

التخطيط الاستراتيجي في مدراس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء المتغيرات المعاصرة

إعداد

د/ رشاد أبو المجد مصطفى
مدرس أصول التربية
كلية التربية بقنا

ا.م.د/ محمد جابر محمود
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية بقنا

موسى محمد حجازي
باحث ماجستير بقسم كلية التربية
كلية التربية بقنا

التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

المستخلص :

تناول البحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وخصائصه وأهدافه، وأهميته ومراحله وذلك للإجابة على السؤال التالي : ما التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وأهدافه وأهميته ومراحله؟ " بهدف التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وأهدافه وأهميته ومراحله . حيث يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " تفكير مستقبلي في ظل وجود رؤية ورسالة مستقبلية للتكيف مع واقع المؤسسة والمتغيرات البيئية والمجتمعية ويتم وضع التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا مع اهتمامه بالأهداف والخطط العامة والاتجاهات لمدي زمني طويل " . فالتخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة خاصة المدرسة بمرشد حول الذي تسعى إليه لتحقيقه ، وتزويد المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المؤسسة ككل فهو يساعد المؤسسات لاستجابة فعالة لما تواجهه من ظروف متغيرة بشكل حاد .

الكلمات : التخطيط الاستراتيجي - مدارس الحلقة الأولى

Strategic planning in the first cycle of basic education schools.

Abstract :

The research concept of strategic planning in the first cycle of basic education schools, its characteristics and its objectives, and its importance and its stages and then to answer the following question

"What is strategic planning, its characteristics ,its goals ,its importance and its stages?."

In order to become acquainted with the concept of strategic planning , characteristics and goals and its importance and stages. Where strategic planning is known as a "futuristic thinking in the presence of vision and mission of the future to adapt to the reality of the institution environmental and societal variables are strategic planning developed by senior management with the interest in the objectives and general plans and directions for a time span that long.

Strategic planning is a private institution providing school mentor about it seeks to achieve, and to provide responsible manner and features to reflect on the institution as a whole. It helps institutions for effective response to the changing face of sharply conditions.

Key Words :

Strategic planning - First cycle of basic education schools

تمهيد:

وللتعرف علي مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وخصائصه وأهدافه وأهميته ومراحل التخطيط الاستراتيجي ، وذلك للإجابة علي هذا السؤال "ما التخطيط الاستراتيجي وخصائصه واهدافه وأهميته ومراحله ؟" وذلك وفقا للخطوات الآتية :

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :- Definition - strategic planning

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ويمكن تناول أهمها فيما يلي :
حيث يري محمد سيد محمد السيد أن التخطيط الاستراتيجي هو " عملية اتخاذ قرارات مستمرة ، بناء علي معلومات ممكنة مع هذه القرارات وآثارها في المستقبل ، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية ، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (١)

ويري احمد محمد محمد أن التخطيط الاستراتيجي هو " التخطيط الذي يقوم برسم صورة مستقبلية ممكنة التحقق للمؤسسة ، والتي يستطيع من خلالها دخول سوق التنافس العالمي بمنتجاتها المقدمة للمجتمع العالمي ، وذلك بوضع رؤية ورسالة وأهداف للمستقبل، ولكن بعد إجراء تحليل بيئي للمؤسسة والتعرف علي أهم نقاط القوة والضعف منها ، وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها مستقبلاً(٢)

كما انه " عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية. بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص.(٣)

^١ محمد سيد محمد السيد : مرجع سابق ،ص ص ٥٩-٦٠.

^٢ احمد محمد محمد : " التخطيط الاستراتيجي لمرکز البحث العلمي الجامعي في جامعة عين شمس " ، دكتوراة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠١١ م ، ص ٥ .

^٣ Rainer Feurer , Kazem chaharbaghi , stragey development : past , present, and future, management decision .vol(33),no.(6), 1995,p.11.

وتري احدي الدراسات التربوية أن التخطيط الاستراتيجي هو " تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة ، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل ، وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا ، للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ بغية الوصول للاهداف الإستراتيجية للمؤسسة " .⁽⁴⁾

كما انه " عملية تقرير ماذا نفعل وكيف نفعله قبل التصرف المطلوب باتخاذ قرارات توقعيه لتجنب الأخطار قبل وقوع الأزمة.

