

تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

إعداد

أ.د/ صلاح السيد عبده رمضان
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ نادية حسن السيد
أستاذ التخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة بنها

محمد فتحي أحمد بيومي
مدرس إنجليزي
باحث دكتوراه

تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

إعداد

محمد فتحي أحمد بيومي

مدرس إنجليزي

باحث دكتوراه

أ.د/ صلاح السيد عبده رمضان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة بنها

أ.د/ نادية حسن السيد

أستاذ التخطيط التربوي

كلية التربية جامعة بنها

مستخلص البحث

استهدف البحث تحليل وتحديد مدى وجود علاقة بين تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي وبين تطوير التعليم قبل الجامعي، ثم وضع تصور لعناصر خطة استراتيجية تهدف لتحقيق جودة التعليم قبل الجامعي من منظور التخطيط الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام منهج التحليل النقدي، حيث استعرض البحث بالوصف والتحليل الأدبيات المتعلقة بجودة التعليم، ثم عرج البحث الى تحليل أدبيات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالجودة التعليمية تمهيداً لتوظيف مدخل التخطيط الاستراتيجي بألياته في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

Abstract

The current research aimed to analyze and determine the relationship between the application of the strategic planning approach and the quality of pre-university education, and then to develop a proposed framework of elements of a strategic plan that achieves the quality of pre-university education from a strategic planning perspective. The study aimed at analyzing the literature of strategic planning and its relation to educational quality in preparation for employing the strategic planning approach and its mechanisms in achieving the quality of pre-university education. The research reached a framework of elements of strategic plan that can achieve the quality of pre-university education.

مقدمة :

أصبح تطوير التعليم قضية ملحة ومهمة لكل فئات المجتمع ومن أهم الأولويات التي تسعى الدولة جاهدة لتحقيقها ومطلباً مجتمعياً من أوليات التنمية واحتل حيزاً كبيراً في الخطاب السياسي الرسمي وفي برامج العمل القومي، وكذلك في أنشطة المجتمع المدني وبرامجه والمنظمات غير الحكومية، لمناقشة قضاياها وبحث سبل تطويره وزيادة كفاءته ومردوده الاقتصادي والاجتماعي، فنظام التعليم الذي يمكنه الاسهام في تحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي والتنمية البشرية المستدامة لا بد وأن تتوافر له ضمانات الجودة الشاملة في عناصره الأساسية، وكلما ارتفعت معدلات التميز والجودة في النظام التعليمي زاد اسهامه في النمو الاقتصادي وزيادة الناتج القومي.⁽¹⁾

وأصبح ضمان جودة المؤسسات التعليمية واحداً من أبرز أولويات الاصلاح والتطوير التعليمي، وعلى رأس قمة أولويات أجندة عمل عديد من المؤسسات التعليمية حول العالم، ولعل من أبرز تزايد الاهتمام بقضايا الجودة مؤخراً ما يلي:

- بروز أهمية دور التعليم في دفع عجلة النمو الاقتصادي الشامل والمستدام على كلا المستويين الوطني والدولي.
- زيادة معدلات الطلب الاجتماعي على التعليم.
- رفع سقف التوقعات التعليمية.
- زيادة توجه بعض المؤسسات التعليمية نحو التدويل.
- زيادة الاهتمام بقضايا المحاسبية في التعليم.⁽²⁾

ولقد أضاف "Filippakou O. &Tapper T.,2010" إلى ما سبق عدداً من التوجهات التي ساهمت في تزايد الاهتمام العالمي بضمنان جودة مؤسسات التعليم، هي:

- خصخصة التعليم قبل الجامعي.
- التوجه نحو إعادة الهيكلة، وتزايد اهتمام الحكومات بتحقيق الأرباح المالية من وراء التعليم.
- الانتقال الى نظام السوق، وتزايد طلب العملاء على الوفاء بمعايير النزاهة والشفافية.
- ظاهرة العولمة، وإقامة أسواق بلا حدود للتعليم.⁽³⁾

وتسعى جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية - ومنها المؤسسات التعليمية - إلى تحقيق ميزة تنافسية وجودة على غيرها من المؤسسات العاملة في ذات النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للمنتج (التعليمي) وتحقيق التميز عن طريق تطوير الأداء اعتماداً على منهج للتخطيط

الاستراتيجي، نظرا لأن بيئة العمل تتميز بالتغير بصورة دائمة مما يضع إدارة هذه المؤسسات التعليمية أمام تحدي دائم نحو التكيف مع مستجدات هذه البيئة، والذي لا يتم إلا إذا أهتمت إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنهج التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم المناهج والأليات المؤثرة على نجاح وتميز أداء المؤسسة، كما أنه من المتوقع أن يتعاظم الأهتمام بالتخطيط الاستراتيجي خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى بسبب مجموعة من العوامل في مقدمتها العولمة والمنافسة المتزايدة والحاجة الى تبني أفضل الممارسات الإدارية.^(٤)

ومن هنا كان اهتمام الباحث بدراسة التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي، مقما إطار لعناصر خطة استراتيجية تهدف إلى تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

قضية البحث:

لم يعد تحسين وتطوير التعليم قبل الجامعي بمصر أمراً إختيارياً، بل أصبح من الضروري العمل على جودة نظم التعليم قبل الجامعي حتى تسهم في تكوين انسان لديه القدرة على التعايش مع محيط يتطور باستمرار، في الوقت الذي أدى فيه التوسع في مؤسسات التعليم وزيادة أعداد الطلاب الى انخفاض مستمر في الموارد المالية والمادية الممنوحة للمؤسسات التعليمية، ويقرر البنك الدولي ذلك في تقاريره المتواتره عن التعليم حيث يؤكد أن مشكلة انحدار جودة التدريس والبحث أصبحت مشكلة عالمية وبخاصة في الدول النامية، وذلك نتيجة عوامل متعددة ومتداخلة، منها ضعف كفاءة المعلمين، ومحدودية الموارد المالية والتسهيلات المادية، قلة التجهيزات المكتبية والعلمية، انخفاض الكفاءة الداخلية وظهور مشكلة البطالة بين المتعلمين، والصورة الجديدة للتعليم والمجتمع لا يمكن لها أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستوياته، ولهذا تنبتهت معظم دول العالم الى أهمية قضية الجودة في التعليم فوضعتها في صدارة أولوياتها منذ تسعينات القرن العشرين، ذلك اعتمادا على فرضية أن التقدم والتحسين الواضح في الاداء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة مرهون بجودة الخدمة التعليمية^(٥).

ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ومن هذا المنطلق يمكن ترجمة قضية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي اعتماداً على مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

- ١- تحليل وتحديد مدى وجود علاقة بين تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي وبين تطوير التعليم قبل الجامعي.
- ٢- وضع تصور لعناصر خطة استراتيجية تهدف لتحقيق جودة التعليم قبل الجامعي من منظور التخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث:

- ١- الأهمية النظرية للبحث في تناول قضية جودة التعليم قبل الجامعي، والتخطيط الاستراتيجي كمدخل لضمان جودة التعليم قبل الجامعي .
- ٢- الأهمية التطبيقية للبحث في وضع تصور لعناصر خطة استراتيجية تهدف لتحقيق جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام منهج التحليل النقدي، حيث يستعرض البحث بالوصف والتحليل الأدبيات المتعلقة بجودة التعليم، ثم يعرج البحث الى تحليل أدبيات التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالجودة التعليمية تمهيداً لتوظيف منهج التخطيط الاستراتيجي بألياته في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية، وهي:

- ١- دراسة رشدى طعيمة (٢٠٠٨).^(٦)
- ٢- دراسة محمود عباس (٢٠٠٩).^(٧)
- ٣- دراسة صلاح الدين توفيق ومحمد عبد الرازق (٢٠٠٩).^(٨)
- ٤- دراسة أحمد الزنفلى (٢٠١٠).^(٩)
- ٥- دراسة زينب القطروني (٢٠١٤).^(١٠)
- ٦- دراسة جميلة كاكولي (٢٠١٥).^(١١)
- ٧- دراسة اسماعيل القاضي وحنان القاضي (٢٠١٦).^(١٢)
- ٨- دراسة أحمد عابد (٢٠١٦).^(١٣)
- ٩- دراسة (Lynn Kish, 2016).^(١٤)
- ١٠- دراسة علي شنن (٢٠١٧).^(١٥)

الإطار النظري للبحث :

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي.

بتطور الفكر التربوي لوحظ ان التعليم لا يكون جيداً بذاته، ولا يشتق معايير جودته من داخله، وإنما جودته هي ان يكون علي مستوي مطالب المجتمع وتحدياته وأماله، ومن ثم جاء التخطيط التربوي بشكل جديد يوازن بين الكم والكيف لتقليل درجة الخسارة في مجال الهدر التعليمي، واهتم التخطيط التربوي بالجوانب الكيفية للتعليم كتحسن وتطوير المناهج والكفاءة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي وإعداد المعلمين وتنميتهم، وتطوير الإيرادات التربوية، وتحسين التجهيزات المدرسية،^(١٦) وعلي الرغم من الاهتمام بالجانب الكمي والكيفي للنظام التعليمي، إلا ان العديد من المعوقات والتحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلمية والمادية حالت دون تحقيق الاهداف التي كان يراد تحقيقها، وخابت الآمال المعقودة علي التخطيط التربوي وبدأ التشكيك في جدواه بسبب تفتي البطالة وزيادة معدلات التضخم، وعدم التوازن الاقتصادي والاجتماعي، ولعل أهم أسباب تلك الأزمة هو تزايد العقبات والمشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وعدم استقرارها وصعوبة التنبؤ بها، وزيادة معدلات التغير الجذري غير المألوف، فضلا عن الآثار التي ترتبت علي ثورة المعلومات والاتصالات ومن ثم لا يمكن الاعتماد علي التخطيط من خلال استقراء الماضي واعتباره امتداد للمستقبل، الأمر الذي حتم تبني شكل جديد من التخطيط تكون لديه القدرة علي التعمق في داخل النظام وأيضاً فهم جميع القوى الموجودة خارج بيئة النظام والتي تؤثر عليه بشكل كبير، وهذا الشكل الجديد من التخطيط أطلق عليه التخطيط الإستراتيجي^(١٧).

ويمكن تقديم بعض الأطر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في التعليم فيما يلي:

أ) مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي :

- هناك عدة مبررات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي، تلخص فيما يلي^(١٨):
- عدم جدوى الأساليب التقليدية للتخطيط التربوي في مواجهة الكثير من المشكلات التعليمية لا سيما المشكلات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وصعوبة التنبؤ بها.
 - الايمان المتزايد بقدرة التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالمستقبل والسيطرة على التغيرات التي تحدث في البيئة وفهم القوى المحيطة للنظام التربوي ثم تطوير الاستراتيجيات والسياسات واختيار وتنفيذ أفضلها.

- تزايد وكثرة التحديات التعليمية، فنجد تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية وتغير شكل المنظومة المعرفية، وتحديات على مستوى نوعية التعليم وتعدد أشكاله في وقت زادت فيه المناداه بضرورة تكافؤ الفرص التعليمية والارتقاء بجودة التعليم، وتحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل حيث ظهور مهن جديدة مبتكرة واختفاء أخرى، وتحديات على مستوى التمويل ... وغيرها من التحديات التي أبرزت أهمية التخطيط الاستراتيجي التي يعول عليه إيجاد إطار عام لمواجهة تلك التحديات وتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم قبل الجامعي.
- فضلا عن أن التخطيط الإستراتيجي يعزز دور الحكومات والمؤسسات في تحديد أولويات البدء وفق أسلوب علمي منهجي.
- كما أنه يمكن المستفيدين والقائمين على التعليم من المشاركة في صياغة رؤية وأهداف مستقبلية واضحة للتعليم ورفع درجة الوعي لإحداث التغيير المطلوب .
- بالإضافة إلى إنه يتيح الدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وإجراء تعديلات في الاستراتيجية المتبناه وفقاً لما يطرأ من مستجدات في بيئة النظام.
- كما أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على توفير وتنظيم البيانات والمعلومات الدقيقة أمام متخذي القرارات.

