



مركز أ. د. احمد المنشاوى
للنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية

=====

التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت (دراسة نظرية)

إعداد

أ.د / حنان صلاح الدين الطواني

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ورئيس مجلس القسم

كلية التربية- جامعة اسيوط

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أ/ آلاء عقاب جفي الدويش

باحثة دكتوراة

تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

كلية التربية- جامعة اسيوط

lulux87al@icloud.com

أ.د / أحمد عبدالله الصغير

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

ورئيس مجلس قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة اسيوط

dr.elsagheer@edu.aun.edu.eg

أ.م.د / نعمات عبد الناصر أحمد

استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة اسيوط

المساعد كلية التربية جامعة اسيوط

nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد الثامن – أغسطس ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم البحث المنهج الوصفي المعتمد على جمع الأطر النظرية من الأدبيات التربوية، وتوصلت النتائج المتعلقة بالبحث إلى تقديم إطار نظري تضمن الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث أهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم، وأهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم، وعناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم، وخطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم، كذلك شروط نجاح استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم، كذلك الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة، من حيث دواعي تطبيق إدارة الجودة في التعليم ومبرراتها، وفوائد تطبيق إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية، و معايير إدارة الجودة اللازمة للمؤسسة التعليمية، و مراحل تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية، و مبادئ تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية، و أهداف الجودة في التعليم، إضافة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتم تقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، كان من أهمها:

ضرورة التركيز على تنمية الوعي لدى جميع العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت لدوره الفعال في تحقيق معايير الجودة والاعتماد.

العمل على جعل التخطيط الإستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للمؤسسات التربوية حتى يلقى القبول فيها، ومن ثم يمكن استغلاله في تحقيق معايير الجودة والاعتماد.

جعل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات التربوية، من أجل تنمية أبعاد التخطيط الإستراتيجي بحيث تقود إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، معايير الجودة والاعتماد، مدارس المرحلة المتوسطة، الكويت.

Strategic planning is an approach to achieving quality standards and accreditation for middle school schools in the State of Kuwait (a theoretical study)

Prof. Dr. Ahmed Abdullah Al-Sagheer

Professor of Educational Principles and Educational Planning

Chairman of the Department of Fundamentals of Education

Faculty of Education - Assiut University

dr.elsagheer@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr. Hanan Salah El-Din Al-Halwani

Professor of Comparative Education and Educational Administration

Chairman of the Department Council

Faculty of Education - Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Asst. Prof. Dr. / Nemat Abdel Nasser Ahmed

Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

t.ahmed@edu.aun.edu.eg

A/ Alaa Aqab Jafi Al-Duwaish

PhD researcher

Specialization (Comparative Education and Educational Administration)

Faculty of Education - Assiut University

lux87al@icloud.com

Abstract

This research aimed to identify strategic planning as an approach to achieving quality standards and accreditation of middle school schools in the State of Kuwait. The research used the descriptive approach based on collecting theoretical frameworks from educational literature. The results related to the research led to the provision of a theoretical framework that included the conceptual framework for strategic planning in middle school schools in light of contemporary educational literature in terms of the importance of strategic planning in education, the goals of strategic planning in education, the elements of strategic planning in education, the steps of strategic planning in education, the obstacles to strategic planning in education, as well as the conditions for the success of using strategic planning in education. As well as the theoretical foundations of quality and accreditation standards for pre-university education in the State of Kuwait in light of contemporary educational literature, in terms of the reasons for applying quality management in education and its justifications, the benefits of applying quality management to the educational institution, the necessary quality management standards for the educational institution, the stages of applying quality in educational institutions, the principles of applying quality in educational institutions, and the goals of quality in education. In addition to addressing the role of strategic planning in achieving quality standards and accreditation of middle school schools in the State of Kuwait. A number of recommendations were presented, the most important of which were:

The need to focus on developing awareness among all employees of educational institutions in the State of Kuwait for its effective role in achieving quality and accreditation standards.

Work to make strategic planning a part of the organizational culture of educational institutions so that it is accepted by them, and then it can be used to achieve quality and accreditation standards..

Make strategic planning for total quality management part of the training program for teachers, in order to develop the dimensions of strategic planning so that they lead to all new decisions, strategies and plans in the long term.

Keywords: strategic planning, quality and reliability standards, middle school schools, Kuwait.

مقدمة:

يواجه التعليم في وقتنا الحاضر تحديات لا حصر لها، تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بأنه عصر المعلوماتية والتكنولوجيا والجودة والتنافسية والذي بدوره فرض أن يكون هناك نوعيات جديدة من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، والقدرة على التأقلم مع المستحدثات، والتعامل والتطلع إلى المستقبل من خلال مساهمة التقدم السريع والهائل في كافة المجالات وخصوصاً المجال التعليمي.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسية التي تُسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث يُوفّر إطاراً يُمكن المؤسسات التعليمية من استشراف المستقبل، ووضع أولويات واضحة تُسهم في تحسين جودة التعليم.

ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تهدف إلى تحديد رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهدافها طويلة المدى، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف (Bryson, 2018, p23).

ويُعتبر هذا النهج ذا أهمية خاصة في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، حيث تُواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات المرتبطة بتطوير العملية التعليمية وتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وتؤكد الدراسات الحديثة على أن وعي المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي يُعد أحد المكونات الأساسية لتعزيز فعالية التعليم.

إذ أشارت دراسة محمد عبد الله الحربي (٢٠٢١) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين وزيادة رضاهم الوظيفي ومن جهة أخرى، وأكدت دراسة أحمد محمد الحسن (٢٠٢٠) أن ضعف وعي المعلمين بمبادئ التخطيط الاستراتيجي قد يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التعليمية، مما يؤثر على جودة التعليم في المدارس.

وفي سياق دولة الكويت، تبذل وزارة التربية جهوداً لتعزيز معايير الجودة في المدارس، بما يشمل إدماج مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن برامج تدريب المعلمين ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة بين تلك المبادرات ومستوى وعي معلمي المرحلة المتوسطة بمبادئ التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاتها العملية وهذا الواقع يتطلب دراسة متأنية لفهم مدى وعي المعلمين بالتخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على تحقيق معايير الجودة والاعتماد.

وتُعد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من المؤشرات التي تعكس مدى تحقيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات التميز، وهي معايير تعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التحسين المستمر.

وقد أشارت دراسة أحمد محمد الحسن (٢٠٢٠) إلى أن معايير الجودة تتطلب إدراكًا عميقًا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث يُساهم ذلك في تحقيق التوازن بين الأهداف التعليمية والموارد المتاحة، بما يضمن الاستدامة في الأداء التعليمي.

وتواجه المرحلة المتوسطة في الكويت تحديات متعددة تتعلق بتطوير المناهج الدراسية، رفع كفاءة المعلمين، وتحقيق بيئة تعليمية تتوافق مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية لتطوير العملية التعليمية، إلا أن هناك حاجة لدراسة مدى وعي المعلمين في المرحلة المتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي، كونه يُمثل ركيزة محورية لتحسين الأداء التعليمي وتحقيق الاستدامة في النتائج.

لذا جاء البحث الحالي للتعرف على التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

مشكلة البحث:

تقوم وزارة التربية بجهود كبيرة لتطوير العملية التعليمية، إلا أن هناك تحديات تتعلق بمدى قدرة المعلمين على استيعاب وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بما يحقق معايير الجودة. وأشارت التقارير إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات العلمية لتحديد الفجوات الحالية ووضع حلول عملية لتعزيز كفاءة المعلمين في هذا المجال.

