



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية

إعداد

أ. / محمد عطية مبارك الظاهري

باحث دكتوراه - مدير إدارة التعليم المستمر بجدة

المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢ مارس ٢٠٢١ - تاريخ القبول: ٣٠ مارس ٢٠٢١

DOI:

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى إيجاد مصفوفة للمعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم تخصيص بعض منها لأولياء الأمور، وبالتعاون مع المعلمين، ومع مديري المدارس، ومع السلطات التعليمية الأعلى، وفي ضوء توفير مصفوفة للمعلومات الضرورية والخاصة بالمتعلمين، والمعلمين، وسائر المترددين على مستوى المدرسة، وعلى مستوى الدوائر التربوية المحلية، وعلى مستوى السلطات الوزارية تحدد بدقة هذه الصلاحيات بالمؤسسات التعليمية تجاه الإسهام في صناعة أي قرار تربوي يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في هذه المؤسسات التعليمية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي في صورته التقريرية التحليلية، حيث تضمنت الدراسة الحالية المحاور الرئيسية التالية: المحور الأول -عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: الأبعاد ومتطلبات النجاح. المحور الثاني- مصفوفة المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي. المحور الثالث -التوصيات والمقترحات لتوفير مصفوفة للمعلومات اللازمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الحالية إلى مصفوفة المعلومات اللازمة لـ " صناعة " أي قرار تربوي يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث يتم بناء هذه المصفوفة في أربعة مستويات هي: المستوى الأول: (داخل صفوف المدرسة). - المستوى الثاني: (مستوى مديري المدارس). المستوى الثالث: (مستوى السلطات المحلية). - المستوى الرابع: (المستوى الوزاري).

ولكل مستوى من هذه المستويات الأربعة المقترحة مجالات محددة، وفي الختام تم تقديم توصيات حول ضرورة أن يتبنى المعلمون وغيرهم من أطراف العملية التعليمية الطرائق المقترحة في هذه الدراسة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

- الكلمات الافتتاحية: مصفوفة المعلومات - التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

A matrix of the necessary information's for the success of the Strategic Planning of Schooling on the Kingdom of Saudi Arabia- An analytical study -

Summary:

The study aimed to create a matrix of the necessary informations for the success of school strategic planning in the Kingdom of Saudi Arabia, where some of its is allocated to guardians, in cooperation with teachers, with school administrators, and with higher educational authorities. The research used descriptive analytical method.

In light of the provision of a matrix of necessary informations related to learners, teachers, and other hesitant at the school level, at the level of local educational departments, and at the level of ministerial authorities, these powers are precisely defined in educational institutions towards the contribution in making any educational decision related to the school strategic planning process in these various educational institutions In the Kingdom of Saudi Arabia.

The current study included the following main axes: The first axis - the school strategic planning process: the dimensions and requirements for success. The second axis - the necessary informations matrix for the success of the school strategic planning process. The third axis - recommendations and proposals to provide a matrix for the necessary informations for the success of the school strategic planning process in the Kingdom of Saudi Arabia. The first axis - the school strategic planning process: dimensions and requirements for success.

The current study reached the necessary information system necessary for "making" any educational decision related to the school strategic planning process, as this system is being built in four levels. The first level: (inside the school walls). - The second level: (the level of school principals). The third level: (the level of local authorities). Fourth level: (Ministerial level).

Each of these four proposed levels has specific areas. In conclusion, recommendations were made about the necessity for teachers and other parties to the educational process to adopt the methods proposed in this study to activate school strategic planning in the Kingdom of Saudi Arabia.

Key words: A matrix of the information's - the schooling strategic planning.

مقدمة الدراسة:

يمثل التخطيط الأسلوب الأمثل لتحقيق أية تنمية في أي مجال، حتى التصقت كلمة التخطيط بكلمة التنمية، ويمكن القول بأن التخطيط من الوظائف المهمة في كافة الأعمال الإدارية، حيث يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى لعلم الإدارة: مثل التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، ومن ثم فالتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر من أعمال الإدارة بصفة عامة. وقد مرت مفاهيم التخطيط وعملياته واتجاهاته وآلياته وأنواعه - بصفة عامة -، والتخطيط التربوي على وجه الخصوص بمراحل متعددة، إلى أن وصل اليوم إلى نمط التخطيط الاستراتيجي.

وقد عرف (الجندي، ٢٠١٢: ١٥٤) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ونوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه، وتحديد الفرد أو الجهة التي ستولى تنفيذه وكيفية معالجة النتائج، بالإضافة إلى انه عملية تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي قد تحدث في البيئة.

والتخطيط الاستراتيجي يعبر عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية. وبناءً على ذلك، فقد تم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، فالاستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الأساسية القادرة على تحقيق الأهداف الكبرى وأساليب تعبئتها وتحريكها لتحقيق هذه الأهداف (ابن دهيش، والشلاش، ورضوان ٢٠٠٦: ٢١١).