(ب) مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي:

رغم تباين الباحثين في تحديد وترتيب مراحل وخطوات اعداد خطة استراتيجية لمؤسسة ما، إلا أنه عادة ما تمر هذه العملية بالخطوات الآتية:

المرحلة الاولى: تحديد رسالة ورؤية المؤسسة:

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين هما:

(أ) تحديد رسالة المؤسسة:

يرى " Erdem Ali R., 2009 " أن الرسالة هي " الفكرة الملهمة للأفراد العاملين بالمؤسسة التي تجمع جهودهم وإمكانيتهم في اتجاه تحقيق الاهداف وهي التي توضح أسباب وجود المؤسسة، وتحدد الغرض الاساسي لها وتضمن وصفاً للمنتج التعليمي والانشطة الرئيسية لها والخصائص الفريدة فيها. " وفي هذا إشارة إلى أن الرسالة تحدد ما تقوم به المؤسسة من مهام وعمليات، لماذا تقوم به، وكيف تقوم به، وما هي القيم التي تحكم عملها وما هي ميزاتها التنافسية.⁽¹⁹⁾

ب) اجراءات صياغة الرسالة^(٢٠):

١- يقوم فريق التخطيط بدراسة وتحديد احتياجات ومتطلبات المجتمع من المؤسسة وذلك للتعرف على الاحتياجات المجتمعية التي وجدت المؤسسة لتلبيتها، فالمؤسسة ورسالتها وسيلة لغاية وليست غاية في حد ذاتها.

٢- ثم يقوم منسق الفريق بكتابة مسودة أولية لبيان الرسالة، ويوزعها على بقية الاعضاء لابتداء ارائهم ومقترحاتهم من تعديلات أو اضافة أو حذف، ومن خلال حلقات النقاش وورش العمل التي يمكن عقدها والتي يجدي فيها استخدام اسلوب العصف الذهني، ومن ثم يمكن تنقيح المسودة وتعديلها في ضوء جميع الاراء- على أن يتم اشراك المؤسسة واعضاءها وعدد يمثل العملاء والاطراف المعنية - وصولاً إلى وثيقة الرسالة في شكلها النهائي

ج) تحديد رؤية المؤسسة:

يتفق العديد من الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي على أن الرؤية الاستراتيجية هي خريطة لمستقبل المؤسسة الذي تسعى الوصول إليه، فهي تجيب على سؤال: إلى أين نريد الذهاب وكيفية الذهاب؟ إذ انها تصف الصورة المثالية التي تريد المؤسسة أن تبدو عليها في المستقبل، كما تصف النتائج التي تريد انجازها والخصائص التي ستحتاجها لإنجاز تلك النتائج، والرؤية بهذا المعنى تعنى الاحلام أو الطموحات أو الآمال التي تسعى مؤسسة ما إلى تحقيقها في الأجل الطويل.^(٢١)

د) خطوات إعداد الرؤية:

لإعداد وصياغة الرؤية لمؤسسة ما، هناك بعض الخطوات أو الاجراءات هي^(٢٢):

١- الفهم الجيد لبيان رسالة المؤسسة، إذ أن الرؤية هي الترجمة العملية لتحقيق رسالة المؤسسة.
٢- يطلب منسق فريق كتابة الخطة من كل عضو من أعضاء الفريق كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمؤسسة ومحيطها، أخذين بعين الاعتبار الوضع المستقبلي التي ترغب أن تكون عليه المؤسسة والتغيرات التي يمكن أن تحدث بالبيئة الخارجية وأثرها على بيئة المؤسسة الداخلية .

٣- يجتمع الفريق ويقارن افراده ما كتب، ويحصرن نقاط الاتفاق والاختلاف ومجالات العمل التي بقيت وتلك التي الغيت أو اضيفت.

٤- ثم يتم صياغة الرؤية على نحو ما تم في صياغة الرسالة في شكلها النهائي .

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يتم في هذه المرحلة ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف بعيدة المدى ذات طبيعه كمية وكيفية، يمكن من خلالها قياس النتائج التي تتحقق وتحديد توجهات المؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة، وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها وضع جدول زمني لعملية التنفيذ، وتخصيص الموازنة البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ خطوات العمل المحددة. (٢٣)

ولصياغة الأهداف الإستراتيجية يجب على فريق التخطيط الإستراتيجي ما يلي (٢٤):

- ١- مراجعة الرسالة والغايات الإستراتيجية.
- ٢- تحديد النتائج المطلوبة، وهذا يتطلب:
 - أ) تحديد حجم ما يجب إنجازه خلال فترة تنفيذ الخطة على المستوى الكمي والكيفي.
 - ب) وضع مؤشرات يمكن الحكم في موضوعها على ما تم التوصل إليه من نتائج وغايات.
 - ج) ضرورة مراعاة الأتي:
 - توافر الموارد البشرية المؤهلة والتكنولوجية والمالية .
 - إستقرار العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على النتيجة .
- ٣- تحديد السقف الزمني لتحقيق النتائج أو الأهداف .
- ٤- يقوم فريق الخطة الإستراتيجية بالإطلاع على بعض نماذج الأهداف الإستراتيجية الموضوعه لبعض المؤسسات الناجحة في نفس المجال، ثم يقوم منسق الفريق بوضع وصياغة الأهداف (للطالب والمعلم والمناهج والإدارة والبيئة) وضع درجة الأولوية لتلك الأهداف لمناقشتها وإجراء التعديلات اللازمة .

المرحلة الثالثة: التحليل البيئي:

وينقسم التحليل البيئي إلى نوعين:

أ) تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يستهدف تحليل البيئة الداخلية تحديد نقاط القوة أو النواحي الداخلية الإيجابية الداعمة للمؤسسة، والقدرات الفريدة لها التي تحسن قدرتها على إنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وكذلك تحديد واستكشاف الضعف ومجالات القصور التي من الضروري معالجتها بطريقة تشد تحويلها إلى نقاط قوة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

ولتحليل البيئة الداخلية عادةً ما يتبع المخطط الاستراتيجي الإجراءات الآتية^(٢٥):

- ١- تحديد كافة مدخلات المؤسسة.
- ٢- تحديد عملياتها وما يدور بداخلها بدقة.
- ٣- جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وهنا يقوم بعض أفراد فريق الخطة الاستراتيجية بجمع كافة المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمؤسسة بالاطلاع على النشرات والسجلات والتقارير والمطبوعات والوسائط الإلكترونية، وكذلك بإجراء استطلاع رأى العاملين بهذه المؤسسات باستخدام الاستبيانات والمقابلات والملاحظة المباشرة، بالإضافة إلى الدراسات والبحوث العلمية والمؤتمرات والندوات التي تناقش قضاياها، وكذا تقارير ومنشورات المجالس المتخصصة والتشريعية والوزارات والمراكز العلمية والبحثية .
- ٤- تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج، فبعد جمع البيانات يطلب منسق الفريق من جميع الاعضاء تحليلها وتفسيرها ثم من خلال جماعات النقاش والعصف الذهني يمكن استخلاص النتائج بعد اجراء تعديلات أو اضافة .
- ٥- تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتفسيرها، يطرح المخطط الاستراتيجي سؤالين: ما النواحي الايجابية للمؤسسة "نقاط القوة"؟ وما النواحي السلبية بها "نقاط الضعف"؟ ويقوم كل عضو بالإجابة، ثم من خلال النقاش الجماعي يقوم المنسق بجمعها ودراستها ومراجعتها، ويطلب فى النهاية من أحد أعضاء الفريق بإعداد قائمة تفصيلية بنقاط القوة وأخرى بنقاط الضعف .

