بالموارد والكفايات المتوفرة فى المدرسة.
- الارتباط بمشكلة جوهرية فى المدرسة تؤثر على أدائها لوظائفها بشكل مباشر.

- مرحلة تعيين التوجه الاستراتيجى: (Strategic Intent)

يعرف (Davies & Ellision, 1999 :3) " التوجه الاستراتيجى على أنه يتمثل فى بناء قدرة المدرسة فى الموضوعات أو المجالات الأساسية دون التورط فى تفاصيل قد تتغير بفعل زخم المتغيرات التى تحفل بها البيئة المحيطة ". ومن المنطقى أن تكون فجوات الأداء الناتجة عن تحليل الموقف الاستراتيجى للمدرسة هى المجالات الأساسية التى تكون موضوعاً للتوجه الاستراتيجى.

وما يهمنا فى هذه المرحلة أن نميز بين مستويين من مجالات العمل فى ضوء التحليل الاستراتيجى. **المستوى الأول:** يتضمن المهام والتحديات الواضحة والتى يمكن لقادة المدرسة تحويلها إلى خطط متوسطة المدى وتبنى استراتيجيات لإنجازها، أما **المستوى الثانى:** من مجالات العمل فهو يحتاج إلى بناء قدرات خاصة حتى تستطيع المدرسة مواجهتها، الأمر الذى يستلزم القيام بسلسلة من الإجراءات على هامش الخطة الإجرائية الحالية للمدرسة، مثل توصيف تلك القدرات، وتحديد مظاهر تحققها، وأساليب قياسها.

وإذا حدث إخفاق للمدرسة فى بناء القدرات المدرسية لمواجهة تلك التحديات والمهام يعاد النظر فى هذا التوجه الاستراتيجى، وعلى العكس إذا استطاعت المدرسة إستكمال بناء قدراتها الخاصة فإنها تحيلها إلى خطتها الإستراتيجية وتدخل فى صياغة الرؤية والرسالة ومن ثم تحول إلى مستوى الخطة الإجرائية ليتم ترجمتها إلى مشروعات وأنشطة مدرسية.

وكما يقول (Davies & Ellision, 1999 :100) إن المخطط المدرسى يستطيع فرز ما تواجهه المدرسة من تحديات وقضايا وفقاً لمدى الملاءمة لكى تتحول إلى ممارسات إجرائية وعمليات وأنشطة، ومدى تقبل العاملين بالمدرسة لها ولما يبدونه من حماس وإستعداد ومدى قابليتها للتنفيذ، ومن الأمثلة التى توضح التوجه الاستراتيجى: مسألة " ترسيخ التعلم الذاتى القائم على تقنية المعلومات " ومظاهر نمو القدرات التى يستهدفها هذا التوجه هى: بيئة تعلم مصممة وفقاً لمسوح دقيقة، مناهج ترتكز على إكساب مهارات التعلم الذاتى، ثقافة مهنية قائمة على التكامل وتبادل المعارف والخبرات.

- مرحلة وضع إطار التخطيط الاستراتيجى: (Strategic Planning Framework).

يسمى البعض تلك المرحلة بمرحلة وضع الخطة الاستراتيجية، وهى المرحلة التى تأتى بعد المرحلة التحضيرية للتخطيط والتى تشكل خلفية الاستراتيجية (Strategic background) بما

اشتملت عليه من التحليل الاستراتيجى للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة من أجل تحديد نـواحى القوة والضعف فى المدرسة والفرص والتهديدات التى تواجه المدرسة حالياً ومـستقبلاً، وكـذلك توضيح حدود التخطيط والموضوعات والقضايا الحرجة والأساسية التى تكون موضوعات للتوجه الاستراتيجى، ويحتوى هذا الإطار على عدد من العناصر هى:

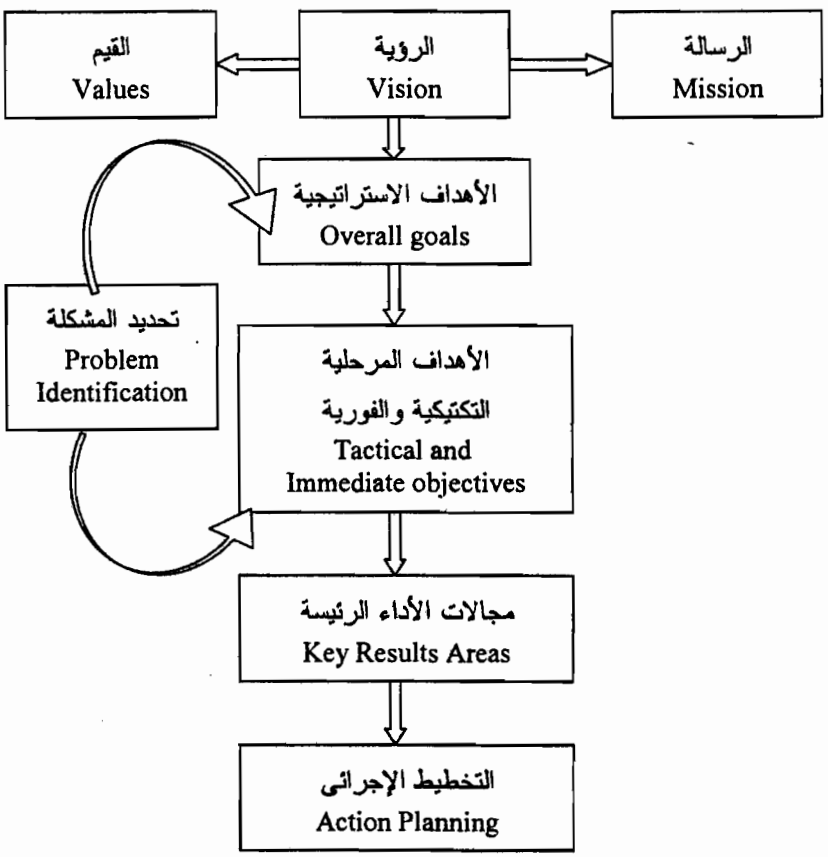
١- الرؤية (Vision) ٢- القيم (Values) ٣- الرسالة (Mission)

٤- الأهداف الاستراتيجية (Strategic goals)

٥- الأهداف الفورية والتكتيكية (Immediate, Tactical objectives)

٦- مجالات الأداء الرئيسية (Key Results Areas)

والشكل التالى كما يشير (Shapiro, (n.d) :28) يوضح تلك العناصر:



العرض التالى يوضح مفهوم كل عنصر وأهميته وأهم خصائصه:

ؤية المدرسة:

د الرؤية العنصر الأول من عناصر الإطار الاستراتيجى، وهى توجه كما تشير 14 : Stone, 1993) بالسؤالين المحورين الآتيين: إلى أين نحن ذاهبون؟ وفى أى اطار نتحرك؟

الرؤية المدرسية فى أساسها تعد عملاً عقلانياً يستند إلى كم المعلومات والحقائق الاستراتيجية ى عادة ما تنتج عن عملية التحليل الاستراتيجى للموقف المدرسى الراهن، وهى أيضاً تتضمن انباً تخيلياً ووجدانياً قائم على الطموحات والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمدرسة تلاميذها وآبائهم والمجتمع بوجه عام، والرؤية من هذا المنظور تعمل على حشد كل هؤلاء على ريق واحد، ودفع كل الطاقات نحو الإنجاز بلا حدود، وفى الوقت ذاته إبقاء العاملين على تعداد دائم لتغيير المسار إذا اقتضى الأمر ذلك.

ضيف Senge (المشار إليه فى ديك ويندلنج، ٢٠٠٦ : ٣٧٢) أن الرؤية قد تكون لشخص واحد أو جموعة من الأشخاص العاملين بالمدرسة، وأن الرؤية الفعالة هى الرؤية المشتركة التى يلتزم بها املون التزاماً حقيقاً.

برز أهمية الرؤية فى كونها مصدر إلهام للعاملين بالمدرسة للتطلع للأفضل وتحقيق أعظم نجازات، كما أنها أداة تحفيزية تدفع العاملين للتحرك نحو الأمام، وتشجع على بناء الثقة ضمن الولاء للمدرسة من قبل العاملين وتساعدهم على الالتزام.

ن الخصائص التى تميز الرؤية المدرسية وطريقة صياغتها ما يلى:

أنها تعبر عن قناعات العاملين وطموحاتهم وتعكس إجماعهم حول قضايا معينة.

أنها تمثل الأساس التى توضع فى ضوئه رسالة المدرسة.

أنها من ابتكار قائد المدرسة فى مسودتها الأولى ثم تناقش بواسطة مجموعة من المستشارين ليدلون بآرائهم فيها، ثم تعرض بعد ذلك على كل أعضاء المدرسة لمناقشتها للموافقة عليها أو إجراء تعديلات، فهى تعكس قدراً مشتركاً من الاتفاق بين أفراد المجتمع المدرسى حول وضعية المدرسة مستقبلاً.