وهذا يتفق مع تعريف التخطيط الاستراتيجي الذي يري انه " عملية تحديد رسالة المنظمة والأهداف الطويلة الأجل ، وبالتالي تحقيق خطة التنفيذ ، بغرض تحقيق كل من الرسالة والأهداف⁽⁵⁾

ومن خلال العرض السابق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي يمكن القول بان:

- التخطيط الاستراتيجي منهج ديناميكي وأسلوب علمي يتم وفقا منطق وتفكير منظم ، تحكمه القوانين العلمية ويتجه إلى المستقبل في صورته المتعددة .
- التخطيط الاستراتيجي يصل الفكر بالعمل عن طريق متابعته لتنفيذ الخطط المنتقاة .
- التخطيط الاستراتيجي عملية منطقية منظمة تعتمد علي تحديد أهداف المؤسسة التابع لها ، واتخاذ القرارات اللازمة التي تضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف مع التقييم المستمر لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية .

⁴ Daniel James rowley et al, strategic changes in colleges and universities : planning to survive and prosper , san fran cisco :Jossey Bass,Inc., (1997) p.15.

⁵ Laverna,Saunders:" Plannning Strategically in order to Win politically".Computers in Libraries,vol.19,No.1,1999,pp,43-44

ثانيا/ أهمية التخطيط الاستراتيجي :-

التخطيط الاستراتيجي علي قدر كبير من الأهمية في مختلف المجالات ، نظرا لرؤيته المستقبلية وتعامله مع التحديات المستقبلية والبيئية المختلفة، و تتضح أهميته في الآتي^(٦):

١- تركيزه علي الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها وذلك بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية.

٢- تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية:

٣- يسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخارجية والفرص المتاحة أمامها .

٤- يعكس بشكل واضح صورة العالم الحديث عن طريق التركيز علي الأسس والمبادئ مثل ، تشجيع روح العمل الجماعي بين الأفراد ، وجعله هدفا رئيسيا ، تستطيع من خلاله المؤسسات أن تستمر في أن تكون أفضل مستوي .

وبناء عليه يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تجويد الخدمات التي تقدمها ، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أفضل.

بالإضافة لذلك ، تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في انه يدرس الواقع بكل أبعاده ومظاهره ، من قوة وضعف وتحديات وفرص ، ويبني تصورات وأهداف المستقبل بناء علي هذا الواقع ودراسات متعمقة وشاملة ، وبما يحقق الرسالة المحددة، ثم يضع الخطط المستقبلية بعيدا عن الارتجالية أو السطحية ، مع مراعاة التحديات والفرص المواتية.

⁶ صالح فهد الخطيب :التخطيط الاستراتيجي الفكرة والخبرة ،القاهرة ، مكتبة ابن سينا ، ٢٠٠٢م، ص٤٤.

ومن خلال عرض الباحث في الجزء السابق لأهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة يمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي للعمل المدرسي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في الآتي (٧) :-

- ١- تحديد القضايا الجوهرية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتأثير ذلك علي اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- ٢- التركيز علي الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية (مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها فيحقق رسالتها .
- ٣- ابتكار إطار عمل يحدد توجه المدرسة نحو المستقبل الذي تتشده .
- ٤- التركيز علي فاعلية الممارسات التعليمية وانجازها لأفضل النتائج .
- ٥- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف علي نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجه التوجه المثمر والموارد واستثمارها بشكل أفضل .

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس يساعد مدير المدرسة في وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانياتها ومواردها المتاحة وتحديد أسلوب تنفيذ أنشطة المدرسة باستخدام موارد محددة والوصول بالمدرسة إلى مستوي عال نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها والعمل علي إحداث التغيير الايجابي المناسب نحو التلاميذ والبيئة والمجتمع ووضع ادارةالمدرسة في موقف نشط والمشاركة بين أعضائها لتحقيق مستقبل يواكب التحديات المستقبلية .

⁷ جون م . برايسون : "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، ترجمة :محمد عزت

عبدالوجود ، لبنان ، مكتبة لبنان ، د.ت ، ص ص ٦٤-٦٥

ثالثاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي :-

يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص من أهمها :-

- ١- التخطيط يدفع للتفكير في المستقبل:- فالمستقبل يأتي عادة بمتغيرات اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية، فالمؤسسات تعمل في بيئة يشوبها عدم التأكد، وحتى تستمر وتنتج، ويجب علي إدارتها أن تتكيف مع المتغيرات، وفي غياب التخطيط عن المؤسسات، فإن المستقبل هذه المؤسسات في خمس سنوات أو عشرة سنوات قادمة سيكون رهنا للإدارة العشوائية، أما التخطيط فيجعل لها سيطرتها علي مقدرات مستقبلها حيث تتوقع التغير وتستعد له وتحاول أن تسبقه وتواكبه وتتكيف معه بدلا من محاولة اللحاق به.^(٨)
- ٢- المرونة : حيث التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ علي العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة لتحقيق التوافق بين المؤسسة والعوامل البيئية المحيطة بها.^(٩)
- ٣- الشمولية والتكاملية: من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة بصورة شاملة^(١٠)
- ٤- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة : تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات، والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع الخطط التفصيلية، للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، أي أنها عملية يتحدد بمقتضاها نوع المجهودات التخطيطية التي يجب القيام بها، ومعرفة متى وكيف ومن يقوم وما هي النتائج المترتبة علي ذلك.^(١١)

^٨ إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨م، ص ٢١٠-٢١٤.