ب) تحليل البيئة الخارجية:

ويستهدف تحليل البيئة الخارجية التعرف على الفرص المتاحة للمؤسسة من عوامل واتجاهات وموارد قد تساعدها لتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية والعمل على استغلال والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات الموجودة والمحتملة وإدراك العوامل والاتجاهات والأحداث الخارجية التي قد تعوق ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج ومحاولة الاستعداد لها والتصدي لتأثيراتها السلبية على المؤسسة^(٢٦).

ولتحليل البيئة الخارجية، يقوم منسق فريق التخطيط الإستراتيجي بطرح الأسئلة الآتية على أعضاء الفريق وهي^(٢٧):

- ١- ما أهم الاتجاهات الحالية والمتوقع حدوثها مستقبلاً لكل متغير من المتغيرات المجتمعية؟

- ٢- ما أهم المتغيرات المجتمعية المتوقعة التي يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٣- ما التأثيرات المتوقعة لكل متغير من المتغيرات البيئية على المؤسسة؟ ما الإيجابي منها (الفرص المتاحة)؟ وما السلبي منها (التحديات المفروضة)؟
- وفي ضوء نتائج التحليل البيئي "تحليل SWOT"، يسعى فريق التخطيط للإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- كيف يمكن استخدام نقاط القوة في تعظيم استغلال الفرص المتاحة؟
- ٢- كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تحديات؟
- ٣- ما أوجه الضعف الواجب تحسينها حتى تستطيع المؤسسة استغلال الفرص المتاحة؟
- ٤- ما أوجه الضعف الواجب تحسينها لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تحديات؟

المرحلة الرابعة: صياغة الخطة الإستراتيجية:

وعادة تمر تلك المرحلة بالخطوات التالية:

- ١- تحديد الفجوة الإستراتيجية.
- ٢- تحديد الإستراتيجيات البديلة (البدايل الإستراتيجية).
- ٣- اختيار الإستراتيجية الأنسب.
- ٤- إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية في شكلها النهائي: بحيث تتضمن العناصر التالية:
- مقدمة "بيان الغرض من الخطة الإستراتيجية.
 - بيان رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية.
 - بيان بالأهداف الإستراتيجية.
 - بيان بنتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
 - بيان بنتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
 - ملخص للإستراتيجيات البديلة ومقارنة بينها، ثم تحديد البديل الإستراتيجي المختار.
 - وصف البديل الإستراتيجي المختار ومحاوره بالتفصيل.
 - متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.
 - الرقابة والمراجعة.

مع مراعاة أن تصاغ بشكل عملي يمكن من خلالها اشتقاق خطط تكتيكية Tactics وتنفيذية Action plans، والتي تكون أكثر تفصيلاً وأكثر تحديد للمسئوليات والأنشطة ومحددة بوقت وتكلفة (٢٨).

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ من خلال (البرامج التنفيذية، والميزانيات المالية، والإجراءات)، أي ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية أو تنفيذية متضمنة البرامج والموازنات وإجراءات العمل المختلفة وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية^(٢٩).

ويتم التركيز في هذه المرحلة على وضع إجابات محددة للأسئلة الآتية^(٣٠):

- ١- ما فريق تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ٢- ما متطلبات التنفيذ؟
- ٣- ما إجراءات التنفيذ الذي يجب عملها لتطبيق الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع؟ وكيف يتم ذلك؟

المرحلة السادسة: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

ويقصد بها: متابعة وتقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف المحددة سلفاً، بمعنى آخر مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه لتحديد الانحرافات عن المسار الصحيح وأسبابها ثم اتخاذ إجراء تصحيحي إذا لزم الأمر، ومن ثم تُنقح الخطة الإستراتيجية وتُطور في ضوء التغذية الراجعة التي تتوافر بموجب هذه العملية.

وهنا يتعين على الفريق أن يبحث عن إجابات لتساؤلات محتملة وربما مؤكدة، منها^(٣١):

- هل مازالت نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة قوية؟
- هل مازالت نقاط الضعف على حالها؟
- هل توجد نقاط ضعف جديدة؟ وفي أي المجالات تكون؟
- هل مازالت عناصر الفرص الخارجية متاحة؟ وهل يوجد فرص أخرى جديدة؟
- هل مازالت التحديات الخارجية كما هي؟ وهل توجد تحديات جديدة؟

(ب) عوامل نجاح وفشل التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي :

ان مجرد اتباع مراحل التخطيط الاستراتيجي سائلة الذكر لا يضمن بالضرورة تطوير واصلاح التعليم قبل الجامعي، بل ثمة شروط اذا توافرت زاد احتمال فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، هي^(٣٢):

- الأعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط).

- تهيئة المؤسسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي واحداث التغيير على أن تتم هذه التهيئة الادارية والتهيئة الفنية المهنية.
- توافر الرغبة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وضمان مشاركة فعالة من أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية.
- توافر كافة الامكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- وجود قيادة فعالة للمؤسسة.
- انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي على المستويين المركزي واللامركزي.
- فعالية عملية المتابعة والرقابة والمحاسبية.
- توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات .
- وجود خطة تكتيكية وأخرى تنفيذية دقيقة تعكس الأهداف الاستراتيجية وكثيرا ما تفشل الخطط الاستراتيجية عن تحقيق أهدافها ربما لخلل في عملية التخطيط والإعداد للخطة، بالإضافة الى العوامل التالية (٣٣) :
- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة وعدم التحديد لصحيح الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوح المسؤوليات.
- عدم توفير التمويل الكافي للتنفيذ.
- ضعف القدرة على وضع خطط تنفيذية دقيقة.
- ضعف آليات المساءلة المحاسبية عن الأداء المؤسسي.
- إضفاء الطابع الرسمي والبيروقراطي على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- عدم بناء القدرات الفنية اللازمة لتنفيذ الخطة على المستوى اللامركزي (مديرية - إدارة - مدرسة)

المحور الثاني : جودة التعليم قبل الجامعي:

إن ديناميكية هذا العصر وتغيراته العلمية والمعرفية والتكنولوجية ألقت بظلالها على المؤسسات التعليمية وفرضت عليها ضرورة مسايرتها والتكيف معها وذلك يتبنى مفهوم إدارة الجودة من أجل تجويد مخرجاتها والتي ماهي الا مدخلات لجميع القطاعات الإنتاجية والخدمية معا، وفي هذا الصدد سيتناول البحث في السطور القادمة عناصر الجودة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومتطلبات وتحديات تحقيقها في تلك المؤسسات.