أنها توجه نحو المستقبل تقوم على ما هو مرغوب فيه.

- ويرى (Kotter, 1996 : 130) أن صياغة الرؤية يجب أن تمتاز بالاختصار الشديد والمرونة والتركيز وسهولة الفهم لكل من يتلقاها ويطلّع عليها. ونضيف أنها يجب أن تصاغ بطريقة واضحة وشاملة ومنطقية وتحدد الاتجاه نحو المستقبل، وهى أكثر عمومية من رسالة المدرسة ولا تحدد الوسائل اللازمة للوصول إلى طموحات العاملين بالمدرسة.

ويوضح (ديك ويندلنج، ٢٠٠٦ : ٣٧٢) أن الرؤية تتكون عندما يطلب من العاملين بالمدرسة التفكير أولاً فيها بوضعها الراهن، وأن يسجل كل فرد فى المدرسة كل ما يعجبه فيها ويريد بقاءه دون تغيير، ثم يطلب منهم أن يرسموا صورة المدرسة التى يريدونها بعد ثلاث سنوات قادمة على الأقل، مع ضرورة التذكير بأن تكون الرؤية قابلة للتنفيذ ما أمكن ذلك، ويتطلب من العاملين أن يتخيلوا صورة المدرسة آنذاك وأن تصوراتهم قد تحققت، ويتم تدوين الصورة التى تبدو عليها المدرسة، ثم مناقشة رؤية كل فرد من العاملين فى المدرسة، مع إعداد ملخص للنقاط التى يعرضها كل فرد لرسم صورة مشتركة لمستقبل المدرسة.

قيم المدرسة:

تمثل القيم المدرسية التقديرات التى يضعها أفراد المجتمع المدرسى على أفكار أو أشياء مادية مرغوب فيها، وهى تمثل أيضاً ما يعتقد فيه العاملون بالمدرسة كطرق صحيحة ومثالية لعمل الأشياء والتعامل مع الأفراد، ومثال تلك المعتقدات: الإبداع من خلال التكنولوجيا، المسئولية الاجتماعية للمدرسة، والالتزام فى العمل المدرسى والإتقان فى أداء العمل المدرسى وهكذا.

وتعتبر القيم مكوناً رئيساً من الثقافة المدرسية، وقد تظهر ضمنياً أو بشكل مباشر فى أنشطة المدرسة وسلوك العاملين بالمدرسة، وتحكم تفاعلات العاملين فى المدرسة فيما بينهم من جهة، ومن جهة أخرى مع الأطراف ذوى العلاقة، مثل أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلى ومؤسساته.

وتكمن أهمية القيم فى كونها تمثل الأساس لصنع القرارات المدرسية، ومن ضمن تلك القرارات: القرارات المتعلقة بأنشطة العمل وطرق الأداء وكيفية إنفاق الأموال ... الخ، وتعمل على توجيه سلوك العاملين وإرشادهم فى تنفيذ الأنشطة المدرسية.

وقد تعلن المدرسة عن القيم التى تلتزم بها بطريقة صريحة وواضحة ومنفصلة عن رؤيتها أو قد تتضمنها رؤية المدرسة.

رسالة المدرسة:

تعبر رسالة المدرسة عن الغرض أو السبب فى وجودها ومقومات تفردها والتى تجعلها مختلفة عن المدارس الأخرى، وتحدد أيضاً مجالات عمل المدرسة وأنشطتها سواء كانت نظرية أو فنية أو تكنولوجية، وبمعنى آخر فإن رسالة المدرسة يمكن أن تفهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما الغرض من وجود المدرسة؟ وماذا تعمل لتحقيق هذا الغرض؟ وكيف تؤدى العمل؟ وفى مصطلح أوسع: ما الطرق التى تستخدم؟

وتتضح أهمية رسالة المدرسة فى كونها تعمل على:

- زيادة فهم كل العاملين بالمدرسة لأهدافها وتوجهاتها.
- توفير معايير واضحة وموضوعية وإطار عام لاتخاذ القرارات المدرسية.
- توصيل توجهات المدرسة إلى العاملين بها والأطراف ذوى العلاقة.
- بناء قيم ومعتقدات مشتركة بين كل مستويات الأفراد فى المدرسة.
- كسب مشاركة إدارة المدرسة والعاملين، والتزامهم نحو تطوير المدرسة وجودة العملية التعليمية.
- توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة قدرة العاملين بالمدرسة على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع واقع العمل المدرسى اليومى.

ومن أهم الخصائص التى تميز رسالة المدرسة وكيفية صياغتها ما يلى:

- تمثل الرسالة الأساس فى تحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والإجرائية.
- تحقق التكامل بين مختلف أقسام ووحدات العمل المدرسى.
- قابلية الرسالة المدرسية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة بالمدرسة.
- تراعى الظروف البيئية للمدرسة داخلياً وخارجياً، حالياً ومستقبلاً.
- تراعى عوامل التطور والتوسع المتوقعة مستقبلاً (الدورى، د.ت :٤٩)
- تمثل الرسالة المدرسية وسائل لتحقيق الرؤية الاستراتيجية، كما أنها تمثل مجموعة من المفاهيم الإجرائية للعمل المدرسى.

- تصاغ بصورة واضحة وموجزة ودقيقة ومن خلال قائمة من الأعمال الأساسية التى تحقق أغراض المدرسة.

الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: إن رسالة المدرسة تجعل الرؤية أكثر تحديداً، أما الأهداف الاستراتيجية فتجعل الرسالة أكثر تركيزاً، وتمثل الأهداف التى تصيغها الإدارة العليا متمثلة فى مجلس إدارة المدرسة وأعضاء من إدارة المدرسة وهى أهداف طويلة المدى والتى يستغرق تحقيقها من (٣ ــ ٥ سنوات) على أقل تقدير، ويمكن أن تزداد لأكثر من ذلك، ويمكن النظر إليها باعتبارها شروطاً موضوعية ينبغى العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الإجرائية التى تتضمنها رسالة المدرسة، كما يمكن اعتبارها آخر حلقات المستوى الاستراتيجى للتخطيط المدرسى، وهمزة الوصل للمستويات التالية من التخطيط مثل التخطيط متوسط المدى (التكتيكى) والتخطيط الإجرائى العملياتى.

ومن الخصائص التى تميز الأهداف الاستراتيجية والتى يمكن الاستفادة منها فى عملية مراجعة الخطط الاستراتيجية ما يلى:

- ملاءمة الأهداف الاستراتيجية لطموحات المدرسة ورسالتها.
- توافق تلك الأهداف مع نتائج التوصيف الحقيقى للبنية المدرسية الداخلية والخارجية.
- موضوعية تلك الأهداف وقدرتها على استثمار أوجه القوة والفرص المتاحة والممكنة من جانب، والتعامل الفعال مع نقاط الضعف والتهديدات التى تواجهها المدرسة.
- توضيح ما سيكون عليه الوضع المستقبلى بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ضرورة صياغتها بصورة شاملة وواضحة ودقيقة.

وبعد تحديد المستوى الاستراتيجى فى التخطيط والمتمثل فى تحديد الرؤية والرسالة والقيم المدرسية، يأتى مستوى آخر يتمثل فى ترجمة تلك الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تكتيكية متوسطة المدى وأهداف إجرائية لبرامج ومشروعات تمثل أولويات معينة، تلك الأولويات المرتبطة بإمكانية تحقيق الأهداف المدروسة من حيث توافر الموارد الضرورية والوقت والمال والأفراد ... الخ، وتوضيحاً للعلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وما بعدها من عناصر أخرى كما فى الشكل السابق يمكن أن نسوق المثال التالى كما أوضحه (Shapiro, (n.d) : 42): فإذا كان

الهدف الاستراتيجى هو الإقلال من نسبة الجريمة فى المجتمع (٣٠% خلال خمس سنوات). فإن الهدف الاجرائى هو زيادة نسبة التشغيل (العمالة) فى المجتمع.

ومجال التركيز الأداء الرئيسى هو عمل دورات لتدريس المهارات التى يحتاج إليها سوق العمل، وأنشطة التخطيط الإجرائى هى الأعمال التى تحقق الهدف الاجرائى مثل:

- عمل مسح للمهارات المقدمة حالياً فى المجتمع.
- عمل مسح للأعمال والحاجات لبناء الفرص فى سوق العمل.
- تحديد الخدمات التدريبية الضرورية لإكساب الأفراد مهارات سوق العمل.
- دعم المؤسسات التى تقدم تدريباً أو تدريبات لتمكينهم من خدمة القطاع غير الرسمى والأعمال الصغيرة.

والشكل التالى يوضح العلاقة بين الهدف الاستراتيجى العام وعلاقته بالخطة الإجرائية (التنفيذية) بما تحتويه من أهداف إجرائية وأنشطة وخط الزمن والموارد والمسئوليات والقيود، ومؤشرات النجاح.