وتشير الدراسات إلى أن ضعف البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعزيز فهم المعلمين للتخطيط الاستراتيجي يشكل تحديًا رئيسيًا. حيث أظهرت دراسة قام بها (Zepeda & Mayers, 2021) أن المعلمين غالبًا ما يفتقرون إلى المهارات اللازمة لوضع خطط استراتيجية متكاملة، مما يؤدي إلى ضعف في ربط خططهم التدريسية مع الأهداف المؤسسية طويلة المدى.

وأكدت دراسة (Karami; Rowley & Welch, 2020) أن التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات التعليمية يتطلب فهمًا شاملاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ومع ذلك، أوضحت الدراسة أن المعلمين غالبًا ما يجدون صعوبة في دمج هذه المعايير ضمن خططهم التدريسية بسبب نقص المعرفة أو الدعم المؤسسي.

ويشير (Fullan, 2020, p6) إلى أن الضغط الناتج عن المسؤوليات اليومية للمعلمين يُقلل من قدرتهم على التركيز على التخطيط الاستراتيجي وأوضح أن نقص الوقت يُعتبر من الأسباب الرئيسية التي تُعرق تنفيذ المعلمين لاستراتيجيات تعليمية متوافقة مع معايير الجودة.

ويرى (Hargreaves & O'Connor, 2018, p12) أن البيئة المحلية والتشريعات قد تُقيد أحياناً قدرة المدارس على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الكويت، يمكن أن تؤثر السياسات التربوية المحلية على قدرة المدارس والمعلمين على تطبيق معايير الجودة ضمن خطط استراتيجية فعالة.

ويشير (Kotter, 2021, p54) إلى أن غياب مؤشرات قياسية واضحة لقياس نجاح التخطيط الاستراتيجي يُسبب ارتباكاً في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ويُلاحظ أن المعلمين قد لا يمتلكون أدوات أو معايير محددة لتقييم مدى توافق ممارساتهم مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد مستوى وعي معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انعكاس ذلك على تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وتتطلب هذه المشكلة دراسة علمية متأنية لمعرفة أوجه القصور وتقديم توصيات تساعد في تعزيز وعي المعلمين وتمكينهم من توظيف التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

أسئلة البحث

سعى البحث الحالي إلى محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟

ما الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة ؟

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهداف البحث:

يحاول البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

التعرف على الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

استخلاص دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

يسهم في تقديم فهم عميق حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة والاعتماد.

يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين الأداء المدرسي وتطوير العملية التعليمية.

يسهم في إثراء المكتبة العلمية بالمعلومات المتعلقة بتطبيق معايير الجودة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

يعزز فهم المعلمين والإداريين لمعايير الجودة والاعتماد وأثرها على التعليم المتوسط.

يوفر نتائج يمكن استخدامها لتطوير كفاءات المعلمين في مجال التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجودة.

يساعد في تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز وعي المعلمين بمعايير الجودة والاعتماد.

يسهم في تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة في التعليم بما يتناسب مع رؤية الكويت المستقبلية.

مصطلحات البحث:

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

(١) التخطيط الاستراتيجي:

يشير إلى عملية منظمة تهدف إلى تحديد أهداف المدرسة المستقبلية، وصياغة الخطط والأنشطة لتحقيق هذه الأهداف، ويتم قياسه من خلال المحاور المتعلقة برؤية المدرسة، الرسالة، الأهداف طويلة المدى، والموارد المستخدمة.

(٢) معايير الاعتماد:

يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تقييم المدارس للتأكد من استيفائها لمعايير محددة تضعها الهيئات المختصة بالجودة التعليمية، ويتم قياسه عبر استبانة تركز على وعي المعلمين بها ومدى تطبيقها.

(٣) معلمي المرحلة المتوسطة:

هم المعلمون الذين يدرسون المواد الأكاديمية لطلاب المرحلة المتوسطة في مدارس دولة الكويت.

الدراسات السابقة:

حصلت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة والاعتماد، وتم عرض هذه الدراسات على النحو التالي:

دراسة عادل الشرفاوي (٢٠٢٢): دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي في عدة جامعات عربية، من خلال إجراء مقابلات مع القيادات الأكاديمية وتحليل الوثائق الاستراتيجية وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي كان أداة فعالة في تحسين جودة التعليم في الجامعات العربية، وأبرزت أهمية ارتباط استراتيجيات الجودة بالاعتماد الأكاديمي لتلبية المعايير الدولية وتوصي الدراسة بتعزيز التعاون بين الجامعات العربية والمؤسسات الدولية لرفع معايير الاعتماد الأكاديمي وتوفير التدريب المستمر للإداريين على أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

دراسة محمد عبد الله الشمري وأحمد علي الزهراني وخالد محمد العتيبي (٢٠٢٢): تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وذلك من خلال: تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء الجامعي وتقديم توصيات لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاموا بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها: وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي، وضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وأن الجامعات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية تحقق أداءً أعلى في مجالات التعليم والبحث العلمي والخدمات الطلابية، وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التدريب المناسب للقيادات الجامعية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وأوصى الباحثون بما يلي: تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية لتشمل جميع المستويات الإدارية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة وإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء الجامعي وتسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية، وتعدُّ مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين بتطوير التعليم العالي في المملكة.

دراسة أحمد عبد الله (٢٠٢٢): التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كأداة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم، وتقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتقديم توصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاعتماد الأكاديمي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة التعليم في الجامعات المصرية، وأن الجامعات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية تحقق أداءً أعلى في مجالات التعليم والبحث العلمي

والخدمات الطلابية، وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التدريب المناسب للقيادات الجامعية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وأوصى الباحث بما يلي: تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية لتشمل جميع المستويات الإدارية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الجامعية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة، وإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء الجامعي.

دراسة عبد الله السلطان وسيف حسين (٢٠٢٢): دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين معايير الجودة الأكاديمية وتحقيق الاعتماد في الجامعات العربية

هدفت الدراسة الى تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين معايير الجودة الأكاديمية وتحقيق الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مع إجراء مقابلات مع ٤٠ من المسؤولين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العربية المشاركة، وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الأكاديمي والامتثال لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، وأوصى الباحثان بضرورة أن تأخذ الجامعات العربية بعين الاعتبار توجيه خططها الاستراتيجية نحو الاعتماد الأكاديمي الدولي لضمان استدامة الجودة الأكاديمية.

دراسة أحمد محمد سالم (٢٠٢٣): أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال: تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات، وتقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الإدارية في المؤسسات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها: وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، وأن المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي بفعالية تحقق أداءً أعلى في مجالاتها، وضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير التدريب المناسب للقيادات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وأوصى الباحث بما يلي: تطوير آليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات لتشمل جميع المستويات الإدارية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة وإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي وتُسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي، وتُعدُّ مرجعاً مهماً للباحثين والمهتمين بتطوير الأداء المؤسسي.