أولاً: عناصر جودة مؤسسات التعليم قبل الجامعي:

لقد أهتم العديد من الباحثين ببناء نموذج لمنظومة الجودة في التعليم، تركز على عناصر هي:

أ) المدخلات Input وتشمل^(٢٤):

- الطلاب وخصائصهم وحاجاتهم وميولهم وقدراتهم وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية.
- البيئة المدرسية، ومن حيث المباني والمرافق كالمعامل والمختبرات والمكتبات والإنارة والتهوية والأثاث وغيرها.
- الهيئة التدريسية والمعونة: من حيث خصائصهم وتأهيلهم وتدريبهم.
- الإدارة المدرسية: من حيث كفاءتها وقدرتها على التخطيط ورؤيتها الاستراتيجية.
- الخطط المدرسية، من حيث إمكانية تطبيقها ودقتها ومرونتها وتوافر متطلباتها.
- التشريعات والضوابط المنظمة للعملية التعليمية.
- الثقافة والمناخ التنظيمي السائد في المدرسة ومدى التعاون بين جميع العاملين.

ب) العمليات Operations وتشمل^(٢٥):

- عمليات التعليم والبحث والتعلم والمقررات الدراسية والأنشطة وأساليب التدريس.
- الوسائل التعليمية واستعمالها ودورها في تحسين عملية التعليم والتعلم.
- عمليات تقويم الطلاب.

ج) المخرجات Output وهي تتمثل في :

الخدمات التي تذهب للعميل وتحقق رضاه وتشمل^(٢٦):

- النواتج التعليمية المقيسة في الخريجين باستخدام الامتحانات وأدوات القياس والتقويم.
- النواتج التعليمية غير المقيسة في الخريجين (معرفة اجتماعية - أخلاقية - شخصية).
- نواتج عامة ومهارات الحياة (اقتصادية، ثقافية، مهنية).

د) التغذية الراجعة Feed back^(٢٧) :

ويتضمن تقييم الأداء المدرسي وأساليب لتصحيح المسار لتحقيق الهدف وتتضمن :

- تقييم جودة العناصر السابقة (المدخلات - العمليات - المخرجات)
- مراقبة النظام وضبطه.
- التقويم البعدي وتتبع الخريجين.

ثانيا : متطلبات تحقيق الجودة بالتعليم قبل الجامعي:

لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم فإن ثمة متطلبات يجب توافرها للنظام التعليمي، ولعل أكثرها تكرر في أدبيات الجودة هي :

١- **الاقتناع بتطبيق الجودة^(٢٨):**

بأن يكون لدى إدارة التعليم والمسؤولين وجميع العاملين قناعة بتطبيق الجودة ليكون هناك حافظ داخلي يساعد على تحقيق ممارسات الجودة، وبدون هذه القناعة لن يكون هناك جودة بل ستكون الإدارة أول عائق لتحقيق الجودة التعليمية.

٢- نشر ثقافة الجودة^(٢٩):

من خلال تزويد جميع العاملين في المدرسة بمعلومات ايجابية عن الجودة، وتهيئتهم نفسيا لقبول إدارة الجودة وكذلك نشر ثقافة الجودة داخل وخارج المدارس عن طريق اعداد دليل نظام الجودة يتضمن مبادئها ومعاييرها وكيفية تطبيقها ووضع سجلات الجودة والمراجعة الداخلية لها، وذلك من منطلق أن الجودة وتحسين أداء التلاميذ مسؤولية الجميع.

٣- بناء نظام معلوماتي دقيق^(٣٠) :

وذلك لجمع وتخزين وتحليل وتوزيع وتصنيف معلومات عن الجودة تتعلق بمستوى جودة الخدمات التعليمية وتقييم العمليات وأنظمة الرقابة في المدرسة ونتائج مراجعة الأداء والتحليل الدوري لأوضاع المدرسة، وكذلك احتياجات المستفيدين الداخلية والخارجية وآرائهم في مستوى جودة الخدمات المقدمة، مما يساعد إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية.

٤- اختيار قيادة واعية بالجودة^(٣١):

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب توفير قيادات تم إعدادهم وتأهيلهم لإستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحقيق أعلى درجة ممكنة من جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة.

٥- تشكيل فرق عمل^(٣٢):

وهي تشكيل فرق عمل في المدرسة تضم كل واحدة منها ما بين ٤ - ٨ من العاملين، وقد تتوعدت فرق عمل الجودة منها فرق عمل المهمات الخاصة، وحلقات الجودة، وفرق تحسين الجودة، وفرق العمل الإداري مما يعود بفوائد عديدة أهمها أنه يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الحياة المدرسية أو لكي تؤتي هذه الفرق ثمارها لا بد أن يكون عملها موجه بالأهداف والاستراتيجية العامة للمدرسة.

٦- التدريب^(٤٣) :

بمعنى تنظيم دورات تدريبية للعاملين في المدرسة عن مفاهيم الجودة ومبادئها ومعاييرها وإدارتها وذلك للسعي في الإتجاه الصحيح لتطبيقها بالمستوى المطلوب.

٧- توفير الإمكانيات^(٤٤):

ويقصد بها توفير الآلات والمواد ورأس المال والوسائل اللازمة من أجل تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الجودة في المدرسة، فنجاح الجودة يتطلب رصد الميزانيات والموارد البشرية المطلوبة التي تجعل الخدمة التعليمية في مستوى الكفاءة المطلوبة.

ثالثاً : معوقات تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي :

إن تطبيق نظام إدارة الجودة في القطاع التعليمي قد يكتفه بعض المعوقات أو الصعوبات والتي يمكن أن تؤثر سلباً في جهود التطبيق، منها^(٤٥):

- مقاومة التغيير، وصعوبة تأقلم العاملون مع هذه الثقافة التنظيمية الجديدة.
- ضعف الدعم من الإدارة العليا، على اعتبار أن الإدارة العليا هي السلطة المخولة لاتخاذ قرار تبني النظام.
- تشكك البعض بأن نظام الجودة لا يصلح في قطاع التعليم بمصر، لما يتطلبه هذا النظام من أمور ومتطلبات قد تعجر الحكومة عن تلبينها .
- نقل تجارب الدول الأخرى حتى ولو كانت ناجحة دون تطويعها لتناسب مع خصوصية المجتمع والمؤسسات التعليمية المصرية.