الهدف الاستراتيجى العام

١- مجال الأداء الرئيسى المتمركز

مؤشرات النجاح	القيود	المسئولية	الموارد	خط الزمن	الأنشطة	الأهداف الاجرائية
					-	١.
					-	٢.
					-	٣.
						٤.

ومن الضرورى توضيح بعض المصطلحات، وهى:

- الهدف الاستراتيجى: يمثل أحد أهداف الخطة الاستراتيجية ويشير إلى النتائج المتوقع تحقيقها خلال الفترة الزمنية للخطة.
- الهدف الإجرائى: يعبر عن المطلوب تنفيذه فى الأولوية التى تم تحديدها (البرنامج أو المشروع المحدد)، والأهداف الإجرائية فى مجموعها تعبر عن الهدف الاستراتيجى العام.

وتشير الدراسات إلى ضرورة توفر عدد من المعايير عند صياغة الأهداف الاجرائية، أى تكون (SMART)

- أن يكون الهدف محدداً Specific (أى واضحاً لمن يقوم بتنفيذه ومرتبطاً بالهدف العام).
- أن يكون قابلاً للقياس Measurable (أى يمكن قياسه).
- أن يكون قابلاً للتحقق والإنجاز Achievable (أى ليس خيالياً ويتفق مع الواقع العملى).
- أن يكون واقعياً ومنطقياً ويتفق مع قيم المجتمع Realistic.
- له اطار زمنى محدد Time bound.

وأخيراً يرى الباحث أن عناصر الإطار التخطيطى الاستراتيجى يجب أن تكون مترابطة وتكمل بعضها البعض وتعمل معاً بشكل متناسق وغير متعارضة، وبمعنى آخر فإن رسالة المدرسة يجب أن تنسجم وترتبط مع رؤية وقيم المدرسة، كما يجب أن تخاطب رسالة المدرسة حاجات أصحاب المصلحة من الطلاب وأولياء الأمور والقوى المؤثرة على المدرسة فى المجتمع المحلى، ويضاف إلى هذا أيضاً أن تكون الأهداف المدرسية بمستوياتها تمثل علاجاً لنواحى الضعف وفجوات الأداء فى العمل المدرسى ومجالاته.

تطور نماذج التخطيط الاستراتيجى فى المدارس:

تطورت نماذج التخطيط الاستراتيجى بتطور حركة الإدارة المرتكزة على المدرسة على مدى التسعينات من القرن الماضى، وتأثرت مداخله بمداخل حركة الفاعلية المدرسية وحركة تحسين المدرسة وحركة الجودة الشاملة.

ومن النماذج التى استعرضها (مدبولى، ٢٠٠١ : ٥٣ ــ ٦١) تجاوباً مع حركة الإدارة المرتكزة إلى المدرسة ما يلى:

١- نموذج (دافيز وإليسون Davies & Ellison, 1992):

جاء هذا النموذج متوافقاً مع المنحى الجديد فى فترة التسعينات من القرن الماضى، والذى جعل من المدرسة وحدة مستقلة تسعى إلى تطوير بنيتها وأدائها من أجل تحقيق الفاعلية المدرسية، ومن ملامح هذا النموذج:

١. ضرورة وجود رؤية ورسالة للمدرسة وأهداف بعيدة المدى تمثل المستوى الاستراتيجى من مستويات التخطيط المدرسى.
٢. يتضمن النموذج فئتين من المقومات التى يجب أن يوظفها التخطيط المدرسى لصالح تطوير المدرسة وهما:

- مقومات محورية وتشمل المنهج الدراسى وعمليات تطويره والموارد البشرية وتنميتها ورعاية التلاميذ.
- مقومات مساندة وتشمل الموارد المادية والمالية ومعدلات تدفق التلاميذ على المدرسة وبنية الإدارة، وقد واجه هذا النموذج صعوبات فى تطبيقه مما جعل صاحبىْ هذا النموذج يقومان بتطويره أكثر من مرة، وكان من دواعى التطوير، وجود نواحى قصور تتمثل فى أن المقومات التى توجه عمليات وأنشطة التخطيط بالمدرسة تتسم بالآنية والمرحلية أكثر مما تستشرف المستقبل وتتوقعه، إذ إن التلاميذ الذين تخرجهم المدرسة وفقاً لهذا التخطيط سوف يلتحقون بسوق العمل مثلاً بعد بضع سنوات، وحينها يكون كثير من المستجدات المعرفية والتكنولوجية قد دخلت الواقع الاقتصادى والاجتماعى دون أن يكونوا قد تأهلوا لمواجهتها، كذلك اهتمام الخطة المدرسية بالإجراءات واستحالة وصفها كخطة مستقبلية عند التطبيق.

٢- نموذج (وست ــ برنهام West – Burnham, 1994):

يعد هذا النموذج درجة متطورة من نماذج منتصف التسعينات وهو يشير إلى أن العلاقة بين مستويات التخطيط المدرسى علاقة دائرية وليست علاقة خطية، وذلك من خلال عملية الرقابة والتقويم لتتم عملية التغذية المرتدة والتى فى ضوئها يتم تعديل ومراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها.

وملامح هذا النموذج تتمثل فى:

- **مرحلة صياغة الرؤية والرسالة** وهى تعكس مجموعة من القيم الأساسية المعتمدة من قبل المدرسة والرسالة التى يصيغها ويساندها جميع العاملين بالمدرسة وتوجه كل ما يجرى داخل المدرسة.
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجى** التى تهتم بوضع الاستراتيجية تتراوح مدتها من (٣ ــ ٥) سنوات، ويقوم بوضعها القيادة المدرسية وبعض ممثلى المجتمع المحلى.
- **المرحلة التكتيكية**، والتى تأتى بعد صياغة الاستراتيجية، ويتم فيها تخفيض الموارد والميزانيات وتوزيع المهام من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتتراوح مدتها من (١ ــ ٣ سنوات).
- **مرحلة التخطيط العملياتى**، وهى المرحلة التى يتم فيها ترجمة الخطة متوسطة المدى إلى خطط قصيرة المدى تتضمن أنشطة وعمليات وتتراوح مدتها من ستة أشهر إلى سنة.

٣- نموذج المراحل الثلاثة المطور (دافيز واليسون ١٩٩٧):

يعتبر هذا النموذج تطويراً لنموذج (١٩٩٢) وقد أضاف بعداً جديداً وهو المظهر الفكرى المستقبلى (Future Thinking) المتمثل فى تحليل نتائج الدراسات المستقبلية، ويتضمن هذا النموذج ثلاثة مراحل هى:

- **مرحلة الفكر المستقبلى:** والتى يتجاوز فيها المخطط المدرسى حدود الواقع الراهن والمستقبل القريب إلى آفاق المستقبل البعيد من خلال مجموعة من الأساليب المعروفة فى مجال المستقبليات، مثل أسلوب السيناريوهات الذى يتوقع سلسلة من الأحداث المستقبلية المترابطة فى مجال التعليم وسوق العمل، وأسلوب استطلاع رأى الخبراء والمعروف بأسلوب دلفاى حول ملامح المستقبل.
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجى:** والتى تتحدد فى دور المدرسة فى مواجهة تحديات المستقبل عن طريق صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ويتراوح المدى الزمنى للخطة الاستراتيجية من (٣ ــ ٥ سنوات).
- **مرحلة التخطيط الإجرائى:** وهى المرحلة متوسطة وقصيرة المدى التى تتمثل فى عرض مجموعة من الإجراءات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتبدأ تلك الإجراءات بترتيب أولويات العمل المدرسى وتخصيص الموارد، ثم وضع الخطة التنفيذية وتحديد أساليب المتابعة، ويتراوح المدى الزمنى للخطة التنفيذية من سنة إلى ثلاث سنوات، ولقد واجه هذا النموذج صعوبة فى تنفيذه تتمثل فى انفصال الخطة الاستراتيجية للمدرسة عن الخطة الإجرائية لتطوير المدرسة متوسطة وقصيرة المدى، حيث كانت الخطة الإجرائية تحظى بكثير من الاهتمام والجهد نظراً لارتباطها بتفاصيل واقعية حاضرة التأثير، بينما لا تشكل مرحلتى الفكر المستقبلى والخطة الاستراتيجية عوامل ضغط وتأثير آتية بالقوة نفسها نظراً لطبيعتها المؤجلة إلى المستقبل.