^٩ أفراح محمد محسن عقلان: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي"، الإسكندرية، دار لوفاء لنديا للطباعة والنشر، ٢٠١٠م، ص ٨٠-٨٢.

^{١٠} احمد إسماعيل حجي: "إدارة بنية التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص ١٢٢.

^{١١} محمد حسين ابوصالح: "التخطيط الاستراتيجي القومي"، ط٢، القاهرة، مجموعة النيل، ٢٠٠٥، ص ٥٨.

التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء المتغيرات المعاصرة

أ.م.د/ محمد جابر محمود - د/ رشاد أبو المجد مصطفى موسى محمد حجازي

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي اهتمامه بالمستقبل لمواجهة المتغيرات وتهيئة الظروف للمؤسسة التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي مما يساعد علي دراسة العوامل المختلفة التي تحدد موقع المؤسسة بين باقي المؤسسات ، و انه عملية مستمرة من خلال دراسة الآثار المستقبلية للقرارات الحالية مع الاعتماد علي النظم .
ومن خلال عرض الباحث في الجزء السابق لخصائص التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة يمكن توضيح خصائص التخطيط الاستراتيجي في المدارس خاصة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في التي (١٢) :-

أ- يستند إلى رؤية (Vision) للمدرسة ، ورسالة أو مهمة (Missoon) تعمل علي تنفيذها علي المدى البعيد وتحقيق ماتضعه من مواصفات المستقبل .

ب- يوظف أسلوب المسح للبيئة الحاضنة لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها ، وتوفير كم وافر من المعلومات .

ج- ينشد البساطة والوضوح ، في غير إخلال أو تسطيح ، علي الرغم مما يكتنف البيئة الحاضنة من تعقيد وتأثيرات متناقضة ومتضاربة .

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس خاصة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي له سمات ومميزات الرؤية والرسالة للمدرسة والتأكيد علي التميز في الأداء وتحليل الواقع والبيئة المحيطة لتوفير كم من المعلومات مع البساطة والوضوح للبيئة الحاضنة لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها وذلك لصنع القرارات الحيوية ولحسن استخدام الموارد المدرسية بصورة أفضل . (١٣)

¹² محمد عبد الخالق مدبولي : " التخطيط المدرسي الاستراتيجي " . ، القاهرة ، دار العربية للكتاب ، ٢٠٠١م ، ص ٢٠٠ .

¹³ محمود عباس عابدين : " قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية " . ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣م ، ص ٦١-٧١ .

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي :

يتطلب التخطيط الاستراتيجي من مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي توفير عدة أمور من أبرزها (١٤):

- ١- تأهيل إدارة المدرسة الابتدائية وتزويدها بالمهارات اللازمة لبناء خطة إستراتيجية .
 - ٢- توافر قاعدة بيانات ومعلومات التي يتطلبها العمل ومصادر الحصول علي البيانات .
 - ٣- الاستمرارية من خلال تعزيز العاملين الملتمزمين بالعمل الاستراتيجي وتخصيص الوقت والجهد والمال.
 - ٤- إيجاد الصديق الناقد التي تتوافر فيه صفات التواصل الفعال والإقناع والامتناع والتحكيم لرؤية ورسالة المدرسة .
- أسباب الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي^{١٥}:-

- ١- التغيير الحادث في سوق العمل وللإجابة علي التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة
- ٢- إدراك المنظمات التربوية لضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عالم اليوم لتزويد التلاميذ في المدارس بالأدوات والوسائل لتحقيق النجاح ليكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم .
- ٣- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحادثة في مجالات الحياة مثل وضع ميزانية المنظمة والإدارة بالأهداف .

^{١٤} السيد احمد عبد الغفار: "الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة"، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠١٣م، ص ٢٢٨.

^{١٥} إبراهيم عباس الزهيري: "الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة"، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٨م، ص ٢٠٦-٢٠٧.