دراسة فيصل الشهراني (٢٠٢٣): التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي: دراسة تحليلية في الجامعات السعودية

هدفت الدراسة إلى تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، ومدى تأثيره في تحقيق الجودة المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل بيانات من مجموعة من الجامعات السعودية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي، وذلك باستخدام الاستبانات والمقابلات، وأكدت الدراسة أن الجامعات السعودية التي اتبعت استراتيجيات تخطيط محكمة حققت تقدماً ملحوظاً في الحصول على الاعتماد الأكاديمي. وأظهرت أن التعاون بين الأقسام الأكاديمية والإدارية كان عاملاً حاسماً في تطبيق المعايير بفعالية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في إعداد الخطط الاستراتيجية، من خلال دمج الملاحظات والتغذية الراجعة لضمان استدامة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

دراسة علي المطيري وسعدية الشريف (٢٠٢٣): التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في تعزيز معايير الجودة الأكاديمية في التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى فحص فعالية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز معايير الجودة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من استبانات تم توزيعها على عينة من المسؤولين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الحكومية وأكدت الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحسين جودة التعليم الأكاديمي وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي وأوصت الدراسة بأن يتم دمج التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر في جميع جوانب التعليم الأكاديمي لضمان تحقيق معايير الجودة والاعتماد.

التعليق علي الدراسات السابقة وإظهار أوجه التشابه والاختلاف وأوجه الاستفادة :

تُعَدُّ الدراسات السابقة حول "التخطيط الاستراتيجي وتحقيق معايير الجودة والاعتماد" مصادر قيمة لفهم العلاقة بين هذه المفاهيم في مؤسسات التعليم العالي وفيما يلي تحليل لأوجه التشابه والاختلاف والاستفادة من هذه الدراسات:

أوجه التشابه:

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تتفق جميع الدراسات على أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر أساسي في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الاعتماد الأكاديمي بالمؤسسات التربوية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق معايير الجودة يسهم في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية

المنهجية التحليلية: حيث تستخدم معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة، مما يساعد في فهم الواقع الحالي وتقديم توصيات للتحسين.

أوجه الاختلاف:

التركيز الجغرافي: تركز بعض الدراسات على مؤسسات تعليمية في دول محددة، مثل السودان وفلسطين، بينما تتناول أخرى المؤسسات التعليمية بشكل عام.

المجالات التطبيقية: تتفاوت الدراسات في مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث يركز بعضها على جودة الأداء المؤسسي، بينما تركز أخرى على ضمان جودة التعليم.

المنهجيات البحثية: تختلف المنهجيات المستخدمة، حيث تعتمد بعض الدراسات على تحليل الأدبيات السابقة وتقديم نماذج مقترحة، بينما تستخدم أخرى استبانات ومقابلات لجمع البيانات.

أوجه الاستفادة:

تطوير النماذج الإدارية: حيث توفر الدراسات نماذج إدارية تربط بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة، مما يساعد المؤسسات التعليمية في تطوير استراتيجياتها.

تقديم توصيات مهمة: حيث تقدم الدراسات السابقة توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة الأداء المؤسسي وضمان الاعتماد الأكاديمي، مثل تبني منهجيات التخطيط الاستراتيجي وربطها بمعايير الجودة.

فهم التحديات الفرص: تساعد الدراسات السابقة في التعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة، وتقديم حلول مناسبة للتغلب عليها.

وبشكل عام تُسهم هذه الدراسات في تعزيز فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة والاعتماد، وتقديم إرشادات قيمة للمؤسسات التعليمية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان جودة التعليم.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي حيث وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتمادًا على جمع المعلومات النظرية من الأدبيات المختلفة، وتحليلها لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

خطوات البحث

تحديد الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.

تحديد الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة .

تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

محاور الدراسة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لا غنى عنها في جميع المنظمات التي تحرص على البقاء في مسار المنافسة، في ظل بيئة شديدة التنافسية، حيث يتضمن تحليلاً شاملاً للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لفهم التحديات والفرص المتاحة. وتقييم نقاط القوة والضعف داخلها، وفرص النمو والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عن اتجاه المنظمة المستقبلي.

وحتى يمكن استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم، لا بد من أن تكون المؤسسة التربوية متهيئة لاستخدام هذا المدخل، سواء من حيث توفر كفايات معينة لدى القائمين على التعليم، أم من حيث الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة، بهدف توفير المناخ التربوي الذي يدفع إلى تحقيق النتائج المرجوة من استخدام هذا المدخل.

هناك العديد من الكتابات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي، باعتباره من المداخل الإدارية الجديدة التي تستخدم الآن في المؤسسات التعليمية. فقد أكد بلوم Bloom عند تعريف التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية بأنه "نوع من أنواع التخطيط الذي يركز على دراسة مستقبل المؤسسات التربوية والتعليمية من خلال دراسة البيئة الخارجية، وما يترتب عليها من فرص تؤثر في المنظمة (Paul & Luiz, 2000, p369).

وعرفه محمود السيد عباس بأنه "التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل من خلال: كشف حجب المستقبل عن المنظمة أو المؤسسة، والتبصر بملامح المنظمة في المستقبل ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً (محمود السيد عباس، ٢٠٠٤، ص٢).

فيما عرفه جابر عبد الحميد واحمد خيرى كاظم بأنه "عملية تهدف إلى تحسين الأداء في المؤسسات التربوية، وذلك من خلال مخرجاتها التي تناسب متطلبات الوضع الاقتصادي الحالي، وأكد التعريف على خطوات خمس لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهي: تحليل البيئة الخارجية، ووضع الرؤية والرسالة، وصياغة الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية، وعمليات المتابعة والتقييم (جابر عبد الحميد واحمد خيرى كاظم، ١٩٩٦، ص٢٤).

كما يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية منتظمة تقوم بها المؤسسة لتحديد الأهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال تخصيص الموارد وتطوير السياسات والإجراءات (David, 2011, p65).

أهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم:

بدأ التفكير في استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي في التعليم في نهاية الثمانينات من القرن العشرين، ومن أهم مبررات ظهوره كثرة العوامل البيئية في محيط نظام التعليم، وكذلك ازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط المستخدمة في الوقت الحالي، ومن هنا جاءت أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم في النقاط التالية (عبد العزيز الحر، ٢٠٠٣، ص٢٤ - ٢٥):

وضوح الرؤية المستقبلية حيث تتطلب الخطة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بنية المؤسسة .

تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات المفاجئة نتيجة التغيرات المتسارعة.

تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة، وتحديد أدوات، ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.

تعرف حقيقة إمكانياتها الداخلية، وما بها من نقاط قوة، وأساليب، وأدوات يمكن الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف، وسبل ومتطلبات علاجها.

توجد جهود المؤسسة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.

يسهم التطوير المهني للمعلم مع التخطيط الاستراتيجي في بناء بيئة تعليمية تركز على التحسين المستمر، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، لتحقيق التميز التعليمي علي النحو التالي (Darling-Hammond et al, 2009, Pp 16-17):

التدريب المستمر: من حيث توفير فرص التدريب المستمر وورش العمل، لتحسين مهارات التدريس واستخدام أفضل الممارسات التعليمية.

التعلم الذاتي: ويتضمن تشجيع المعلمين على البحث الذاتي، واستكشاف أساليب جديدة وموارد تعليمية مبتكرة.

التقييم والملاحظة: من خلال توفير آليات فعالة لتقييم أداء المعلمين، وتقديم ردود فعل بناءة لدعم تطويرهم المهني.

الشهادات والتخصصات: ويتم من خلال دعم المعلمين في الحصول على شهادات وتخصصات إضافية.