٤- نموذج التخطيط الاستراتيجى المدرسى المعدل (دافيز وإلسيون ١٩٩٩):

أضاف هذا النموذج بعداً جديداً إلى نموذج (١٩٩٧) يسمى بالتوجه الاستراتيجى Strategic Intent، وهى العملية الاستشرافية الحدسية التبصرية التى يقوم من خلالها المخطط بقراءة العوامل المؤثرة على المدرسة وتوقع اتجاهاتها وتأثيراتها فى المستقبل، ومن ثم الحكم على مدى قدرة المدرسة حالياً على التعامل معها ومواجهة ما تفرضه من تحديات، وهذا يعنى أن يكون

للمخطط المدرسى حضور دائم للتعامل مع التغيرات المتلاحقة التى يصعب توقعها، ويتم ذلك من خلال العلاقة الدائرية بين كل من التوجه الاستراتيجى والخطة الاستراتيجية وبين المنظور المستقبلى لها، ويعنى أيضاً أن يكون النشاط التخطيطى نشاطاً دائماً وليس نشاطاً موسمياً يرتبط بالتحضير لخطة استراتيجية يستمر تنفيذها من (٣ ــ ٥ سنوات)، ويمر هذا النموذج بمراحل، هى:

- **مرحلة الفكر المستقبلى:** وتتمثل فى تحليل الاتجاهات العالمية فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتى تصب فيما يمكن تسميته بإعادة الصياغة على كافة المستويات، ولعل فى المفاهيم الاقتصادية مثل المنافسة وخدمة العميل وغيرها ما يمثل مفاتيح رئيسية لفهم تلك الاتجاهات والتحولات، وكذلك تحليل الاتجاهات التربوية المعاصرة التى تركز على التعلم الذاتى مدى الحياة، والتميز والاستقلالية فى المدارس، وتعاظم الاتجاه نحو المحاسبية .. الخ.
- **مرحلة التحليل الاستراتيجى:** وهى المرحلة التمهيدية التى يتم من خلالها إعداد الصورة الكبرى للواقع المدرسى وتوجهاته، وتعيين عدد من القضايا أو التحديات التى تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها وتحديد موقف المدرسة منها، ومن تلك التحليلات تحليل البيئة المدرسية داخلياً وخارجياً وما تتضمنه من عوامل متعددة.
- **مرحلة التوجه الاستراتيجى:** وهى العملية الاستشرافية لمواجهة التحديات المدرسية من خلال الحكم على مدى قدرة المدرسة على التعامل معها، فإذا كانت القرارات المدرسية الراهنة كافية انتقلت تلك التحديات إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجى مباشرة، أما إذا كانت المدرسة غير مستعدة لمواجهتها الآن فإن المخطط يجعل تلك التوجهات مضمرة وغير مدرجة فى الخطة الإجرائية الراهنة حتى تكتمل عمليات تعظيم قدرات المدرسة، وعندئذ تحال التوجهات إلى مرحلة التخطيط الإجرائى.
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجى:** وفيها يتم تحديد مسارات حركة المدرسة فى المدى الزمنى الاستراتيجى، وتتكون الخطة الاستراتيجية من الرؤية التى تسمى أحياناً بالخطة المعيارية، لكونها تعكس مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات التى تتبناها المدرسة، وكذلك الرسالة والأهداف الاستراتيجية التى تسمى خطة تطوير المدرسة.
- **مرحلة التخطيط الإجرائى:** وفيها توضع خطة التنفيذ لما حددته الخطة الاستراتيجية من مسارات، حيث توضع الأهداف الإجرائية (Objectives)، وتختار أساليب التنفيذ، وترصد

الإمكانات اللازمة، وتوضع الخطط الزمنية وخطط المتابعة وأساليب التقويم، وتقسم الأنشطة وفقاً لمجالاتها وموضوعاتها إلى برامج مشروعات مدرسية.

والشكل التالى يوضح معالم هذا النموذج:

نموذج التخطيط الاستراتيجى المعدل لدافيز وإليسون (١٩٩) (مدبولى، ٢٠٠١: ٦١)

ويرى الباحث أن هذا النموذج أكثر شمولية من النماذج الأخرى وأكثر تعبيراً عن المدلولات الخاصة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجى، وقد جاء نتيجة التغيرات المجتمعية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التى تمثل تحديات تواجه المدرسة، والتى فرضت على المخطط المدرسى أن يكون دائم الحضور للتعامل مع تلك التحديات والقضايا عن طريق أسلوب التغذية المرتدة الذى يجعل من العلاقة بين مستويات التخطيط علاقة دائرية وليست علاقة خطية أو تسلسلية.

الإطار التطبيقى للدراسة
نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء
مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة

مقدمة:

بعد عرض الباحث المفهوم الشامل للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس ومراحله ونماذجه كضرورة وكخلفية يمكن أن تبنى فى ضوئها ملامح نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، يأتى دور الإطار التطبيقى لتحقيق هذا الهدف مستنداً إلى ما جاء فى الإطار النظرى من أفكار ومعلومات، وحتى تكتمل الصورة يرى الباحث ضرورة مراجعة تجربة "**مدارس الإسكندرية للتطوير**" كتجربة رائدة أظهرت مؤشرات مقبولة ومعبرة عن الإصلاح المتمركز حول المدرسة والتى كانت النواة التى هيأت المناخ لتطبيق هذا المدخل على كل مدارس مصر فى السنوات القادمة من أجل تحقيق المدرسة الفعالة، وعلى أساس معايير الجودة، ومن خلال المشاركة المجتمعية، ودعم التوجه نحو اللامركزية والإدارة المرتكزة حول المدرسة.

أولاً: جهود مدارس التطوير بمحافظة الإسكندرية وأهم النتائج التى أسفرت عنها مراجعة بعض الخطط الاستراتيجية بتلك المدارس:

منذ تبنت وزارة التربية والتعليم المعايير القومية التى صدرت فى سبتمبر عام ٢٠٠٣ لتؤكد على تحسين جودة التعليم ظهرت مبادرات تجريبية قامت بها الوزارة كقوى محركة لجهود الإصلاح التعليمى فى مصر، ومن تلك المبادرات مبادرة مدارس التطوير فى محافظة الإسكندرية التى تم من خلالها توقيع مذكرة نوايا خاصة لبرنامج التطوير لتحسين الجودة التعليمية فى بعض مدارس محافظة الإسكندرية بين شركاء عملية التطوير، وهم: وزارة التربية والتعليم، ومحافظة الإسكندرية، ومركز الإسكندرية للتنمية (ممثلاً للمجتمع المدنى)، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وتم إصدار قرارات لإحداث عملية التطوير منها تعديل مجلس الآباء وتحويله إلى مجلس للأمناء ليتولى قيادة عملية التطوير مع إدارة المدرسة.

واستناداً إلى برنامج التطوير فى المحافظة تم اختيار (٢٩) مدرسة ليتم عليها التطبيق موزعة على إدارتين تعليميتين بشرق وغرب الإسكندرية.

وكانت الأسس التى قام عليها برنامج التطوير ما يلى:

- أن التطوير عملية مستمرة طويلة المدى وليست عملية منتهية.
- أن التطوير يعتمد على المدرسة والطالب والمنهج والمعلم كمداخل للتطوير.
- أن التطوير يقوم على تعاون وتنوع المشاركة المجتمعية.
- جذب الداعمين للتطوير ضرورة لنجاح عملية التطوير.
- مسئولية المجتمع بأكمله عن عملية التطوير.
- الاهتمام بالقيم والأخلاقيات فى برنامج التطوير.
- ربط نتائج عملية التطوير بالأهداف القومية.
- ضرورة وضع معايير دقيقة لقياس عملية التطوير.

ومن التحديات التى دعت للتطوير بشكل عام: ارتفاع كثافة الفصول، وضعف المهارات الفنية للعاملين بالمدرسة، وعدم كفاية الموارد فى كافة المستويات، والمناهج التعليمية التى لا تشبع احتياجات الطالب والمجتمع، وضعف الأنشطة الصفية واللاصفية، وأساليب التدريس التى تعتمد على أسلوب المحاضرة والتلقين، ونظم الامتحانات التى تقيس الكم، والقرارات والقوانين غير الفعالة، ومركزية اتخاذ القرارات.

ولمواجهة تلك التحديات: بدأت حركة التطوير بوضع رؤية استراتيجية لتوجه العمل فى مدارس التطوير بالإسكندرية وهى: نظام تعليمى متميز يشارك فيه المجتمع بدور فعال ويسهم فى بناء مواطن قادر على تنمية مجتمعه ومواكبة متطلبات العصر والمنافسة العالمية وتحددت مرتكزات التطوير على أساس اللامركزية الإدارية، مع المحاسبية والمشاركة المجتمعية، والتنمية المهنية المستدامة الشاملة.

وبمراجعة خطط بعض مدارس التطوير بمرحلتيها الأساسية والثانوية أسفرت المراجعة عن بعض النتائج التالية:

(١) فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجى لواقع المدارس:

مع إدراك الباحث أن مسألة تحديد نواحى القوة والضعف فى بيئة المدرسة الداخلية والفرص والتحديات فى البيئة الخارجية ومعرفته بظروف كل مدرسة على حدة، سواء من حيث طاقتها الداخلية من موارد متنوعة والمناخ والثقافة السائدة فيها، وكذلك السياق الخارجى المحيط للمدرسة

والذى يتمثل فى البيئة الحاضنة للمدرسة وبيئتها العامة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود جوانب مشتركة فى تلك المدارس نظراً لتشابه الظروف المدرسية إلى حد كبير، ويمكن للباحث أن يجملها فيما يلى:

الفرص: وتتمثل فى: وجود بعض الجمعيات الأهلية، وشركات القطاع الخاص، وبعض المدارس الخاصة، وبعض المؤسسات الخدمية مثل: مراكز الشباب والمراكز الصحية، وكذلك فرصة الحصول على المساعدات من بعض رجال الأعمال.