- ٤- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين بالاعتراف بان المدارس مرتبطة بمؤسسات المجتمع الاخرى .
- ٥- التحديات الرئيسية المواجه لمديري المدارس أدت لإعادة هيكلة المدارس للتجاوب مع حاجات التلاميذ والمجتمع المحلي والعالمي .
- ٦- التأكيد المتزايد علي ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة علي العمل المدرسي.

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي^{١٦}:-

- ١- توفير التمويل اللازم لتطبيق الخطة من خلال زيادة الميزانية المخصصة لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من قبل الحكومة .
- ٢- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بين المعلمين وحفزهم للتمسك بمعاييرها والتدريب علي أصول التطبيق .
- ٣- ايلاء أهمية كبرى لعقد المؤتمرات والدراسات التي تتناول استخدام التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والأخذ بتطورها .
- ٤- تعزيز روح الفريق في العمل وبناء الثقة وتدعيمها .
- ٥- ضرورة مشاركة المؤثرين والمتأثرين بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي .

خامسا : مراحل التخطيط الاستراتيجي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي:-
يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي في رأي " دافيز وإليسون " باعتباره الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تطوير الإستراتيجية التي تتبناها المدرسة لأنها من خلال هذا التخطيط تعتمد علي ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال

¹⁶ رافده الحريري : التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية ، عمان ، دار الفكر ، ناشرون وموزعون ، ٢٠٠٧ ، ص ١١ .

وإحداث ، من خلال التحليلات الدقيقة للوقت الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة علي المدرسة فيه ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسي والأولويات التي ينبغي العمل علي تحقيقها حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها لكي يقوم المخطط بعمله علي الوجه الأكمل ، فيما يلي المراحل المقترحة التي الواجب مراعاة إتباعها في التخطيط الاستراتيجي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باعتبارها احدي المؤسسات التربوية والتعليمية بمحافظة قنا وهذه العمليات هي :

1/ تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة :

تعد الرؤية المستقبلية هي العين النافذة التي ينظر من خلالها إلى تحقيق الأهداف المرسومة للخطة الإستراتيجية للمدرسة ، وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائلها من طبيعة الحلم الإنساني .

وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك ، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا وأكثر الآفاق اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل ويفضل بعض كتاب الإدارة تسمية المكون الأول من الخطة الإستراتيجية وهي الرؤية بالخطة المعيارية .

نظرا لتضمنها مجموعة القيم ، والمعايير ، والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين في المدرسة وتلاميذها وأبائهم والمجتمع ككل وتعتبر الرؤية جزء شديد الأهمية من خصائص القيادة الناجحة التي تتعامل مع عملية التخطيط الاستراتيجي في المدارس ، وهي من اهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي وغالبا ما تقود التفكير في التخطيط والتركيز علي ما نريد الوصول إليه في المستقبل وهي الطموح أو الحال الذي نسعى إليه في المستقبل^(١٧) .

وتركز الرؤية علي أوجه التميز للمدرسة عن غيرها من المدارس المشابهة ويفترض أن تعكس القيم أو الفلسفة العامة التي يقوم النظام عليها أو التي تميز نفسها

17 حسن مختار حسين : ، مرجع سابق ، ص ٢٢٢-٢٢٥ .

عن غيرها من المدارس الاخرى . ويمكن في الرؤيا الإشارة إلى الإمكانيات والموارد المتوفرة في المدرسة التي نسعى من خلالها تحقيق الرؤيا المستقبلية .
وتوصف عملية صياغة الرؤية بأنها تعتمد علي ممارسة التمرين لكل من القلب والعقل معا ، وبأنها تستغرق وقتا ، لابد أن يكون طويلا بعض الشيء دون تعجل ، وهي تتابع علي النحو التالي (١٨)

أ- المسودة الأولى : وهي من إبداع شخص واحد غالبا ، وتتضمن مجموعة أساسية من العبارات التي تعكس كلا من الحقائق والأحلام لمستقبل المنظمة .
ب- دور مجموعة المستشارين : وهم مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يوثق في مقدرتهم وخبراتهم وولائهم للمنظمة . حيث تعرض عليهم المسودة الأولى ويدلون بآرائهم فيها .

ج- أهمية العمل الجماعي : حيث يعتمد نجاح مجموعة المستشارين في مناقشة وتطوير المسودة الأولى من الرؤية علي مدي تعاونهم كفريق عمل .