المشاركة في البحث العلمي : تشجيع المعلمين على المشاركة في البحوث التعليمية وتبادل

تشجيع المعلمين على المشاركة في البحوث التعليمية وتبادل المعرفة، وزياد خبراتهم وكفاءتهم التعليمية، والمشاركة في البحث العلمي، وتبادل الخبرات مع الزملاء.

أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

تلعب الأهداف في عملية التخطيط الاستراتيجي دورًا حيويًا في توجيه الجهود وتحديد الاتجاهات التي يجب على المؤسسات أو الأفراد اتباعها لتحقيق رؤيتهم وأهدافهم المستقبلية بشكل فعال. وفيما يلي بعض الأهداف الموثقة لعملية التخطيط الاستراتيجي (Mintzberg et al, 2009, p23):

تحقيق التميز التنافسي: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، عبر تحديد القدرات الفريدة، والاستراتيجيات التي تساعد على التفوق في سوق العمل، أو في مجال عملها.

تحسين الكفاءة التشغيلية: حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين عمليات الأعمال وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد.

تحقيق النمو المستدام: وذلك من خلال تحديد الفرص الاستراتيجية وتطوير خطط النمو المستدامة، يمكن للمؤسسات تحقيق نمو متوازن ومستدام في الطويل الأمد.

تعزيز الابتكار التجديد: يدعم التخطيط الاستراتيجي عمليات الابتكار والتجديد داخل المؤسسة، من خلال تحفيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات السوق.

تحسين رضا العملاء: يركز التخطيط الاستراتيجي على فهم احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم، مما يساعد في زيادة رضا العملاء وبالتالي تحقيق النمو والاستدامة.

تحسين إدارة المخاطر: يعتبر التخطيط الاستراتيجي فرصة للمؤسسات لتحليل وإدارة المخاطر بفعالية، وتحديد استراتيجيات التكيف مع التحديات البيئية والسوقية.

تحسين الأداء التعليمي: يسلط الضوء على العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء التعليمي، ومنها الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق هذا الهدف.

تنمية مهارات التدريس التعلم: يناقش أهمية تطوير مهارات التدريس من خلال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق تعلم فعال وتحسين نتائج الطلاب.

تحقيق أهداف التعليم الشخصية الضمنية: كيف يمكن للمعلمين استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية في مجال التعليم.

عناصر التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة عناصر رئيسية:

الرؤية والرسالة: تحدد الرؤية ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل، بينما توضح الرسالة الغرض الأساسي للمؤسسة ودورها في المجتمع (Bryson, 2018, p54).

تحليل البيئة: ويشمل تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والخارجية (الفرص والتهديدات) (Humphrey, 2005, p6).

تحديد الأهداف الاستراتيجية: ويجب أن تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات صلة، ومحددة بزمان محدد (Doran, 1981, Pp 35-36).

تطوير الاستراتيجيات: ويتضمن تحديد الاستراتيجيات التي ستستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها (Porter, 1985, 13).

تنفيذ الاستراتيجيات: ويتطلب التنفيذ الفعال تخصيص الموارد، وتطوير الخطط العملية اللازمة (Hrebiniak, 2006, p72).

مراقبة وتقييم الأداء: فمن الضروري مراقبة الأداء وتقييمه بشكل مستمر، لضمان تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة (Simons, 1995, p11).

وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يتطلب تكامل هذه العناصر وتوافرها بشكل متسق، فلا بد وأن يتضمن الرؤية والرسالة، مع تحديد الرؤية طويلة الأمد، والرسالة الجوهرية للمؤسسة والتي توجه عملية التخطيط، مع ضرورة التحليل البيئي، وتقييم البيئة الخارجية والداخلية، مع تحديد الأهداف والاستراتيجيات بحيث تكون محددة وواضحة، مع تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة، إضافة إلى تنفيذ ومراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف والتعديل عند الضرورة.

خطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

هناك خطوات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم، وهي (Crane, 2015, p32):

وضوح الرؤية والأهداف: تحديد رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة التعليمية تعكس التزامها بالتميز التعليمي والتحسين المستمر ويتم تحديد الرؤية كروية طويلة المدى للمؤسسة وما تطمح إليه في المستقبل، بينما تحدد الرسالة الغرض الأساسي والمبادئ التوجيهية للمؤسسة.

تحليل البيئة الداخلية الخارجية: يتم تقييم قوى وضعف المؤسسة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية التي تؤثر عليها.

تحليل البيانات والمعلومات: استخدام البيانات والمعلومات لتقييم الأداء الحالي وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.

تحديد الأهداف والأهداف الاستراتيجية: تحديد الأهداف الرئيسية التي يسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى الطويل، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرعية التي تدعم تحقيق الأهداف الرئيسية

تطوير الاستراتيجيات التعليمية: تصميم استراتيجيات تعليمية مبتكرة وفعالة تستجيب لاحتياجات الطلاب وتعزز تجربة التعلم.

التنفيذ والمتابعة: تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية ومتابعة تقدم التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

التقييم والتحسين المستمر: تقييم نتائج الخطط الاستراتيجية وإدخال التحسينات المستمرة لضمان استمرار تحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي.

معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم، من أهمها (Berman & Evans, 2007, p54):

المعوقات التنظيمية البيروقراطية: يناقش كيفية تأثير التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية على عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديات تنفيذ الاستراتيجيات في الشركات والمؤسسات الكبيرة.

المعوقات الثقافية السلوكية: يبحث كيف يمكن أن يؤثر سلوك القيادة والثقافة التنظيمية على عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات.

المعوقات المالية والموارد: يناقش التحديات المالية التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة وغير الربحية.

المعوقات التقنية التكنولوجية: يعرض كيفية تأثير التحديات التقنية والتكنولوجية على عملية التخطيط الاستراتيجي والتكيف مع التطورات.

المعوقات الخارجية البيئية: يقدم إطاراً لفهم التحديات الخارجية مثل التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي.

شروط نجاح استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم:

هناك عدد من الشروط التي تؤدي إلى نجاح استخدام التخطيط الإستراتيجي في التعليم من أهمها (Pickton & Wright, 1978, Pp 101- 102).

الواقعية Realism: وللواقعية أبعاد متعددة منها: البعد الثقافي ويشمل ثقافة المجتمع بصورة عامة وثقافة البيئة المحلية التي توجد بها المؤسسة بعاداتها وتقاليدها وقيمها ومعتقداتها على وجه الخصوص، والبعد الاقتصادي والاجتماعي وفيه يحدد المستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ، والمستوى التعليمي للآباء وأولياء الأمور، ومستوى تحصيل التلاميذ ومهاراتهم الأساسية للتعلم، والإمكانات المادية للمجتمع، والبيئة في دعم المدرسة وأنشطتها والبعد السياسي الذي يعكس أسلوب الحكم المتبع، وما إذا كان حكماً فيه هامش من الحرية ويتخذ من الديمقراطية أسلوباً له، أم أنه استبدادي، يؤثر على الحياة المدرسية.

المرونة Flexibility : بحيث يمكن التعامل بسهولة ويسر مع المشكلات أو الظروف الطارئة، فقد لا تلبى إدارة التعليم كل ما تطلبه المدرسة من موارد مالية، وقد لا يلتزم الآباء بدفع التبرعات، وقد تحدث الأمطار أضرار كبيرة في بعض مرافق المدرسة.