التهديدات: يمكن إجمال التهديدات فيما يلى:

- عدم تفاعل بيئة المدرسة الخارجية بشكل جيد مع المدرسة.
- ضعف المستوى العلمى والاقتصادى لأولياء الأمور.
- تلوث البيئة المحيطة من قبل بعض المصانع والورش الفنية فى بعض المدارس.
- وجود بعض الباعة الجائلين أمام المدرسة.
- التفكك الأسرى لكثير من أسر الطلاب.
- تضارب بعض القرارات الوزارية.

وقد لاحظ الباحث أن معظم المدارس قد ركزت فى تحليلها الاستراتيجى على البيئة الحاضنة، ولم تتناول البيئة العامة بما تحتوى عليه من متغيرات سياسية واقتصادية وتعليمية وتشريعية.

أما عن مواطن القوة فى بيئة المدرسة الداخلية فقد أسفرت النتائج عما يلى:

وجود عدد كاف من المعلمين فى بعض المدارس، ووجود بعض الوحدات التدريبية فى مدارس أخرى، هذا فضلاً عن وجود بعض الحجرات المزودة بالحواسيب الآلية وبعض المعامل المجهزة.

وبخصوص مواطن الضعف فى بيئة المدرسة: أشارت نتائج المراجعة عن توجُّه الكثير من المدارس إلى عمليات ترميم وإحلال، وأشارت بعض المدارس إلى تدنى المستوى التعليمى لطلاب المدرسة وخصوصاً مواد القراءة والكتابة فى المرحلة الأساسية، وعدم إقبال بعض المعلمين على تدريس المقررات بصورة تطبيقية، وكثرة غياب بعض الطلاب لظروفهم المادية الصعبة، وتدنى المستوى الاجتماعى والاقتصادى لأسر بعض الطلاب، وعدم وجود حجرات لممارسة الأنشطة فى بعض المدارس، والكثافة العددية المرتفعة للطلاب فى بعض المدارس الأخرى، والعجز فى عدد العمال بالمدرسة، وقلة الموارد المالية.

وأشارت مدرسة ثانوية إلى ضعف دور مجلس الآباء، وصغر حجرة المكتبة، وتكبيل المدرسة بقيود المركزية التى تعوق العمل المدرسى، وانعدام روح الابتكار فى طريقة شرح الدروس.

يتضح مما سبق بعض جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات التى كانت تعانى منها تلك المدارس داخلياً وخارجياً قبل البدء فى عملية التطوير، التى من المفترض أن يعول عليها فى بناء الرؤى فى تلك المدارس، وكذلك تحديد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها التنفيذية.

(٢) فيما يتعلق بالإطار الاستراتيجى لمدارس التطوير:

يمثل الإطار الاستراتيجى الخطة الاستراتيجية التى تتضمن رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط إجرائية فى صورة برامج ومشروعات مدرسية. وفيما يلى أمثلة لعناصر الإطار الاستراتيجى وفقاً لوثائق الخطط الاستراتيجية بمدارس التطوير.

(أ) رؤية المدرسة: تشير بعض وثائق الرؤى الاستراتيجية إلى:

- إعداد جيل مبدع وقادر على مواجهة متطلبات العصر.
- الوصول إلى مدرسة عصرية لا مركزية تساندها مشاركة مجتمعية تحقق الجودة الشاملة.
- مدرسة عصرية تحقق متعة التعليم والشراكة المجتمعية.
- مدرسة فعالة بمدى عصرى لطالب متميز بمشاركة مجتمعية للوصول للجودة الشاملة.
- إنتاج جيل واعٍ ذى مبادئ خلقية ودينية وله القدرة على مواكبة التطور التكنولوجى السريع.

من العرض السابق يتضح أن الرؤى المدرسية تعكس بعضاً من المفاهيم والقيم المحورية التى تستند إليها عملية التطوير، وهى: قيم التميز والابداع والجودة الشاملة، مفاهيم مثل المشاركة المجتمعية والإعداد الشامل للطلاب، والعصرية ومتعة التعلم والتعليم، واللامركزية التعليمية والإدارية، والتطوير التكنولوجى.

ويرى الباحث أن تلك الرؤى تنسجم إلى حد ما مع الرؤية الاستراتيجية العامة لمدارس التطوير، وما تتجه إليه الدولة مستقبلاً من خلال مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة بعد اعتمادها لمفهوم الجودة الشاملة واتجاهها نحو الاعتماد المؤسسى للمدارس مستقبلاً.

وتلك الرؤى مقبولة فى ضوء التوجهات العالمية فى الآونة الأخيرة، إلا أنها تحتاج إلى بذل جهود مضنية وخصوصاً أن التحليل الاستراتيجى لواقع مدارس التطوير يشير إلى تحديات كبيرة تواجه

تلك المدارس بشكل خاص، ومدارس التعليم العام بشكل عام، ولكنها خطوة إلى الأمام؛ لأنها تحدد الطموحات والآمال والتوقعات المفترض أن يصل إليها تعليمنا مستقبلاً.

(ب) رسالة المدرسة: تمثل رسالة المدرسة ترجمة للرؤية فى إطار محدد وأكثر تركيزاً، وتحدد الغرض من وجود المدرسة وكيفية تحقيق هذا الغرض، ويمكن أن نسوق بعض الأمثلة كما يلى:

- " نحن مدرسة نعمل على إعداد طالب مؤهل لمواجهة متطلبات العصر وإكساب المهارات من خلال الأنشطة العملية والتربوية عن طريق فريق عمل مدرب على أحدث تقنيات التعليم والاتصال فى ضوء المشاركة المجتمعية ".
- " نحن مدرسة نعمل على تنمية مهارات الطلاب واكتشاف الموهوبين من خلال معلم مُعَدٌ تربوياً ومدرب على استخدام الوسائط المتعددة والمشاركة المجتمعية الفعالة ".
- " نحن مدرسة نساير التقدم التكنولوجى ونهتم بالطلاب نفسياً واجتماعياً وتربوياً وعلمياً ونعدهم لمواكبة العصر عن طريق فريق عمل متميز ومتعاون ومبدع لتحقيق الجودة الشاملة ".

يتضح مما سبق أن رسالة المدرسة تركز على مجموعة من المفاهيم، مثل: الإعداد الشامل للطلاب فى جميع النواحى العقلية والجسمية والاجتماعية والروحية ... الخ، ومسايرة التقدم التكنولوجى والمشاركة المجتمعية، والعمل من خلال الفريق، واكتشاف الموهوبين والمعلم المُعَدٌ المتطور المتميز والجودة الشاملة.

(ج) الأهداف الاستراتيجية:

بمراجعة محتوى خطط بعض مدارس التطوير تبين أنها تحتوى على بعض الأهداف الاستراتيجية ومنها:

- إعداد طالب متميز فى جميع المجالات بنهاية عام ٢٠١٠.
- تدريب المعلمين على استخدام فنون التربية وطرق التدريس الحديثة بنهاية عام ٢٠١٠.
- تفعيل دور المشاركة المجتمعية بنهاية عام ٢٠١٠.
- حماية التلاميذ المهددين بالرسوب والتسرب بنهاية عام ٢٠١٠.
- تفعيل دور الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والتكنولوجية من عام ٢٠٠٦ إلى عام ٢٠١٠.
- تحديث وتطوير بيئة المدرسة بنهاية عام ٢٠١٠.
- العمل على تفعيل دور مجلس الأمناء خلال ثلاث سنوات.