وبذلك يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية هي : تصور يضعه مدير المدرسة وفريق التخطيط في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لصورة مستقبل المدرسة من خلال وضع استراتيجيات معينة يحدد فيها ما ترغب أن تكون عليه المدرسة مستقبلا بمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بهدف وضع الرؤية موضع التنفيذ .
فالرؤية الإستراتيجية تعد طريقا لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها ، وتعكس حاجات المجتمع ليس فقط من ناحية تطوير التعليم ، بل كذلك بناء الثقة والعلاقة بين المدرسة والمجتمع

كما تعمل علي تحديد القيم والاعتقادات التي ستواجه سياسة الممارسة العملية للمدرسة .

¹⁸ بيومي محمد ضحاوي ، رضا إبراهيم المليجي : " مرجع سابق ، ص ص ١٢٧-١٢٨ .

وعلي مستوي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تحتاج هذه المدارس خاصة لتحديد رؤيتها من خلال التركيز علي حاجات المجتمع وبناء علي ذلك تحدد غايتها ثم تقوم بالمرحلة الثانية :-

٢ / رسالة المدرسة :

تمثل الرسالة المكون الأول من مكونات خطة تطوير المدرسة ، والتي بدورها تمثل

الجزء الثاني من أجزاء الخطة الإستراتيجية بعد الجزء الأول الرؤية (١٩)

ورسالة المدرسة أو مهمتها يمكن النظر إليها باعتبارها بمثابة تعاقد بين المجتمع وبين العاملين بها ، يتعهد فيه العاملون ببذل جهودهم في مجالات محددة ، وفقا لإستراتيجيات محددة ، لكي يبلغوا أهدافا محددة ، وبطالبن المجتمع في المقابل بدعم هذه الجهود ومؤازرتها من خلال اعتماد تلك الرسالة ، ومتابعة تنفيذها بكل دقة ، وممارسة شراكة حقيقية تجاه ما تقرضه عليه (٢٠)

ويؤخذ على كثير من المنظمات - المدارس - بعضها تصيغ رسالتها بصورة مفرطة في التأدب واللباقة ، وأحيانا البلاغة ، بحيث لا يمكن لعبارات تلك الرسائل أن تشير إلى توجه أو هدف محدد ، ولا تمكن العاملين بها ، أو المشاركين معها في علاقات تبادلية من أن يوجهوا جهودهم بشكل محدد ومؤثر في سبيل تحقيق أهداف معينة.

ويقدم الكثير من كتب الإدارة إلى تعريف الرسالة بأنها " : الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المدرسة ، أو المهمة الجوهرية لها ، ومبرر وجودها (٢١)

¹⁹ زينب علي الجبر "التخطيط الاستراتيجي في المدرسة، مفاهيم، أسسه، وتطبيقاته" ،، الكويت ،دار الفلاح ، ٢٠٠٨م ،ص ٢٢ .

²⁰ رافذه الحريري : "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية" ،، عمان ،دار الفكر ناشرون وموزعون ، ٢٠٠٧م ،ص ٢٣ .

²¹ عبد الغني عيود وآخرون :مرجع سابق ،ص ٦٦ .

مواصفات رسالة المدرسة (٢٢):

- * أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها .
 - * أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع .
 - * تصف المؤسسة التعليمية من : حيثما أهدافها، ومن جمهورها، وكيف ستحقق ما تريد (What, Who, How, and Why).
 - * تركز على محور استراتيجي محدد .
- وبناء عليه يمكن القول أن التحليل الإجرائي لعناصر وتوجهات السياسة المدرسية والعوامل الإستراتيجية بها ، يمثل ضمانا لان تأتي وثيقة الرسالة معبرة - بالفعل - عما يجب عمله ، وكيفية الاضطلاع به وتنفيذه نومن ناحية أخرى فان التغذية الراجعة المرندة ، وإعادة التحليل والتدقيق علي مدي مطابقة ما لعبارات الرسالة من دلالات مع مقتضيات النشاط الفعلي والإجراءات ، لهذه المراجعة - بالطبع - الأثر الحاسم في نجاحها وعدم الوقوع في شرك الازدواجية وانفصال الشعار عن المضمون .

ج / تحديد الأهداف الإستراتيجية :

تمثل الأهداف الرئيسية العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المدرسة، ويتم التحديد الدقيق لهذه الأهداف في صورة مجموعة أكبر من الأهداف العملية التشغيلية المحددة والقابلة للقياس والمرتبطة بفترة زمنية معينة والتي تساعد في تحليلها، ويتضمن تحديد الأهداف ترجمة رسالة المدرسة وسبل تحقيقها إلى أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق. (٢٣)

²² أفراح محمد محسن عقلان: مرجع سابق ، ص ٩٨ .

(١) ابراهيم عباس الزهيري: "الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة"، القاهرة دار الفكر العربي

٢٠٠٩، ص٢١٧ .

وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتؤكد الحكمة الإغريقية التي تقول " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرسو به، فانه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء ". وهكذا أيضا فإن الأهداف تسهم في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها، كما تسهم في تقييم أداء المدرسة، والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فإن المدرسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (٢٤)

ويمكن توضيحها لكل من يهمل الأمر، ويمكن استخدامها لخلق الالتزام لدى كل من يعينهم الأمر وخاصة العاملين في المدرسة، ويمكن استخدامها لتحديد القدرات والأنشطة أثناء عملية تخطيط التطوير بالمدرسة، وأن تكون عملية ممكنة البلوغ أو التحقق، وان تركز على النتيجة المستهدفة وليس كيفية بلوغها، وغالبا تكون الأهداف الإستراتيجية للمدرسة مرتبطة باحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، والخدمات التربوية التي يمكن تقديمها على مدى زمني معين مراعية متطلبات عصر العولمة ومسا به من متغيرات متسارعة.

وتتضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الإستراتيجية، وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها تنفيذ الإستراتيجية، ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحدودة، كما تتضمن عملية صياغة هذه الأهداف تحليل العلاقات بينها، بحيث تجنب الفريق الاستراتيجي مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة منها، وأن لا يكون في حيرة كبيرة بأي منها يبدأ. (٢٥)

25 براهام كيني : ترجمة (هند السديري) : " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة، الكويت، دار القلم، ٢٠٠٠م ص ٤٤-٤٥.

25 محمد عبد الخالق مدبولي : " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدي مجموعة من الممارسين "، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، ع١٨٤٤، ٢٠٠١م، ص ١٥٥.

إ- أهمية وضع الأهداف:

تتضح أهمية الأهداف في الآتي^(٢٦):-

*- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير وفريق التخطيط بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المدرسة إلى تحقيقها فتنبئ عمليات التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة .

*- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات : الأغراض والأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثير المدرسة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

*- تساعد الأهداف "Goals" في المستويات العليا على وضع الغايات "objectives" " في المستويات التالية : إن وضع الأهداف الخاصة بالمدرسة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية .

*- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية : فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي ارتبط بها تحقيقها .

ب- الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

وقبل وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة يجب أن نراعي بعض الاعتبارات وهي
- (٢٧) .

26 مركز التميز التربوي : "التخطيط الاستراتيجي"، كتيب المدرب ، جامعة عين شمس ، كلية التربية عين شمس ، ٢٠١٤ م ، ص ص ٩٠ - ٩١ .

27 احمد إسماعيل حجي : "إدارة المدرسة وإدارة الصف" ، القاهرة، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٦١ .

* - الملائمة :

بمعنى أنه يجب أن يكون تحقيق الهدف مساعدا على تحقيق رسالة المدرسة وغاياتها، حيث إن أي هدف لا يسهم في تحقيق غايات المؤسسة يعد غير منتج، وإذا ما تعارض الهدف مع الغايات أصبح الأمر جد خطير .

* - القابلية للقياس :

يجب أن تحدد الأهداف ما هو متوقع الحدوث سواء من ناحية الكم أو الزمن، وتسهل عملية التخطيط. إذا ما كانت الأهداف لا تتسم بالعمومية والغموض، وإنما تتسم بالتحديد والوضوح، وعندما يتم تحديد الأهداف ويعبر عنها بشكل محدود لفترة زمنية محددة، فإنه يمكن قياس النتائج المحققة وبصورة موضوعية .

* - إمكانية تحقيق الأهداف :

يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، ولا يجب تحديد أهداف غير واقعية ويجب أن تراعى مصالح المدرسة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .

* - القبول :

الأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المدرسة، فالهدف الذي لاينسجم مع نظام القيم للعاملين لا يحتمل تحقيقه كما يجب أن يكون الهدف مقبولا من حيث استعداد المدرسة لتحمل التكاليف المترتبة على وضعه موضع التنفيذ .

* - المرونة :

بمعنى إمكانية تعديل الهدف في حدوث طوارئ غير متوقعة، لذلك يجب أن يثبت الهدف لفترة كافية لضمان توجيه المؤسسة التربوية ..