الشمولية Comprehensiveness: بحيث يكون التخطيط شاملاً لكافة مدخلات العملية التعليمية (للتلميذ والمعلم، والإدارة والوسيلة، والمنهج المواد الدراسية، والأنشطة) وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

المشاركة Participation: حتى لا ينفرد مدير المدرسة بالتخطيط لأنشطة المدرسة دون إشراك وكلاء المدرسة والمعلمين من ذوى الخبرة والمهارة والأقدمية، وما قد يتطلب ذلك من تشكيل لجان تمثل كافة الأطراف ومختلف الأنشطة، لوضع تصوراتهم حيال إصلاح وتطوير العملية التعليمية بمختلف جوانبها، وهذا النمط من المشاركة، يدفع الجميع للعمل بروح الفريق لشعورهم بالانتماء لهذه الخطط، فيعملون بحماس عالي لإنجاحها وتحقيقها.

التوقيت السليم Accurate Timing: الذي يرتبط بكل نشاط من أنشطة المدرسة المختلفة، فعدم اختيار الوقت الملائم قد يعرض النشاط للتعثر والفشل.

المحور الثاني: الأسس النظرية لمعايير الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة

يشير مفهوم الجودة إلى فلسفة إدارية جديدة بدأت في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت مجالاتها تتوسع وتنتشر إلى أن بدأ تطبيقها في التعليم في فترة التسعينات من القرن الماضي، إلا أن وضع تعريف جامع مانع للجودة في التعليم يواجه صعوبات واضحة تنبع من اشتقاق مفاهيم جودة العملية التعليمية من مصادر فلسفية مختلفة، إضافة إلى أن النظام التعليمي يتميز بخصوصية في أهدافه الاجتماعية والتنموية، والتي تميزه عن الأهداف المراد تحقيقها في القطاعات الأخرى .

وتعرف الجودة في التعليم بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة، وذلك بهدف رفع مستوى جودة المنتج التعليمي، وذلك من خلال جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التربوي والتعليمي بالمؤسسة (أحمد ابراهيم أحمد، ٢٠١١، ص٥٨).

كما تعرف بأنها " تحسين الأداء وتطويره بصفة مستمرة في المؤسسات التعليمية، بما يحقق الأهداف المرجوة بأفضل حال، وبأقل جهد وتكلفة (عبد الوهاب أحمد الجماعي، ٢٠٢٠، ص٢٠٢).

يعرفه البعض بأنه استمرار المؤسسات في توفير أسس الاعتماد كحد أدنى وتصنيفها نحو الارتقاء بمخرجات التعليم فيها حتى تصل إلى مستوى منافس عالميا (طويقات مشهور محمد عبد ربه، ٢٠٠٩، ص٣٣٢).

ويعرفها البعض بأنها الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم (فاروق قلية وأحمد ذكي، ٢٠٠٤، ص١٥٢).

دواعي تطبيق إدارة الجودة في التعليم ومبرراتها :

خلال السنوات القليلة الماضية، كانت هناك انتقادات عديدة موجهة لمؤسسات التعليم بالدولة من حيث أدائها وفعاليتها ومدى ارتباطها بالمجتمع، ونظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت فعاليته في مجالات الصناعة والصحة والتجارة وكانت هناك محاولات عديدة لتطبيق هذا النظام في التعليم، وبالرغم من أن هذه المحاولات مازالت تعتبر في بدايتها، ومن أهم الأسباب التي دفعت إدارة الجودة الشاملة إلى اختراق أسوار المؤسسة التعليمية ما يلي

(Jens ; Dahlgaard & Kai Kristensen, 2005, p445):

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة. توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام نوعي لمخرجات ذي سمات تنافسية. تسهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. تسهم إدارة الجودة الشاملة في زج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجددة. تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المؤسسة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء. تسهم إدارة الجودة الشاملة في فهم تطلعات المستفيدين من خدمات المؤسسة مهما كان نوعها تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم. تسهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها، في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات. فوائد تطبيق إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية: توجد مجموعة من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية منها (جوزيف جابلونسكي، ٢٠١٩، ص ٢٠٠): زيادة مستوى الإشباع والرضا بين مكونات المنظومة التعليمية: الطالب، المعلم، العاملين، وسوق العمل. مشاركة القطاع الخاص في العملية التعليمية مع وضع الضوابط التي تحكم مشاركته. زيادة الاستثمار في مجال التعليم، والربط بين المراكز التعليمية والوحدات الإنتاجية. تطوير المناهج الدراسية بما يخدم سوق العمل. ومن مميزات برامج الجودة الشاملة في إطارها المنظومي إمكانية توقع مستوى التطور الذي يمكن الحصول عليه على المدى القصير والبعيد من واقع تنفيذ برامج إدارة الجودة المبنية على أساس (Wayne & Shane, 2007, p550):

توصيات المدارس المختلفة وخططها.

الأفكار المنظومية المنبثقة من خلال الحوار المبني على أساس الانتماء والأمانة وسبل التوجهات في خدمة المدرسة فيما بين المدارس والمسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة.

معايير إدارة الجودة اللازمة للمؤسسة التعليمية:

إن الدول التي تلهث وراء المتغيرات دون اختيار وانتقاء في ضوء معايير محددة، أو رؤية معينة للكون والإنسان والحياة، هي دول متخلفة، وستعصف بها الموجات التكنولوجية المتلاحقة بشدة (محمد يسري عثمان ومحمد موسى عثمان، ٢٠٠٧، ص ٣٧٩).

وقد حدد المهتمون بالجودة مجموعة من المعايير والركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي (Swift, 2008, p3):

تبني فلسفة وفكر إداري يهدف إلى ضمان الجودة.

الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة.

التركيز الواضح على الطالب داخل المؤسسة وخارجها.

التركيز على التشاركية بين الطلاب والمعلمين والجهاز الإداري.

اعتبار كل فرد في المؤسسة التعليمية مسؤولاً عن الجودة.

تحديد احتياجات العملاء.

التركيز على أوجه القصور وتدعيم أوجه التفوق.

استمرارية التحسين والتطوير.

تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة.

اشتراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية مسؤولاً عن الجودة.

ولاشك أن وضع معايير ثابتة لأداء كل نشاط ومن بعده يأتي الثواب والعقاب، وتلك المعايير يجب أن تكون من خلال نظام الجودة الشاملة الذي يجب أن طبق على جميع المؤسسات، وهذه المعايير يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الجهود والتحسينات ذات الجودة والتي توجه مباشرة نحو الطالب بهدف تحسين اكتسابه للمعرفة والمعلومات والمهارات وبالتالي فهذه التحسينات تؤدي إلى عمليات إبداعية وجديدة في التعليم، ويوجد العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ومنها (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠٠، ص ص ٩٣ - ٩٤):

المساندة والدعم من قادة التعليم على مختلف المستويات.

استيعاب القيادات مفاهيم الجودة الشاملة ومستلزمات تحقيقها.

توافر الصلاحيات اللازمة للقيادات، وممارستها لهذه الصلاحيات.

اللامركزية المرشدة التي تتوافر منها للمدرسة صلة ذات طبيعة خاصة بالمستويات المركزية

قدرة إدارة المدرسة على فهم إمكانيات الأفراد، سواء أكانوا أعضاء معلمين أم إداريين، وتوجيهها بما يخدم العملية التعليمية.

الوعي الدقيق بالإمكانيات الفنية والمادية الحالية.

وجود قنوات اتصال مستمرة جيدة بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالمدرسة ومعلمين وإداريين وطلاب.