ويرى الباحث أنه من الضرورى الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود بعض الإشارات فـى بعـض المدارس إلى الأهداف الاستراتيجية، إلا أنها لم تترجم إلى خطط استراتيجية كاملة تشتمل علـى المدى الزمنى من ٣ ــ ٥ سنوات، بل اقتصرت فى معظمها على خطط تطوير سنوية للمدرسة.
إلا أن ما سبق لا يعفينا من أن نشير إلى مثال يوضح ما قامت به إحدى المدارس لرصد العلاقـة بين الأهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية:

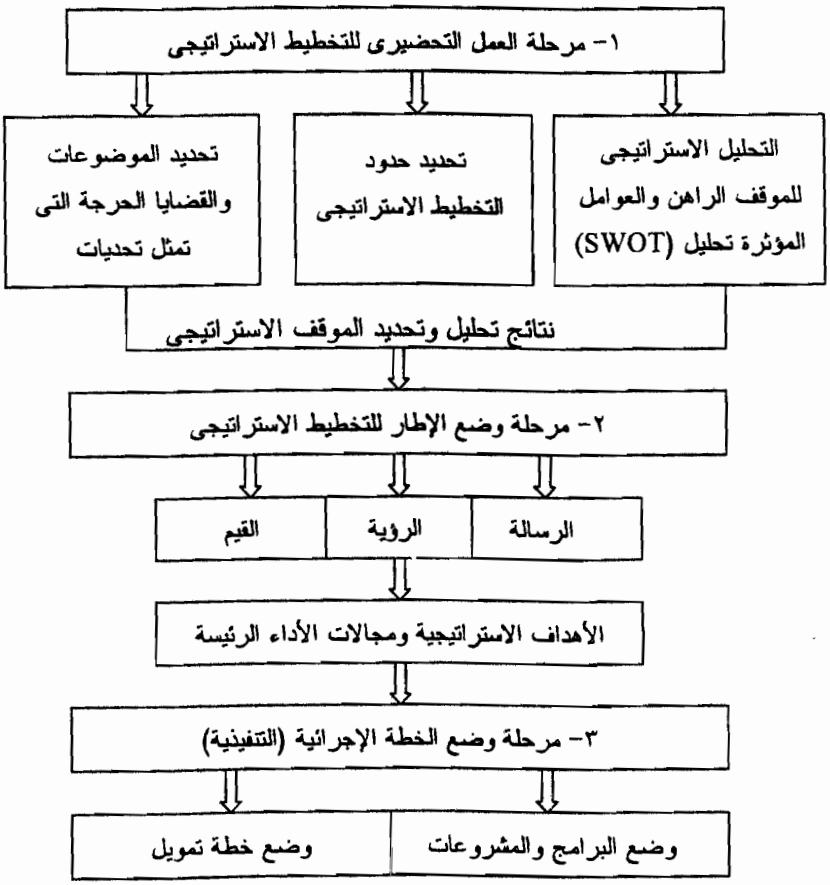
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الأنشطة	الزمن	المسئول عن التنفيذ	المسئول عن المتابعة	مؤشرات النجاح	الميزانية
تفعيل دور المشاركة المجتمعية لدعم أنشطة المدرسة بنسبة ٣٠% خلال عامين حتى عام ٢٠٠٨	زيادة الموارد المالية للمدرسة لدعم الأنشطة بحد أدنى ١٠٠٠ ج سنوياً حتى عام ٢٠٠٨	مخاطبة الجمعيات الأهلية ورجال الأعمال وأعضاء المجتمع المحلى وأعضاء مجلس الشعب	إبريل ٢٠٠٥	--	--	توفير موارد مالية بمبالغ حدها الأدنى ١٠٠٠ جنيه سنوياً	
	والعمل على تطوير وسائل التكنولوجيا الحديثة بالمدرسة	عمل شفافيات ووسائل تعليمية متطورة ووسائل مجسمة وأجهزة حاسب آلى	يونيه ٢٠٠٥	--	--	توفير عدد (٨) جهاز حاسب آلى	تقديرية
الهدف الاستراتيجى (٢) تحقيق جودة التعليم بنسبة ٧٠% حتى عام ٢٠٠٨	رعاية الطلاب الموهوبين	- تحديد الطلاب الموهوبين - وضع خطة لرعاية الموهوبين - تكريم الموهوبين	بداية العام الدراسى ٢٠٠٦/٢٠٠٥	--	--	تكريم الطلاب	تقديرية

الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الإجرائية	الأنشطة	الزمن	المسئول عن التنفيذ	المسئول عن المتابعة	مؤشرات النجاح	الميزانية
تابع الهدف الاستراتيجى (٢)	علاج المتأخرين دراسياً	- حصر المتأخرين دراسياً - تحديد أسباب التأخر الدراسى - وضع خطة لعلاج التأخر المدرسى	نوفمبر ٢٠٠٥/٢٠٠٦	--	--	- ارتفاع نسبة النجاح - ارتفاع نسبة مشاركة الطلاب	تقديرية
	رفع مستوى الطلاب الضعاف فى القراءة والكتابة	- حصر الطلاب الضعاف. - إعداد خطة لرفع المستوى. - تحديد أسماء المعلمين. - مكافأة الطلاب.	أكتوبر ٢٠٠٦	--	--	- تحسين المستوى فى القراءة والكتابة	تقديرية

ثانياً: ملامح نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الاصلاح المتمركز حول المدرسة:

فى هذا الجزء من الدراسة يعرض الباحث ملامح نموذج التخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة استناداً إلى الإفادة من محتويات الإطار النظرى من تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجى ومراحله وبعض نماذجه، هذا فضلاً عن أهم النتائج التى أسفرت عنها مراجعة بعض الخطط الاستراتيجية بمدارس التطوير.

والشكل التالى يوضح أهم الملامح الرئيسة للنموذج كما يلى:



وقبل عرض محتويات النموذج المقترح يرى الباحث أهمية عرض الإطار الفكرى والمنهجى الذى تستند عليه عملية التخطيط الاستراتيجى فى المدارس.

الإطار الفكرى:

يعتبر الإصلاح المتمركز على المدرسة أحد المداخل الاستراتيجية الرئيسة التى تتجه إليه حالياً وزارة التربية والتعليم فى مصر بعد اقتناعها بنجاح " تجربة الإسكندرية " فى التطـوير، هـذا التوجه تبلور فى الآونة الأخيرة من خلال المضى قدماً نحو تحقيق الجودة الشاملة فى جميـع المدارس المصرية من خلال دعم المدارس فى وضع وتنفيذ خططها الخاصة لتحسين مستويات الأداء المدرسى وفق مفهوم المدرسة الفعالة بأبعاده المتعددة، بما فـى ذلـك تحـسين المنـاخ المدرسى وتطوير بيئة التعليم، وتحقيق التنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية من خلال تشجيع المدارس على تنفيذ مبادرات الإصلاح الخاصة وتحديد المشكلات المعوقـة للتطـوير واتخـاذ القرارات اللازمة للتعامل مع تلك المشكلات.

ويرتكز مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة على بعض المبادئ من أهمها:

- **الإدارة المرتكزة حول المدرسة:** وهذا يعنى تمكن المدرسة مـن إدارة عمليـات التغييـر والتطوير الخاص بها لتحسين أدائها والوصول إلى نواتج تعليميـة عاليـة الجـودة لـدى تلاميذها، ويتطلب هذا المبدأ جعل المدارس والمجتمع المحيط بها أكثر وعياً بالحاجة إلـى إدارة فعالة وهادفة، وفى نفس الوقت إعطاء المدرسة مزيداً من المرونة لتوجيه مواردهـا لتفى بالاحتياجات التربوية المطلوبة، هذا فضلاً عن دعم صلاحيات المدرسة فى المجـال الأكاديمى والمهنى والمالى، وكذلك بناء لوائح ونظم وهياكل داعمـة، وهيكـل مؤسـسى للمحاسبية المتمركزة على الأداء.
- **التنمية المهنية المستدامة:** يعد هذا من المبادئ الهامة فى مدخل الاصلاح المتمركز حول المدرسة، ويتطلب تنفيذ البرامج التدريبية فى ضوء تحديد الاحتياجات وفى سياق عمليـات التطوير ووفق الأهداف المطلوب تنفيذها فى خطط تطوير المدرسة، وتتم عمليات التدريب على مستوى المدرسة أو على المستوى المحلى.
- **دعم مهنية المعلم ومكانته التربوية:** ويعنى هذا المبدأ تحسين أداء المعلم لتمكينه مـن أداء واجبه على أحسن وجه ليصل إلى المعلم الممارس المفكر، أى يكون ممارساً متـأملاً فـى

أدائه عارفاً بحاجات التلاميذ وقادراً على استخدام الطرق والوسائل التعليمية المناسبة التى تنمى لدى التلاميذ قدرات التفكير الإبداعى، وكذلك الأساليب غير التقليدية فى التقويم.

- **ترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية:** وذلك عن طريق تحقيق مشاركة مجتمعية فعالة للمدرسة من خلال المساعدة فى إدارة العملية التعليمية فى المدرسة واتخاذ القرار (مجلس الأمناء)، وذلك لحل مشكلات المدرسة اليومية والمشكلات متوسطة المدى دون الحاجة إلى اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا فى الوزارة، هذا فضلاً عن إمداد المدرسة بالموارد المالية من خلال إسهامات الجمعيات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال والمجتمع المدنى.
- **الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:** إن معطيات عصر التكنولوجيا الحالى يحتم على المدرسة توفير الحاسبات الآلية واستخدامها كأداة تعليمية، هذا فضلاً عن تعليم وتدريب الطلاب والمعلمين على استخدام مقررات وبرامج الحاسب الآلى المتنوعة.

الإطار المنهجى:

تقوم منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية فى المدارس على منهجية تحليل النظم، تلك المنهجية التى تقوم على أسلوب تفكير منظم قادر على دراسة المؤسسة المدرسية فى ترابطها وتشابكها مع باقى المؤسسات المجتمعية الأخرى وفى ضوء العلاقة التبادلية التى لا تتجاهل الطبيعة الخارجية للمدرسة بمتغيراتها المتعددة، كما سبق أن أوضحنا.