* - الحفز الإيجابي :

إن الأهداف التي لا يستطيع الأفراد تحقيقها، وكذلك الأهداف سهلة التحقيق، لا تمثل أي حافز على بذل الجهد، فبالنسبة لغالبية المؤسسات التربوية نجد أن

الأهداف فيها تتسم بشيء من الطابع الهجومي، والتي يحوطها القليل من الصعوبات تعد حافز قوي . وبعد قيامها بهذه المرحلة تقوم بالمرحلة الرابعة المحددة في :-

٤ / تحليل البيئة الخارجية :تتكون البيئة الخارجية للمدرسة من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على سير المدرسة، وتعد دراستها أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية، حيث إن هذه الدراسة تكشف للمدرسة الفرص التي يمكن للمدرسة استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من أثارها. وتتكون البيئة الخارجية من قسمين هما (٣٨):

أ - بيئة التعامل المباشر :

تعرف بيئة التعامل المباشر بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة، وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها . ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمدارس الابتدائية الأخرى، ووسائل الإعلام والجامعات . ويطلق على هذه الفئات " أصحاب المصالح " وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المدرسة .

ب - بيئة المجتمع العامة :

تتكون البيئة الاجتماعية العامة من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المدرسة .

28 ديك ويندلنج : "التخطيط الاستراتيجي في المدارس ، بعض التقنيات العملية في الدارة التعليمية الاستراتيجية ، الجودة والموارد ، تحرير ماجريث بريدي ورون جلاتر وروزا ليندليفايس (ترجمة : بهاء شاهين) ، القاهرة ، مجموعة النيل الدولية ، ٢٠٠٦م ، ص ٢ .

الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياساتهم الداخلية، نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطات.

٥ / تحليل البيئة الداخلية :-

تتكون البيئة الداخلية للمدرسة من متغيرات تشكل المحيط الذي يتم في إطاره تحقيق أهدافها، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المدرسة، بغية مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية، ومحاولة تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المدرسة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية.

٦ / التقييم والرقابة الإستراتيجية :

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الإستراتيجي، إلا أنها عملياً تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ، وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين^(٢٩) -تقييم أداء المدرسة فيما يتعلق بفعالية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تتجزأ حسبما خطط لها النتائج تساوي الأهداف .

ب-اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف - تبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط " التغذية الراجعة " للعودة إلى مرحلة التنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ الذي أدى إلى أن النتائج لا تساوي الأهداف، ومن ثم إجراء التصحيح المناسب .

الخطوات العملية للرقابة (٣٠) :

الخطوة الأولى : تحديد ما يجب قياسه، وتتضمن الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

* . إن العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات .

²⁹ نادية العارف : " التخطيط الاستراتيجي والعولمة " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١١م ، ص ٥٥ .

³⁰ مصطفى محمد ابوبكر : " للتفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

٢٠١١م ، ص ٤٥-٥٥ .

* أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها "عناصر النجاح الحرجة". إن عناصر النجاح الحرجة هي تلك الإجراءات من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المؤسسة أو فشلها. لذلك يجب أن تخضع دائماً وعلى مدار الوقت إلى رقابة مشددة وذلك للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها، كما أن رقابة واهتماماً مشددين يجب أن يوجهها إلى ما يطلق عليه "المكونات الاستراتيجية للنتائج" وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر ممكن من المصاعب عند تنفيذها.

الخطوة الثانية: تحديد معايير قياس الأداء:-

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً للأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة: وضع معايير للأداء بوقت محدد.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:-

أي التأكد من صحة المعادلة النتائج تساوي الأهداف وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف، فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة^(٣١):

* الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية ويتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا

^{٣١} احمد عطا قطامين: " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية،

ط ٢، عمان، دار محلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ١٣٢.

* الأخطاء التي أنتجت الانحرافات كانت في التخطيط الاستراتيجي أم الأهداف مبالغ فيها أم الخطط الإستراتيجية والسياسات التي وظفت في انجاز العمل غير مناسبة وغير فعالة .

* العمليات التنفيذية التي استخدمت في العمل كانت مناسبة لانجاز الأهداف المخطط لها .

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن عمليتي المتابعة والتقييم تعتبر من أهم ضمانات نجاح أي خطة في تحقيق أهدافها، لذلك كان من الضروري أن تكون العمليات مستمرة منذ بداية التفكير في أول مرحلة من مراحل الخطة الإستراتيجية ومرورا بجميع مراحلها وانتهاء بعمليات التنفيذ وحتى نهاية الخطة، حيث إن ذلك يتيح إجراء عمليات المتابعة والتقييم المستمر لكل نشاط من أنشطة أي مرحلة. يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا وانه يدفع للتفكير في المستقبل وانه عملية مستمرة، وان التخطيط الاستراتيجي المدرسي يوجه جميع الجهود داخل المدارس (مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) نحو غاية واحدة وتحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المدرسة ككل وأيضا تركيز التخطيط الاستراتيجي المدرسي على الربط الفعال بين المؤسسة التعليمية (مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي) وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها ويحقق رسالتها مع تركيزه على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي مع مروره بمراحل من رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية ثم التقييم والرقابة .