إحساس الإداريين أن المدرسة تدار من داخلها وتتخذ قراراتها ولا تدار بواسطة آخرين يتخذون لها القرارات.

وجود آلية لتفعيل العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.

وجود معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بالمدرسة، وتوعيتهم.

مراحل تطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية:

فيما يتعلق بمراحل الجودة فيتكون نظام ضمان الجودة من مجموعة عناصر كل واحد على الآخر وتعمل هذه العناصر كنظام واحد ويتم تغييرهم من مرحلة إلى أخرى عندما تبدأ المراحل الجديدة في تقييم نظام الجودة في التعليم فإن مرحلة جديدة بالفعل تكون قد تكونت (علي السلمي، ٢٠٠٥، ص ص ١٢٢ - ١٢٣).

مرحلة الإعداد للتطبيق: أطلق عليها المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين في عملية التنسيق، ويقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها، ووضع الأهداف المشتركة، ورسم السياسة العامة التي تسير عليها وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب الجودة الشاملة (عواطف إبراهيم الحداد، ٢٠٠٩، ص ص ١١١-١١٢).

مرحلة التقييم الكامل للمؤسسة: وهي مرحلة التعرف على رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة (فريد عبد الفتاح زين الدين، ٢٠٠٦، ص ص ٩٣ - ٩٤).

مرحلة التدريب والارتقاء والتنمية: تركز هذه المرحلة على ممارسة برامج تدريب عالية المستوى تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين وتحسين مهاراتهم لممارسة مهام الجودة وتطبيق مضامينها المقررة كتقنيات ضبط الجودة وأساليب حل المشكلات (قاسم نايف علوان، ٢٠٠٥، ص ٩٦).

مرحلة الانطلاق والتجويد: بعد أن يكتمل تكوين وبناء البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وبعد تدريب الأفراد وحثهم على التحسين الفعالة والتي يستطيع أن تناولها المشكلات وتحلها.

المرحلة الخامسة: التطبيق الفعلي للجودة: ويقصد بالتطبيق ترجمة الخطط الموضوعية إلى واقع فعلي من خلال إتباع الخطوات والجدول الزمني الذي وضع لتنفيذ الخطة، وكتابة التقرير الذاتي عن الالتزام بضمان الجودة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع توقعات العملاء (عوض بن منصور الثبتي، ١٩٩٣، ص ٣٣٥).

ومما سبق أن مفهوم الجودة مر بمراحل متعددة بداية من مفهوم الجودة كمرادف للامتياز وصولاً إلى مدخل المستويات، إذن فالجودة أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي يقوم على جهد جماعي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب مما يضمن تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة التعليمية بشكل أفضل بعيداً عن المراقبة والتفتيش الذي يقتل روح الإبداع.

مبادئ تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

تعتمد الجودة في التعليم على مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، وعلى الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها الجودة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تتمثل في:

التخطيط الاستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة يساهم في صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية العرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية المؤسسة (محمد عبد الوهاب العزاوي، ٢٠٠٥، ص ٥٩).

القيادة الفعالة: القيادة الفعالة في عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف (عاهد مطر المقيد، ٢٠٠٦، ص ٩٦).

اتخاذ القرارات: إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهكذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، وما هو إلا انعكاس للفرق بين قدرة الأول على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه (دلال محمد الزعبي، ٢٠٠١، ص ١٩٤). ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. المشاركة والعمل الجماعي.

المشاركة والعمل الجماعي: إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات وللعمليات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاماً مؤسسياً شاملاً، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة، وليس جهود الأفراد هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات (أحمد الخطيب ورداح الخطيب، ٢٠٠٥، ص ٢٥٦).

التركيز على رضا المستفيد : وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد الخارجي الذي يحدد المنتج، بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، وبشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له من العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضا

التحسين المستمر والمتميز: يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي incremental والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد Through Break بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل الجودة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل (أحمد الخطيب ورداح الخطيب، ٢٠٠٥، ص ٢٥٦).

القياس والتحليل: هناك معايير تتم بموجبها قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة وهذه المعايير هي من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجلب الأخطاء.

اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها: إن إدارة الجودة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص (محمد عبد الوهاب العزاوي، ٢٠٠٥، ص ١١).

أهداف الجودة في التعليم:

تهدف الجودة التعليمية إلى الارتقاء بمستوى كل متغيرات العملية التعليمية والاهتم تمام بمستوى الأداء عند كل من المعلم والمتعلم، وتطوير نظم الاتصال والتفاعل بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية وتهتم الجودة بأداء الهيكل الإداري بالمدارس، وذلك من المتابعة الفعالة، وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة، والتأهيل الجيد، مع التركيز على جميع نشاطات مكونات من خلال برامج التدريب المقننة النظام التعليمي من ناحية المدخلات والعمليات والنواتج (أحمد محروس محرم، ١٩٩٤، ص ٢٩). ومن أهداف الجودة في التعليم (محمد توفيق ماضي، ٢٠٠٢، ص ١٢):

تطوير الاداء لجميع العاملين من خلال تنمية روح العمل التعاوني، وتنمية مهارته تطوير الاداء للاستفادة من كافة الطاقات وجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.

إرساء دعائم ومفاهيم الجودة القائمة على الفعالية.

التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر، والشركات والمؤسسات التي تعنى بالنظام، لتحديث برامج الجودة الشاملة وتطويراً بما يتواءم مع النظام التربوي.

تحديد المشكلات التربوية والنفسية والتعليمية والوقوف عليها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية السليمة واقتراح الفروض المناسبة لها، وكذلك ضبط وتطوير النظام الإداري بالمدرسة والا والارتقاء بمستوى المتعلمين ين في جميع جوانب الشخصية ورفع الكفاءة التعليمية.

وتستخلص الباحثة مما سبق التالي:

أن الجودة التعليمية تهدف إلى تنمية ورفع فعالية كل متغيرات العملية التعليمية. تؤكد الجودة على الموارد البشرية، واستغلال قدراتها التعليمية لتعزيز وتنمية الموارد البشرية، واستغلال قدراتها وإمكاناتها .

تؤكد الجودة على ضرورة تطوير أساليب العمل والارتقاء بالمهارات وإمكاناتها اللازمة لتجويد الإنتاج ومستوى العاملين.

تفعيل ونظم التعزيز بأنواعها. نظم التدريب وإعادة التدريب ونظم التعزيز بأنواعها.

الاهتمام بالبيئة وتحسينها وتجويد متغيراتها وعناصرها المختلفة.

المحور الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية وفي مدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التعليمي، تطوير الكفاءات البشرية، وضمان استدامة الجودة من خلال آليات محددة وتعتمد هذه العلاقة على أبعاد رئيسية تشمل تحديد الأهداف، إدارة الموارد، التحول الرقمي، وضمان التحسين المستمر ومن خلال توجيه الموارد وتحديد الأهداف طويلة الأجل، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التعليمي والتنظيمي وضمان تحقيق معايير الجودة المعتمدة (Al-Duwaila; Smith & Brown, 2022, Pp 12-13). وهناك أبعاد أساسية للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومعايير الجودة والاعتماد، وهي:

البعد الأول: تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتحقيق رؤية المدرسة التخطيط الاستراتيجي يساعد على صياغة أهداف تعليمية واضحة وقابلة للتحقيق تتماشى مع معايير الاعتماد والجودة وهذه الأهداف تضمن تحقيق الكفاءة الأكاديمية والتنظيمية داخل المدرسة، مما يساهم في تحسين تجربة التعليم للطلاب والمعلمين (وزارة التربية الكويتية، ٢٠٢٠). وعند صياغة الخطط الاستراتيجية، يتم مراعاة معايير مثل نسبة النجاح، رضا المعلمين وأولياء الأمور، ودمج التكنولوجيا التعليمية، ولقد أشارت دراسة (Williamson & Martin, 2023) إلى أن ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والذي يعزز من فعالية العمليات التعليمية وضمان الاعتماد في المدارس المتوسطة عالمياً.