وتعتبر تقنية (SWOT) الأداة أو الآلية المعبرة والموضحة لهذا المنهج، من حيث كونها قادرة على التحليل الاستراتيجى لبيئة المدرسة لقياس كفاءة وفاعلية المدرسة من خلال استعراض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الأداة تمد المخطط المدرسى بقاعدة من البيانات والمعلومات تساعد فى بناء الخطة الاستراتيجية.

ويمكن للباحث أن يعرض تطبيقاً على مراحل النموذج المقترح كما يلى:-

التحليل الاستراتيجى للموقف فى المدارس:

باستخدام منهجية تحليل النظم وتقنية (SWOT)، واستناداً إلى النتائج التى أسفرت عنها مدارس التطوير بالإسكندرية، ونتائج العديد من الدراسات يرى الباحث أن هناك قضايا وتحديات تدعو إلى دفع حركة الإصلاح المرتكزة حول المدرسة، وهى:

- المركزية الإدارية وعدم المرونة.
- الافتقار إلى السلطة المتاحة للقيادة المدرسية لتمكينها من إصلاح المدرسة.
- محدودية الموارد المالية واقتصارها على التمويل الحكومى.
- عدم فعالية نظم الإدارة المدرسية.
- نقص المرافق المدرسية مثل المعامل والمكتبات وحجرات النشاط.
- سيطرة الأساليب التقليدية المتمركزة على المادة الدراسية.
- استخدام أساليب التقويم التقليدية التى ترسخ الحفظ والتلقين.
- الاستخدام الضعيف للتكنولوجيا فى العملية التعليمية.
- عدم قدرة المناهج القومية على الوفاء بمتطلبات واحتياجات البيئة الجغرافية.
- نقص الوعى المجتمعى بأهمية وضرورة المشاركة فى الإصلاح المدرسى.
- إحجام بعض أولياء الأمور عن المشاركة بفاعلية فى الأمور الخاصة بمدارسهم.
- عدم فاعلية وخبرات التدريب داخل المدرسة.
- العمل بالروح الفردية وليس بروح الفريق.
- غياب نظم المتابعة فى المدارس.
- إنعدام/ ضعف نظم المعلومات.

تحديد الأطراف ذات المصلحة: (Stakeholders):

يعد تحديد الأطراف أصحاب المصلحة من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة الاستراتيجية فإنه يدخل ضمن حدود التخطيط الاستراتيجى.

ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة في: وزارة التربية والتعليم، وإدارة المدارس، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلى الذى تقع فيه المدارس.

الافتراضات:

تمثل الافتراضات متطلبات نجاح الخطة الاستراتيجية فى المدارس التى تحتاج دعم جميع الأطراف ذات المصلحة، وهى تعبر عن حدود التخطيط الاستراتيجى كما يلى:

- نشر ثقافة التطوير والجودة والتميز فى الأداء وتطبيق أدواتها وآليات تنفيذها.
- وضع نظام لتشجيع ومكافأة التميز فى الأداء.
- توفير الدعم الخارجى اللازم لتحقيق الاستمرارية فى جهود التحسين والتطوير فى المدارس.
- كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية فى المدارس.
- مشاركة جميع العاملين بالمدرسة فى جهود التطوير.
- تطوير نظم المعلومات لإجراء دراسات المسح البيئى المدرسى، وتحديد كفاءة وفاعلية الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
- تنمية قيم العمل الجماعى، وزيادة الرضا الوظيفى للعاملين بالمدرسة.
- وضع مقاييس واضحة للأداء.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير الدورى للخطط الاستراتيجية.
- نشر نتائج المتابعة والتقويم بشكل مستمر.

إطار التخطيط الاستراتيجى:

(أ) الرؤية:

من التحليل السابق لرؤى مدارس التطوير والتوجهات الحالية لوزارة التربية والتعليم يمكن أن تصاغ الرؤية من خلال مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة على النحو التالى: " تلتزم المدارس بتوفير تعليم عالى الجودة للجميع كحق أساسى من حقوق الإنسان، وإعداد كل الأفراد

إعداداً عصرياً فى مجتمع المعرفة، وتأسيس لا مركزية تمكّن المدرسة من أداء وظائفها مع الشراكة المجتمعية ".

(ب) الرسالة:

يمكن أن تكون رسالة المدرسة: " توفير فرصة عادلة لجميع الأطفال المصريين للحصول على تعليم عالى الجودة يمكنهم من مهارات التفكير العلمى الإبداعى الناقد، وحل المشكلات، والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات اللازمة التى تمكنهم من أن يكونوا مواطنين نشطاء ومشاركين فى مجتمع دائم التغيير ".

(ج) القيم:

يؤكد مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة على قيم هامة أهمها: العدالة، التميز، تمكين المدرسة، التنمية المهنية، المشاركة المجتمعية، المحاسبية، الثقافة اللامركزية، الجودة.

(د) الأهداف الاستراتيجية:

استناداً إلى مدخل الإصلاح المتمركز جول المدرسة يمكن وضع هدف استراتيجى عام يتمثل فى: " إحداث نقلة نوعية فى تطوير المدارس من خلال دعمها ومجتمعها المحلى لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتمكين كل مدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية، وتحقيق الاعتماد التربوى وضمان الجودة وفقاً للمعايير القومية للتعليم ".

(هـ) وضع الخطة الإجرائية:

لتحقيق الهدف الاستراتيجى العام يمكن ترجمته إلى أهداف إجرائية كما يلى:

- إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة.
- تحقيق خصائص المدرسة الفعالة من خلال خطة تطوير المدرسة.
- بناء نظام تنمية مهنية مستدامة.
- دعم المشاركة المجتمعية الأولى.

ولتحقيق الهدف الإجرائى ــ على سبيل المثال وليس الحصر ــ فإن الجدول التالى يوضح ذلك:

الهدف الاجرائى	الأنشطة	الاطار الزمنى				مسئولية التنفيذ	مؤشرات النجاح	وسائل التحقق	الميزانية
إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة	- مراجعة الهيكل الإدارى والنظام المالى والقرارات الوزارية المحددة للجوانب الإدارية والمالية. - تحديد أدوار القيادة المدرسية الجديدة. - تصميم وتنفيذ برامج تنمية مهنية فى مجال القيادة. - التدريب على استخدام التكنولوجيا الإدارية. - وضع نظام لإدارة المعلومات.					---	الزيادة التدريجية فى عدد المدارس التى تستخدم الإدارة المتمركزة حول المدرسة	تقارير المتابعة التقويم الذاتى للمدارس	تقديرية

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج لعل أهمها ما يلى:

١. سيادة مفهوم تقليدى للتخطيط المدرسى فى الكثير من البلدان ولعقود طويلة من الزمن يدور حول تسيير شئون المدرسة وأنشطتها محكوماً بإطار من السياسات المركزية من جانب واللوائح والتشريعات من جانب آخر.

٢. ظهور بحوث تحسين المدرسة والمدرسة الفعالة فى نهاية ثمانينيات القرن الماضى لمواجهة التحديات والانتقادات التى وجهت للأداء المدرسى الضعيف فى الكثير من البلدان الغربية.

٣. انتشار حركة الإصلاح المتمركزة حول المدرسة والتى من أهم مبادئها الإدارة المرتكزة عليها، والتى جعلت من المحاسبية إطاراً لها لتمنح المدارس صلاحيات واسعة من حيث الإدارة وتخصيص الموارد فى مقابل مساءلتها عما تحقق من إنجازات فى ظل معايير مفصلة للأداء.

٤. ظهور مفهوم جديد للتخطيط الاستراتيجى على مستوى المدرسة لم يكن موجوداً من قبل، والذى جعل المدرسة تنطلق بمهام التخطيط والتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها بشكل ذاتى ممتد لفترة زمنية أطول لإدارة شئونها والتخطيط لميزانيتها والرقابة عليها من أجل استشراف المستقبل.

٥. يدور مفهوم التخطيط الاستراتيجى الجديد فى جوهره حول عدد من الأسئلة تتمثل فى: أين نحن؟ والذى نريد أن نحققه؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ويرتبط به عدد من الأسئلة الفرعية تتعلق بـ: متى يتم إنجاز ما نريد؟ وما الموارد المخصصة لإنجاز ما نريد؟ ومن المسئول عن تنفيذ الأنشطة المدرسية؟ ومن المسئول عن المتابعة والتقويم؟

٦. تكمن طبيعة النشاط التخطيطى الاستراتيجى على مستوى المدرسة فيما يلى:

- تحديد الموقف الراهن للمدرسة.
- تحديد الاتجاه المستقبلى للمدرسة.
- تحديد الخطط الاستراتيجية التى تحتوى على خطط تكتيكية وإجرائية لتحقيق الغايات الاستراتيجية.