المراجع العربية

- ١- إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٨م .
- ٢- احمد إسماعيل حجي " : إدارة بنية التعليم والتعلم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠م .
- ٣- احمد إسماعيل حجي " : إدارة المدرسة وإدارة الصف " . ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٩م .
- ٤- احمد عطا قطامين : " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقه ، ط ٢ ، عمان ، دار محلاوي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦م .
- ٥- احمد محمد محمد : " التخطيط الاستراتيجي لمراكز البحث العلمي الجامعي في جامعة عين شمس " . ، دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ٢٠١١م .
- ٦- أفراح محمد محسن عقلان : " التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي " ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠١٠م .
- ٧- براهام كيني: . ترجمة (هند السديري) : " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة ، الكويت ، دار القلم ، ٢٠٠٠م .
- ٨- بيومي محمد ضحاوي ، رضا إبراهيم المليجي : " التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤي مستقبلية ونماذج تطبيقية ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١١م .
- ٩- جون م . برايسون : "التخطيط الاستراتيجي ، للمؤسسات العامة وغير الربحية " ، ترجمة : محمد عزت عبد الموجود ، لبنان ، مكتبة لبنان ، د.ت .
- ١٠- حسن مختار حسين : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري " ، مجلة التربية ، ع ٦٤ ، تصدر عن الجمعية المصرية التربوية المقارنة والإدارة التعليمية ، مارس ٢٠٠٦م .

- ١١- ديك ويندلنج: "التخطيط الاستراتيجي في المدارس، بعض التقنيات العملية" في الدارة التعليمية الإستراتيجية، الجودة والموارد، تحرير مارجريت بريدي ورون جلاتر وروزا لينديفاسيس (ترجمة: بهاء شاهين)، القاهرة، مجموعة النيل الدولية، ٢٠٠٦م.
- ١٢- رافده الحريري: "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، ٢٠٠٧م.
- ١٣- زينب علي الجبر "التخطيط الاستراتيجي في المدرسة، مفاهيم، أسسه، وتطبيقاته"، الكويت، دار الفلاح، ٢٠٠٨م.
- ١٤- صالح فهد الخطيب: "التخطيط الاستراتيجي الفكرة والخبرة، القاهرة، مكتبة ابن سينا، ٢٠٠٢م.
- ١٥- عبد الغني عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية، ط٢، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢م.
- ١٦- محمد حسين ابوصالح: "التخطيط الاستراتيجي القومي"، ط٢، القاهرة، مجموعة النيل، ٢٠٠٥م.
- ١٧- محمد عبدالخالق مدبولي: "التخطيط المدرسي الاستراتيجي"، القاهرة، دار العربية للكتاب، ٢٠٠١م.
- ١٨- محمد عبد الخالق مدبولي: "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لذي مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات، ١٨٤٤، ٢٠٠١م.
- ١٩- محمد سيد محمد السيد: "التخطيط الاستراتيجي لتطوير كليات التربية بجمهورية مصر العربية في عصر المعلومات، رسالة دكتوراه، كلية التربية قنا، جامعة جنوب الوادي، قنا، ٢٠٠٥م.
- ٢٠- محمود عباس عابدين: "قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣م.

- ٢١- مركز التميز التربوي: " التخطيط الاستراتيجي "، كتيب المتدرب ، جامعة عين شمس ، كلية التربية عين شمس ، ٢٠١٤ م .
- ٢٢-مصطفى محمد ابوبكر : " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١١م .
- ٢٣- مصطفى محمود ابوبكر : "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة "، الإسكندرية ،الدار الجامعية ، ٢٠٠٢م .
- ٢٤-نادية العارف : " التخطيط الاستراتيجي والعولمة " . ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١١م .
- ٢٥-نادية العارف : " الإدارة الإستراتيجية . " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م .

المراجع الأجنبية:

- 26-Brent,Davies&LindaEllison:"Strategic Planning in school-Anoxyrmoron".School leader ship &management,v.18,n.4, 1998.
- 27-Daniel James rowley et al, strategic changes in colleges and universities : planning to survive and prosper , san fran cisco :Jossey Bass,Inc., (1997).
- 28-Laverna,Saunders:" Planning Strategically in order to Win politically".Computers in Libraries,vol.19,No.1,1999,pp,43.
- 29-Rainer Feurer , Kazem chaharbaghi , stragey development : past , present,and future, management decision .vol(33),no.(6), 1995,.