المحور الثالث : التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق جودة التعليم قبل الجامعي:

منذ نهاية التسعينيات واجهت النظم التعليمية تحدياً كبيراً، هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته السياسات التعليمية الحالية، إن التحدي الرئيس لنظم التعليم ليس فقط تقديم تعليم لكل المواطنين، ولكن التأكيد على أن يقدم هذا التعليم بجودة عالية^(٤٦).

ويتطلب الوصول لذلك تحسين جودة مدخلات التعليم، وكذلك تحسين العمليات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم التي من أهمها: الخريج الذي يتمتع بصفات تجعله قادراً على التعامل بكفاءة وفعالية مع متغيرات العصر^(٤٧).

والجدير بالذكر أن العديد من الباحثين المهتمين بجودة التعليم، قد استخدموا التخطيط الاستراتيجي كألية أو مدخل لتحقيق جودة مؤسسات التعليم وإعدادها للاعتماد الأكاديمي، وقد أكدت العديد من تلك الدراسات سواء الأجنبية منها أو العربية على إمكانية تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتحقيق جودتها من خلال خطة استراتيجية تضمن لها في النهاية ليس فقط جودة العملية التعليمية بها، وإنما أيضاً إعدادها للاعتماد الأكاديمي، وذلك للعديد من الأسباب التي من أهمها تأكيد التخطيط الاستراتيجي على ضرورة دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كخطوة أولى لتحقيق جودتها وإعدادها للاعتماد الأكاديمي، وكذلك إمكانية وضع رؤية ورسالة مستقبلية للعمليات الخاصة بالجودة وغيرها من الإجراءات والخطوات التي يتسم بها التخطيط الاستراتيجي والتي تضمن تحقيق الجودة بالمؤسسات التعليمية، ومن بين هذه الدراسات:

دراسة علي محمد محمود شنن والتي أكدت على أن التخطيط الاستراتيجي - كمدخل لتحقيق جودة التعليم - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية في المؤسسات، ويساعد الأبناء على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسات، ويضمن الحفاظ على الرؤية الأمثل للمستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه، ويضع المعايير والآليات التي تضمن عملية المراقبة وتقييم الأداء^(٤٨):

وذهب كل من فيليب ومونتينو إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون مقياساً ومعياراً على التقدم في تحقيق إجراءات الجودة والاعتماد، وكذلك لمراجعة نقاط القوة والضعف أثناء تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالوصول إلى تحقيق النجاح في عمليات الجودة والاعتماد^(٤٩). ويرى جيمس كارو James Caro في دراسته عن تخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية - أنه لا بد من خطة تتضمن العديد من الاستراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم جعل السؤال الرئيس لدراسته هو: إذا كانت منظمة (FNOC) جاهزة لتقبل إدارة الجودة الشاملة، فما هي الخطة الاستراتيجية التي تدعم وترشد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجاء سعي الدراسة الأولى وهو محاولة تحديد عوامل قوة المنظمة الداخلية وعوامل ضعفها التي من الممكن أن تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً رئيسياً في تنفيذ سياسة المنظمة "الجودة" وذلك باستخدام ثلاث استراتيجيات، هي: الاستراتيجية الكلية والاستراتيجية الإجرائية، والاستراتيجية التكتيكية التنفيذية^(٥٠). وأشارت بعض الدراسات إلى أنه هناك العديد من المنافع والمكاسب التي يمكن لمؤسسات التعليم تحقيقها عند استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد

الأكاديمي، يمكن توضيحها كالتالي: التعرف على خصائص البيئة الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف قبل البدء في الدخول إلى الجودة والاعتماد، التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وكيفية استغلالها في الحصول على الجودة والاعتماد، تحديد مدى كفاية وكفاءة الموارد المادية والبشرية الموجودة بالمؤسسات التعليمية ومناسبتها مع متطلبات الجودة والاعتماد، توصيف العملاء الذين لهم علاقة بالمؤسسة التعليمية وكذلك توصيف وتحديد المكانة التنافسية التي تسعى المؤسسة التعليمية للوصول إليها وذلك عند صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، ترتيب للحصول على الجودة والاعتماد وذلك عند صياغة الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً "تقييم الأداء حسب مراحل الجودة والاعتماد وذلك عند تقييم الخطة الاستراتيجية"^(٥١).

وفي هذا الصدد، يشير محمود السيد عباس إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد الرؤية المستقبلية لعمليات الجودة والاعتماد، ويمكن المؤسسات التعليمية من استغلال الموارد البشرية والمادية بطريقة جيدة، هذا فضلاً عن أنه يوفر للمؤسسات التعليمية التي ترغب في الحصول على الجودة والاعتماد خطط استراتيجية وتنفيذية تشمل على كل أنشطة وإجراءات عملية الجودة والاعتماد^(٥٢).

والأكثر من ذلك ان بعض الباحثين قد ربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، حيث توصل Conchita Yvonne من خلال دراسته الي ضرورة وجود استراتيجية للتميز "Competitive strategy" واضحة لإدارة المدرسة والعاملين بها لتحقيق ميزة تنافسية، وأوصي بضرورة توافر بعض الاجراءات او العناصر حتى تحقق الاستراتيجية المتبناة الميزة التنافسية، ومن هذه الإجراءات توفير:

- ١- القائد ثاقب النظر A far-sighted leader.
- ٢- رؤية محددة واضحة للمؤسسة.
- ٣- نظام معلومات مناسب او كاف An adequate information system.
- ٤- نظام حوكمة فعال للكلية An effective faculty governorate system.
- ٥- استقرار مالي^(٥٣).

واشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارا جيدا لتحقيق الميزة التنافسية^(٥٤)، وقد أكدت إحدى الدراسات أن للتخطيط الاستراتيجي دورا في تحسين الحوكمة المدرسية، فهو يفرض على أعضاء المجتمع المدرسي محاولة وضع إجابة للأسئلة الآتية: أين نحن؟ أين نريد أن نذهب؟

وكيف سنصل إلى هناك، وكيف سنعلم إذ حققنا نجاحنا؟ وإلى أي مدى كانت درجة نجاحنا موضحا كيفية ذلك بتبني ثمة استراتيجيات رئيسية هي : توفير مناخ تعليمي إيجابي (بتمكين وتحفيز الطلاب والمعلمين واعضاء المجتمع المدرسي على بناء فخر المدرسة building school pride وبناء الوعي الذاتي، والاهتمام بالصحة والزفاهية...) واختيار قادة محترفين ذوي رؤية وقيم وثقافة قادرين على حسن استثمار الموارد المدرسية، وبناء فرق قيادة مدرسية، بالإضافة إلى تفعيل المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية (من أولياء أمور والشركاء والمهتمين بشئون التعليم) ومن ثم تحقيق التميز في التعليم والتعلم ببناء خطة للمناهج واستراتيجيات التدريس والأنشطة المدرسية والتدريبات والتقييم^(٥٥).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن اتباع النهج العلمي للتخطيط الاستراتيجي يساعد في بلوغ المستوى المطلوب بجودة عالية وكلفة أقل إذ يهتم بتقديم أفضل الاستراتيجيات الممكنة التي تبين كيفية الاستفادة من عناصر قوة منظومة التعليم قبل الجامعي وكذلك الاستفادة من الفرص التي تتيجها بيئتها الخارجية واستغلال مواردهما البشرية والمادية بطريقة جيدة، وفي نفس الوقت معالجة نقاط الضعف بالمنظومة والتكيف مع التحديات والمتغيرات الخارجية، كما يضمن الحفاظ على رؤية المستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ويضع المعايير والآليات التي تضمن عملية المراقبة وتقييم الأداء.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم إطار لعناصر خطة استراتيجية تحقق جودة التعليم قبل الجامعي، تتمثل أهم مكوناتها فيما يلي:

١- رسالة التعليم قبل الجامعي ورؤيته وقيمه:

أ) الرسالة:

تعمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي على " توفير تعليم عالي الجودة يمكن الطلاب من التفكير العلمي الإبداعي الناقد وحل المشكلات، والتزود بالمهارات اللازمة للحياة في مجتمع عالمي متغير، ومواصلة تعليمهم الجامعي المناسب لقدراتهم ورغباتهم."

ب) الرؤية :

تتعهد مؤسسات التعليم قبل الجامعي بتوفير تعليم عالي الجودة لجميع منسوبيها "وذلك بالعمل على تلبية وتحقيق معايير جودة الطلاب والمعلمين والإدارة والمناهج والبنية التكنولوجية والمعلوماتية والتمويل والمبنى المدرسي والممارسات والتقييم".

ج) القيم:

تعتبر القيم جزءاً هاماً من الخطة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق جودة التعليم قبل الجامعي، حيث تترجم هذه القيم الى سلوكيات يعادلها الخريج في عمله بعد التخرج كل في مجال عمله، وتتضمن هذه القيم في: (تشجيع الإبداع والتميز - العمل الجماعي - المشاركة المجتمعية - الإلتقان - الانتماء والولاء - الأمانة التعليم المستمر).

٢- الأهداف الاستراتيجية:

وهنا يجب مراعاة الآتي:

- تحديد معدلات التحسن والنمو المطلوب في جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التعليم قبل الجامعي.
- شمولية الأهداف لجودة الطالب والمعلم والمناهج والإدارة والبيئة.
- ترتيب الأهداف حسب أولويات التحسين والتطوير والجودة .
- تحديد مستويات الأداء الجيد المستهدفة من كل هدف.
- ترسيخ المسؤولية وتحديد ها.
- تحديد مؤشرات الجودة التي سيقاس بها التقدم في كل هدف .

٣- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، وهنا يتم:

- تحديد مدى كفاية وكفاءة الموارد المادية والبشرية الموجودة بالمؤسسات التعليمية ومناسبتها مع متطلبات الجودة (جوانب القوة)، والعمل على تعظيم الاستفادة منها في مواجهة نقاط الضعف.
- التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية وكيفية استغلالها في تحقيق جودة التعليم والحد من تأثير التهديدات الخارجية للمؤسسة التعليمية والتي قد تعوق جودتها.

٤- صياغة الخطة الاستراتيجية : وهنا يجب:

- أ) تحديد الفجوة الاستراتيجية: بين الوضع الحالي لجودة التعليم قبل الجامعي والوضع المستهدف تحقيقه مستقبلاً.
- ب) وفي ضوء تحليل SWOT يتوافر للمخطط عدد من الاستراتيجيات البديلة يجب عليه اختبار الاستراتيجية التي تحقق جودة التعليم بأقل تكلفة ممكنة.

٥- متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية : وهنا يجب:

- تحديد معايير ومؤشرات الجودة لقياس نتائج تنفيذ الخطة.
- مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرغوب فيها والمحددة سلفاً.

المراجع

- (1) محمد عزت عبد الموجود: منتدى الإصلاح العربي، إصلاح التعليم في مصر، مكتبة الاسكندرية، ٨ - ١٠ ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١.
- (2) Brookes M. & Becket N.: Quality management in higher education: A review of international issues and practice, International journal of Quality and standards, Vol. 6, No.3, 2009, Pp.25-26.
- (3) Filippakou O. & Tapper T.: Quality assurance and quality enhancement in big her education, journal of Higher education policy and Management, Vol. 30, No.4, 2010, P.84.
- (4) Hinton Karen E.: A practical Guide to strategic planning, Society for College and University planning, 2012, P.7. www.scup.org.
- (5) مهنى محمد غنايم: إمكانية التزاوج بين المساواة وضمان الجودة في التعليم العالي العربي رؤية مقترحة، المعرفة التربوية، المجلد الثاني، العدد الثالث، ٢٠١٤، ص ١٩.
- (6) رشدي أحمد طعيمة: التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، السعودية، ٢٤-٢٧ فبراير، ٢٠٠٨.
- (7) محمود السيد عباس: التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد والأكاديمي في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد (٥٨)، ٢٠٠٩.
- (8) صلاح الدين محمد توفيق ومحمد عبد الرازق إبراهيم: تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد التاسع عشر، العدد ٧٧، ٢٠٠٩.
- (9) أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠.
- (10) زينب حسن القطروني: التخطيط الاستراتيجي - الفلسفة وآليات التطبيق - مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، مجلد ١، عدد ١، ٢٠١٤.
- (11) جميلة عبد الرضا كاكولي: التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت كمدخل للتطوير الأكاديمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٦٢٤، ج ٢، ٢٠١٥.