- تتكون الخطة الاستراتيجية من أنشطة وموارد وخطة زمنية ومتابعة وتقويم ومؤشرات النجاح التى تمثل النتائج المتوقعة والمطلوب إنجازها.

٧. تمر عملية التخطيط الاستراتيجى فى المدارس بعدة مراحل أساسية، تتخللها عدة خطوات، وكل مرحلة تحتوى على عدد من العناصر كما يلى:

- مرحلة الاستعداد وتكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجى.
- مرحلة العمل التحضيرى للتخطيط الاستراتيجى التى تحتوى على تقنية SWOT للتحليل الاستراتيجى.
- مرحلة تعيين التوجه الاستراتيجى.
- مرحلة وضع إطار للتخطيط الاستراتيجى والذى يتضمن الرؤية والقيم ورسالة المدرسة والأهداف الاستراتيجية والخطط الإجرائية.

٨. قيام وزارة التربية والتعليم فى مصر بمبادرة " تجربة مدارس التطوير " فى محافظة الإسكندرية كقوة محركة لجهود الإصلاح التعليمى فى مصر، ومعبرة بذلك عن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة تجاوباً مع الاتجاهات الدولية لتجويد التعليم وتحسين المدرسة ومسايرة حركة المدرسة الفعالة فى مواجهة التحديات العالمية والمحلية.

٩. أسفرت مراجعة محتوى خطط بعض مدارس التطوير عن وجود بعض جوانب قوة وجوانب ضعف فى تصميم الخطة الاستراتيجية لمدارس التطوير، منها:

- تركيز معظم المدارس على بيئة المدرسة الحاضنة فى تحليلها الاستراتيجى وعدم تناولها البيئة العامة التى تحتوى على متغيرات سياسية واقتصادية وتعليمية وتشريعية.
- وجود رؤية ورسالة لدى الكثير من المدارس، ولكنها لم تتناول قيم المدرسة.
- اهتمام عدد قليل جداً من المدارس بعرض الأهداف الاستراتيجية وترجمتها إلى خطط إجرائية لفترات تتراوح مداها من ٣ ــ ٥ سنوات.
- عدم الترابط بين عناصر الإطار الاستراتيجى لغالبية المدارس.

١٠. وضع الباحث نموذجاً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجى فى المدارس فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة استناداً إلى الأدبيات التى تناولت مفهوم التخطيط

الاستراتيجى وأبعاده ومراحله ونماذجه، هذا بالإضافة إلى ما أسفرت عنه مراجعة محتوى بعض الخطط الاستراتيجية لمدارس التطوير بمحافظة الإسكندرية.

التوصيات:

١. ضرورة أن يتولى أمر التخطيط الاستراتيجى فى المدرسة متخصصون، ويمكن الاستعانة بمستشارين من الجامعة لمساعدة المدارس فى تصميم خططها الاستراتيجية.
٢. أن يراعى استخدام المنهجية العلمية فى التخطيط الاستراتيجى وخصوصاً منهجية تحليل النظم وتقنية SWOT للتحليل الاستراتيجى للموقف الراهن والمستقبلى.
٣. ضرورة مراعاة الظروف والمتغيرات الخارجية للبيئة العامة عند التحليل الاستراتيجى لما تشتمل عليه من متغيرات سياسية واقتصادية وتشريعية وتعليمية وتكنولوجية مؤثرة على أداء المدرسة لوظائفها.
٤. ضرورة وضع خطط استراتيجية تعكس الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وتتضمن خطط مرحلية وإجرائية وعدم الاقتصار على الخطط السنوية لتطوير المدرسة.
٥. ضرورة التزام القيادة المدرسية وتعهدها بالتخطيط الاستراتيجى.
٦. يجب أن تضمن القيادة المدرسية تأسيس مناخ للتخطيط الاستراتيجى مع المحافظة على استمراره.
٧. ضرورة أن تكون هناك قيادة مدرسية قوية وواعية لترجمة الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى خطط استراتيجية وإجرائية.
٨. لابد من مشاركة بعض العاملين فى المستويات الدنيا بالمدرسة فى التخطيط الاستراتيجى حتى يكون التنفيذ فعالاً.
٩. لابد أن يعتمد التخطيط الاستراتيجى على قاعدة بيانات جيدة.
١٠. لابد أن يكون التخطيط الاستراتيجى جزءاً رئيسياً من الإدارة الفعالة.
١١. لابد أن يكون التخطيط الاستراتيجى حساساً لبيئة المدرسة الداخلية وظروفها.
١٢. ضرورة عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لمساعدة الإداريين فى المدارس على تصميم الخطط الاستراتيجية.

١٣. لابد أن تكون الخطط الاستراتيجية متفـردة ومميـزة لكـل مدرسـة وتعكـس ظروفهـا الداخلية والخارجية.

١٤. ضرورة الإفادة من نموذج التخطيط الاستراتيجى للمدارس الذى اقترحه الباحث.

مراجع الدراسة

١. إبراهيم، رضا أحمد، (١٩٩٨)، مدخل تحليل النظم فى البحث التربوى المقارن، التربية، **مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية**. ١ (١). ٢١٩ ــ ٢٤٥.

٢. توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٣)، **التخطيط الاستراتيجى، هل يخلو المستقبل من المخاطر؟** القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).

٣. حجى، أحمد إسماعيل، (١٩٩٥)، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

٤. حجى، أحمد إسماعيل، (٢٠٠٢)، **اقتصاديات التربية والتخطيط التربوى**، القاهرة: دار الفكر العربى.

٥. الدورى، حسين، (د.ت)، **الإدارة الاستراتيجية والتميز الإدارى**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٦. ديك ويندلنج،(٢٠٠٦)، " التخطيط الاستراتيجى فى المدارس: بعض التقنيات العملية " **فى الإدارة التعليمية الاستراتيجية، الجودة والموارد**، تحرير مارجريت بريدى ورون جلاتر وروزا ليندليفاسيس (بهاء شاهين مترجم)، مجموعة النيل العربية.

٧. الشرقاوى، على، (٢٠٠٠)، **إدارة الأعمال**، الإسكندرية: المعهد العالى لعلوم الحاسب الآلى ونظم المعلومات.

٨. العبد الله، إبراهيم يوسف، (٢٠٠٢)، **رفع الكفاءة الإنتاجية المدرسية**، بيروت، لبنان: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

٩. عفيفى، صديق محمد وآخرون، (١٩٩٠)، **الإدارة فى مشروعات الأعمال**، تحرير صديق محمد عفيفى. الرياض: مكتبة الخريجى.

١٠. عوض، محمد أحمد، (٢٠٠١)، **الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

١١. العويس، رجب بن على، (د.ت)، **التخطيط الاستراتيجى مسئولية من مسئوليات مدير المدرسة**.
http://almedan.net/vb/showpost.php? P=17283.

١٢. مدبولى، محمد عبد الخالق، (٢٠٠٠)، **التخطيط المدرسى الاستراتيجى**، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.

١٣. النورى، عبد الغنى، (١٩٩١)، **اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية**، قطر: دار الثقافة.

14. Barry, B.W. (1997). ***Strategic planning Workbook for Nonprofit Organizations***. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

15. Boulter, D.E. (1997). Strategic planning and Performance Budgeting: A new Approach to Managing Maine State Government. ***Journal of the American Society of Legislative Clerks and Secretaries***, 3 (2). 3 – 14.

16. Brown, P. & Marshall, M. (1987), ***Strategic planning of School Districts***. Redwood City, CA: Redwood City, Elementary School District., (ERIC).

17. Bryson, J.M. & Alston, F.K. (1996). ***Creating and implementing your Strategic planning: A Workbook for Public and Nonprofit Organization***. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

18. Carrie, G. (1997). ***School Development Planning A practical Guide to the Strategic Management Process*** – Ply mouth : North cote House Publishers.

19. Davies, B. & Ellison L. (1999). ***Strategic Direction and Development of School***. London. and New York, Rout ledge.

20. Further Education Unit/ Staff College. (1994). ***Strategic Planning Hand book***. London: FEU.

21. Gwang – Chal Chang . (2006). ***Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps***. Paris: UNESCO.

22. Knight, J. (1997). ***Strategic Planning For School Managers***. London: Kogan Page.

23. Kotter, J.P. (1996). ***Leading Change***. Boston: Massachusetts, Harvard Business School Press.

24. McCune, S.D. (1986). ***Guid to Strategic Planning For Educators***. Alexandria, VA: Association For Supervision and Curriculum Development.

25. Shapiro, J. (n.d). ***Strategic Planning Toolkit***. Washington D.C., U.S.A. http//www.civicus.org.

26. Stone, C.S. (1993). ***Shaping Strategy, Independent School Planning on the qos***. Boston: National Association of Independent School.

27. Tokai, E. (1994). ***Strategic Management: An emerging Issue in the Management of Education***, Monash University.

28. Valentine, E. (1991). ***Strategic Management in Education***: Boston: Allyn and Bacon.