البعد الثاني: تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية: يركز التخطيط الاستراتيجي على توزيع الموارد البشرية والمادية بطريقة تضمن تحقيق أفضل النتائج التعليمية وتوظيف الكفاءات التعليمية والإدارية مع توفير التدريب المستمر ينعكس إيجابياً على تحقيق معايير الجودة ويتم قياس الأداء بناءً على معايير الاعتماد الدولية والمحلية، مثل كفاءة التعليم والتفاعل داخل الفصول الدراسية وركزت دراسة (Lee et al, 2022) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين توزيع المعلمين وفقاً للتخصصات والكفاءة، مما أدى إلى تحسين مستوى التعليم وجودته في المدارس.

البعد الثالث: التحول الرقمي ودعم الابتكار: يركز التخطيط الاستراتيجي على دمج التكنولوجيا لتحسين جودة التعليم، وهو عنصر رئيسي ضمن معايير الجودة الحديثة و تطبيق أنظمة التعليم المدمج واستخدام المنصات الرقمية يعزز من فرص التعلم التفاعلي، مما يرفع من مستوى الأداء التعليمي واعتماد تكنولوجيا مثل Teams Microsoft و Classroom Google يسهم في تحقيق معايير الجودة في التعليم (Johnson & Peterson, 2022, Pp 91-93)، وأكدت دراسة (Smith & Johnson, 2023) على أن استخدام التكنولوجيا في المدارس المتوسطة يُحسن من فاعلية التعليم ويضمن تحقيق المعايير المعتمدة عالمياً.

البعد الرابع: التحسين المستمر وضمان الجودة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي وضع آليات دورية لتقييم الأداء وضمان التحسين المستمر وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية استناداً إلى نتائج التقييم يسهم في تحقيق معايير الاعتماد وضمان الجودة و يتم استخدام مؤشرات مثل معدل رضا الطلاب وأولياء الأمور كجزء من التقييم الشامل، ودراسة (Anderson et al, 2022) أوضحت أن التحسين المستمر الموجه بالبيانات يدعم معايير الجودة في المدارس ويعزز الأداء التعليمي.

البعد الخامس: بناء شراكات مجتمعية مستدامة: يركز التخطيط الاستراتيجي على إشراك المجتمع المحلي في العملية التعليمية، مما يُعزز من جودة التعليم ويشمل ذلك تنظيم ورش العمل، برامج التوعية، والتواصل مع أولياء الأمور لدعم مسيرة الطلاب وبرامج الشراكة المجتمعية تساهم في تعزيز صورة المدرسة كمؤسسة تعليمية متميزة ومعتمدة، ودراسة (Kumar et al, 2013) وجدت أن الشراكات المجتمعية تُساعد على تحسين سمعة المدارس وتحقيق التميز في معايير الجودة.

البعد السادس: تطوير المناهج الدراسية وفقا لمعايير الجودة: يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديث المناهج الدراسية بما يتماشى مع احتياجات الطلاب ومتطلبات معايير الجودة و يتم ذلك من خلال تصميم مناهج تركز على التعلم النشط، التفكير النقدي، واستخدام التكنولوجيا التعليمية لتعزيز الفهم، ودراسة (Carter & Hill, 2023) أظهرت أن تطوير المناهج كجزء من التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب ومطابقة المعايير العالمية.

البعد السابع : التقييم المستمر للأداء المدرسي: يشمل التخطيط الاستراتيجي وضع آليات لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري بانتظام، مما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف والتقييم المستمر يُساعد على إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق متطلبات الاعتماد ودراسة (Rodriguez & Smith, 2022) وجدت أن المدارس التي تطبق أنظمة تقييم دورية تحقق نتائج أفضل فيما يتعلق بمعايير الاعتماد والجودة.

البعد الثامن: تعزيز القيادة التربوية وتطوير الكوادر الإدارية: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تطوير القيادات المدرسية عبر توفير تدريب متخصص في الإدارة والجودة وتطوير القيادات يسهم في تعزيز قدرة المدارس على تحقيق أهدافها وضمان تطبيق معايير الاعتماد ودراسة (Wilson et al, 2023). أكدت أن القيادة التربوية المدربة تحسن من بيئة العمل في المدارس وتدعم تحقيق الجودة.

البعد التاسع: تحقيق المساواة والشمول في التعليم: يركز التخطيط الاستراتيجي على ضمان توفير تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية وتحقيق المساواة يُعزز من معايير الاعتماد من خلال توفير فرص متكافئة لجميع الطلاب ودراسة (Kim & Jones, 2022) أشارت إلى أن التركيز على المساواة والشمول يزيد من رضا الطلاب وأولياء الأمور، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم.

البعد العاشر: تحسين بيئة التعليم المدرسي: يشمل التخطيط الاستراتيجي تطوير البنية التحتية المادية والنفسية داخل المدرسة لتحسين بيئة التعليم و تحسين البيئة التعليمية يساهم في خلق بيئة داعمة للابتكار والإبداع، مما يسهم في تحقيق معايير الجودة ودراسة (Thomas & Andrews, 2023) أشارت إلى أن المدارس ذات البيئات التعليمية المتميزة تحقق أداءً أعلى في الاعتماد والجودة.

وبالتالي فإن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، وتنمية وعي العاملين بها وخاصة المعلمين يعد متطلبًا مهمًا وأساسيًا لأجل تحقيق الجودة بهذه المؤسسات، خاصة في ضوء ما يوفره التخطيط الاستراتيجي من تحسين بيئة التعليم المدرسي، و بناء شراكات مجتمعية مستدامة، و دعم الابتكار.

توصيات البحث

في ضوء ما تناوله البحث الحالي وتأكيدُه على الدور المهم والفعال للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة بالمؤسسات التربوية، فإن الباحثة تقترح عدد من التوصيات من أهمها:

يجب على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تعزيز وتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمنهجية أساسية لتحسين جودة التعليم، مع التركيز على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

ضرورة تحسين البنية التحتية التعليمية، من خلال تحديث المرافق وتجهيزها بالتكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تحسين جودة العملية التعليمية.

توفير برامج تدريبية متقدمة للمعلمين والإداريين لتأهيلهم للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه بفعالية، وضمان مواكبة التطورات التربوية الحديثة.

تشجيع البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم، لدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة وتحسين السياسات التعليمية.

مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه تحسين جودة التعليم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس الهندسة الادارية – الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١١.

أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الأردن، عالم الكتب الحديثة، ٢٠٠٥.

أحمد عبد الله، التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي كأداة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي. مجلة التعليم الجامعي، مجلد ١٢، عدد (٢)، ٢٠٢٢.

أحمد محروس محرم، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم التطبيق - الوسائل المستخدمة، استراتيجيات التغيير، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، ١٩٩٤.