- (١٢) اسماعيل يوسف القاضي وحنان صالح القاضي: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم، بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٦.
- (١٣) أحمد عابد إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦.
- (14) Lynn Kish: understanding Excellence through an Examination of shared vision Leadership Behaviors, Strategic Planning, and the Use of Data at Three Award-Winning Two-Year institutions, ProQuest LLC Ed.D. Dissertation, National American University, 2016.
- (١٥) علي محمد شنن: التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء التنمية المستدامة بدولة فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧.
- (١٦) محمد حسنين العجمي: التخطيط التربوي، النظرية والتطبيق، دارالمسيرة، عمان، الاردن، ٢٠٠٨، ص٣٩٦.
- (١٧) الهلالي الشربيني الهلالي : التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص١٦٩.
- (18) Fred N.: Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and strategic Thinking, Educational Testing Service (ETS), Texas, 2011, PP.46-47.
- (19) Erdem A.: Strategic planning at the State's Educational Institutions Serving Open and Distance Educators which are of Nonprofit Concern, Journal of Distance Education, V.61, No1, 2009, P.77
- (20) Allison M. & Jude K.: Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Practical Guide and Workbook, 2nded . John Wily & Sons, New Jersey, 2008, P.88
- (21) Martinelli F. : Manual Strategic Planning, Strategic Planning in Nonprofit and public Sector Organizations: Description & Planning Model, the Centre for Public Skills Training, Milwaukee, 2009, P.26
- (22) David A.: Strategic Planning of the National Association for developmental Education "A Critical Review", Journal of developmental Education, Vol. 23, Issue 3, 2013, P.113
- (23) Erdem A.: Strategic planning at the State's Educational Institutions Serving Open and Distance Educators which are of Nonprofit Concern, Op.Cit., P.80

- (24) Strasia G.: strategic planning in higher education: An examination of variation in strategic planning practices and their effect on success in NCAA Division I athletic departments, Proquest Dissertations and Theses, University of Virginia, United States, 2010,P.34
- (25) Zeng G.: strategic planning on promoting manucultural heritage Tourism, Journal of USA Public Administration ;USA , vol .7, No.4, 2012,P.6
- (26) Benroider E. : Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, small-to-medium, and large software Enterprises, Journal of Educational Planning, Vol. 38 No.4, 2011,P.191
- (٢٧) مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرار في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٢٤٩.
- (٢٨) بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي، مدخل الجودة للتعليم الجامعي، رؤية مستقبلية، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص ٢٦٥.
- (٢٩) أحمد محمود الزنغلي : التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ٩٨.
- (٣٠) أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، الاردن، جامعة مؤتة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ٢٠٠٢، ص ٨٣.
- (31) Richards C.: Strategies for Succession Planning in Higher Education, Phd Dissertation, Capella University, USA, 2009,P.28
- (32) IIEP : Strategic Planning, Techniques and Methods, Working Paper(2), UNESCO,IIEP, Paris, 2010,P.29
- (33) IIEP : Strategic Planning : Concept and Rationale, Working Paper(1), IIEP, Paris, 2010,Pp.19-20
- (٣٤) رزقي إبراهيم وبدري عبد المجيد : الجودة الشاملة .. غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات الجامعية، الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم العالي: تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة أوت، سكيكدة، ١٠ - ١٢ نوفمبر، ٢٠١٢، ص ص ٦٨-٦٩.
- (٣٥) إيهاب الحياي : آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس - الدولي الثاني) الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم النوعي في مصر والعالم العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ١٤-١٥ إبريل، ٢٠١٣، ص ص ٧٦-٧٧

- (٣٦) عمر أحمد سعيد : جودة المخرجات الأكاديمية وملاءمتها لسوق العمل، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس الدولي الثاني: الإتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول، ١٤ - ١٥ ابريل، ٢٠١٣، ص ١٢٣.
- (٣٧) ياسمين محمد خضري : نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والإعتماد : آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القرية الذكية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١١٢.
- (٣٨) كمال محمد منصوري: تحديات وفرص تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات العربية، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والإعتماد : آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القرية الذكية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٦١.
- (٣٩) خديجة منصور أبو رقية : ضمان جودة التعليم في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والإعتماد: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والإعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، القرية الذكية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٠٧.
- (٤٠) المرجع السابق، ص ٢٠٧-٢٠٨.
- (٤١) ياسمين محمد خضري : نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة والإعتماد، مرجع سابق، ص ١١٠.
- (٤٢) إيهاب الحيايلى : آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، مرجع سابق، ص ٨٨.
- (43) Chapman D. & Don A.: Education in Developing Asia, The Quality of Education: Dimensions and strategies, Comparative Education Research Centre, the University of Hong Kong, A D B publications, Hong Kong, China, 2013, P.11.
- (٤٤) كمال محمد منصوري: تحديات وفرص تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات العربية، مرجع سابق، ص ١٦٢.

- (٤٥) عمر أحمد سعيد : جودة المخرجات الأكاديمية وملاءمتها لسوق العمل، مرجع سابق، ص ١٤٠.
- (٤٦) محمد عبد الستار عزب: تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٥٩.
- (٤٧) جمهورية مصر العربية، المجالس القومية المتخصصة: سياسات التحديث في مجالات العمل الوطني، المجالس القومية المتخصصة، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٠.
- (٤٨) علي محمد شنن: التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بأداء قيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء التنمية المستدامة بدولة فلسطين، مرجع سابق، ص ٣٢.
- (49) Paul Phillips & Luiz M.: "The Strategic planning index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness, Journal of Travel Research, USA, May, 2010,P.511.
- (50) James Lee C.: Planning and Implementing Total Quality Management in a NAVAL Service Organization, a Case Study of Fleet Numerical Oceanography Centre. Master of Science in Management, NAVAL Postgraduate School, University of Oklahoma, 2013, P.13
- (51) Barbara F.: The Relationship Between Leadership, Strategic Planning and The Capital Structure of Cardinal Stretch University, PhD dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University, U.S.A, 2015,P.95
- (٥٢) محمود السيد عباس: التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد والأكاديمي في التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ٣٣٨.
- (53) Conchita Y.: A case Study of Strategic Planning and Competitive Strategy as applied to two institutions of higher Education, Proquest Dissertations and Theses, University of Pennsylvania , 2015,P.89
- (54) Olivarius N. et al.: Dynamic strategic planning in a professional knowledge – based organization, Journal of Research Administration, Vol. XII, N.1, 2010,P.33
- (55) State of victoria, Department of Education and training : strategic planning for improving school governance, 2nd Edition, department of Education and training, victoria, February, 2017, P.7