أحمد محمد الحسن، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس: دراسة تحليلية. مجلة التربية الحديثة، مجلد (٢)، عدد ١٢، ٢٠٢٠.

أحمد محمد سالم، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة الإدارة والتخطيط، مجلد (٢)، عدد ١٥، ٢٠٢٣.

جابر عبد الحميد واحمد خيرى كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦.

جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، جزء٢، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، سلسلة اصدارات بمبك (٤)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، القاهرة، ٢٠١٩.

دلال محمد الزعبي، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، ، مجلد ١٧، عدد (٣)، ٢٠٠١.

طويقات مشهور محمد عبد ربه، تطوير المعايير الأكاديمية كأحد ركائز نظم ضمان الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي النوعي في الأردن، المؤتمر السنوي الدولي الأول العربي الرابع (الاعتماد الأكاديمي المؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول)، في الفترة من ٩-٨ أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٢٠٠٩.

عادل الشرقاوي، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية. مجلة إدارة التعليم العالي، مجلد ١، عدد (٣)، ٢٠٢٢.

عاهد مطر المقيد، واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مباني الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ٢٠٠٦.

عبد العزيز الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر، ٢٠٠٣، ص ٩.

عبد الله السلطان وسيف حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين معايير الجودة الأكاديمية وتحقيق الاعتماد في الجامعات العربية. مجلة الإدارة الأكاديمية، مجلد ٣٤، عدد (٢)، ٢٠٢٢.

عبد الوهاب أحمد الجماعي، كفايات تكوين معلمي المرحلة الثانوية اللغة العربية انموذجاً، عمان، دار باقا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠.

على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومنظمات التأهيل للأيزو ٩٠٠٠، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٥.

علي المطيري وسعدية الشريف، التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في تعزيز معايير الجودة الأكاديمية في التعليم العالي. مجلة البحوث التربوية، مجلد ٢٧، عدد (٢)، ٢٠٢٣.

عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.

عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

عوض بن منصور الثبتي، برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة جامعة أم القرى، عدد ٧، ١٩٩٣.

فاروق قلية، أحمد ذكي، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء، الإسكندرية ٢٠٠٤.

فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، ٢٠٠٦.

فيصل الشهراني، التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق الاعتماد الأكاديمي: دراسة تحليلية في الجامعات السعودية. مجلة الجودة والاعتماد، مجلد ٢٥، عدد (٢)، ٢٠٢٣.

قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

محمد توفيق ماضي، تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٢.

محمد عبد الله الحربي، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التدريسي للمعلمين في المدارس الحكومية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٥، عدد (٣)، ٢٠٢١.

محمد عبد الله الشمري وأحمد علي الزهراني وخالد محمد العتيبي، تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على ضمان جودة الأداء في الجامعات السعودية. مجلة التعليم الجامعي، مجلد ٢٠، عدد (٣)، ٢٠٢٢.

محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.

محمد يسري عثمان ومحمد موسى عثمان، متطلبات الجودة الشاملة لتطوير مناهج التعليم الفني في مصر"، إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، مؤتمر كلية التجارة، جامعة الزقازيق، في الفترة من (١٢-١١) مايو ٢٠٠٧.

محمود السيد عباس، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠٠٤.

وزارة التربية الكويتية، دليل سياسات وإجراءات قبول المعلمين. الكويت، وزارة التربية، ٢٠٢٠.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Duwaila, R. A, Smith, J. W& Brown, K. M, Digital Transformation in Middle Schools in Kuwait: Challenges and Opportunities. International Journal of Educational Development, Vol 94, No 10, 2023.
- Anderson, M; Brown, E & Peters, L, Data-Driven Continuous Improvement in Schools. Journal of School Improvement Strategies, Vol 28, No(4), 2022.
- Andrews, D & Thomas, R, Improving Learning Environments for Quality Education. Journal of School Infrastructure Development, Vol 22, No (1), 2023.
- Berman, B., & Evans, J. R, Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing. Prentice Hall, 2007.
- Bryson, J. M, Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, (5th ed.). John Wiley & Sons, 2018.
- Crane, S, Strategic Planning Tools: Applications and Benefits. Springer International Publishing, 2015.
- Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S, Professional Learning in the Learning Profession: A Status Report on Teacher Development in the United States and Abroad. Stanford, CA: Stanford University, School of Education, 2009.

- David, F. R, Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, 2011.
- Doran, G. T, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Vol 70, No (11), 1981.
- Fullan, M, Leading in a culture of change: Personal action guide and workbook, (2nd ed.). John Wiley& Sons, 2020.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T, Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. Corwin Press, 2018.
- Hill, Sandra, & Carter, John, Curriculum Development and Quality Standards in Middle Schools. Educational Curriculum Review, Vol 47, No(1), 2023.
- Hrebiniak, L. G, Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Wharton School Publishing, 2006.
- Humphrey, A. S, SWOT Analysis. SRI Alumni Association, 2005.
- Jens J. Dahlgaard & Kai Kristensen, Total Quality management and Education, Total Quality Management, Vol 6 No 5, December, 2005.
- Johnson, R, & Smith, L, Digital Integration and Strategic Planning in Secondary Education. Journal of Educational Technology, Vol 39, No (3), 2023.
- Johnson, R. A & Peterson, L. J, Teacher Training in Digital Pedagogy in the Middle East. Educational Innovations Quarterly, Vol 18, No (2), 2022.

- Jones, E & Kim, D, Equity and Inclusion in Strategic School Planning. International Journal of Educational Equity, Vol 19, No (4), 2022.
- Karami, M., Rowley, J., & Welch, C, Strategic planning in schools: Aligning quality standards with long-term goals. Quality Assurance in Education, Vol 28, No (4), 2020.
- Kotter, J. P, Leading change: An action plan for successful organizational transformation. Harvard Business Review Press, 2021.
- Kumar, R; Patel, A & Edwards, Ja, Community Partnerships and Accreditation Standards in Schools. Global Educational Practices Quarterly, Vol 22, No (1), 2023.
- Lee, A; Smith, D & Brown, K, Resource Allocation and Its Impact on Quality Assurance in Education. Educational Management Review, Vol 30, No (1), 2022.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J, Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Pearson Education, 2009.
- Paul A. P & Luiz M, The Strategic Planning Index: Atoll for Measuring Strategic Planning Effectiveness, Journal of Travel Research, Vol 38, 2000.
- Pickton, D. W., & Wright, S, What's SWOT in strategic analysis? Strategic Change, Vol 7, No (2), 1978.
- Porter, M, Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.
- Simons, R, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, 1995.

- Smith, R & Rodriguez, C, Continuous School Performance Evaluation and Accreditation. Journal of Educational Assessment, Vol 38, No (3), 2022.
- Swift J.A, Principles of Total Quality, Second Edition, ST. Lucie Press, Boca Raton, Florida, 2008.
- Wayne, M & Shane R. P, Management Concepts, Practices and Skills, Seventh Edition, New Jersey, Engle Wood Cliffs, Prentice Hall Inc, 2007.
- Wilson, Sarah, Brown, Michael, & Lee, Angela, Leadership Development for School Quality Assurance. Journal of Leadership in Education, Vol 35, No (2), 2023.
- Zepeda, S. J., & Mayers, R. S, Professional development: Strategic planning for school improvement. Educational Leadership Journal, Vol 39, No (2), 2021.
- Johnson, R. A & Peterson, L. J, Teacher Training in Digital Pedagogy in the Middle East. Educational Innovations Quarterly, Vol 18, No (2), 2022.