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد محاولة توقعات المستقبل، حيث يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة (السعيد وآخرون، ١٤٢٢: ٥٠). ومن ناحية أخرى فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد وسائل الإدارة المدرسية الناجحة، إذ يعبر في أبسط صوره عن عملية تخطيط تستهدف إنجاز رؤية مطلوبة، ويسمح لمديري المدارس تحديد: أين يريدون الوصول بمدارسهم؟، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون؟، وهو الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ

قاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة طويلة الأجل بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفعالته (غراب، ١٤١٨: ٣٢).

ويُعتبر مدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن إدارة مدرسته، ومن ثم يلزمه العمل على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، بحكم وظيفته الإدارية والفنية التي يقوم بموجبها بعمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة، إضافة إلى اتصالاته مع المعلمين، وأفراد المجتمع المحلي، وأولياء أمور المتعلمين داخل مؤسسته التعليمية، إضافة إلى تواصله مع الجهات الإدارية الأعلى، من أجل تطوير وتقديم التعليم، وتحقيق الأهداف التعليمية التربوية المنشودة منها وفيها، ولدعم الإدارة المدرسية في توفير متطلبات النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، جاءت هذه الدراسة التحليلية.

- المشكلة البحثية:

في العديد من المجتمعات الإنسانية يوجد مصفوفة من المعلومات الضرورية - أثناء " صناعة " أي قرار تربوي يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي - في شكل سلاسل من البيانات المستمدة في الغالب نتيجة استقصاءات ودراسات علمية في المجالات التربوية والتعليمية، والمشكلات المدرسية الطارئة. ومن الأمثلة على ذلك سلسلة الدراسات الخاصة بالنتائج المدرسية المسجلة في كل من أستراليا، وإنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى النتائج المسجلة من خلال الرابطة الدولية لتقويم النتائج المدرسية، وكيفية إدارة الشئون المدرسية، هذه المعلومات منشورة عن نتائج التقويم المدرسي، من خلال الاستقصاءات الدولية التالية:

- National Assessment of Educational Progress - NAEP, 2007.
- Assessment of Performance Unit – APU, 2012.
- International Association for the Evaluation of School Results, 2014
- Australian Studies in School Performance Project, 2019.

هذه الاستقصاءات الدولية السابقة استنتجت أن أولياء الأمور والمعلمين ومديري المدارس والمسؤولين في السلطات الإقليمية، والمحلية، والمسؤولين في السلطات الوطنية

(سلطات الدولة) مسئولون عن تحقيق الفعالية في صناعة أي قرار تربوي يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: فعلى هؤلاء جميعاً - كل في مستواه - أن يكونوا قادرين على تتبع جوانب العملية التعليمية ونتائجها، وأن يمتلك هؤلاء جميعاً القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في تربية أبنائهم وذويهم، والذين هم في حوزتهم.

كل هذه الأمور تتطلب البحث في كيفية إيجاد مصفوفة للمعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم تخصيص بعضاً منها للآباء ولأولياء الأمور، وبالتعاون مع المعلمين، ومع مديري المدارس، ومع السلطات التعليمية الأعلى. وفي ضوء توفير مصفوفة للمعلومات الضرورية والخاصة بالمتعلمين، والمعلمين، وسائر المترددين على مستوى المدرسة، وعلى مستوى الدوائر التعليمية التربوية المحلية، وعلى مستوى السلطات الوزارية تحدد بدقة هذه الصلاحيات بالمؤسسات التعليمية تجاه الإسهام في صناعة أي قرار تربوي يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في هذه المؤسسات التعليمية المختلفة بالمملكة العربية السعودية.

- أسئلة الدراسة:

جاءت الدراسة الحالية من أجل أن تجيب عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟
- ٢- ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟
- ٢- ما أهمية وجود مصفوفة للمعلومات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟

٣- ما التوصيات والمقترحات لتوفير مصفوفة للمعلومات الضرورية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية؟

- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء مصفوفة للمعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم جاءت هذه الدراسة التحليلية لتحقيق الأهداف البحثية الفرعية التالية:

- تحديد متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- تحديد مصفوفة للمعلومات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال موضوعها الذي يناقش موضوعاً مهماً لكل المؤسسات التعليمية، والذي يتعلق بمصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية، والذي أضحى من أساسيات الإدارة المدرسية المعاصرة، والتي تسهم في إيجاد نقله نوعية في عمل هذه المؤسسات التعليمية، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي: -

- قد تسهم هذه الدراسة في بناء مصفوفة للمعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.
- قد تسهم هذه الدراسة في مساندة جهود وزارة التعليم السعودية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في كافة المؤسسات التعليمية السعودية.

- منهج الدراسة:

اتساقاً مع موضوع الدراسة وأسئلتها وأهدافها تم استخدام المنهج الوصفي -في صورته التحليلية-، هذا المنهج يقوم على وصف دقيق للظاهرة، وتحليل ما هو قائم، إلى جانب تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين جوانب هذه الظاهرة. هذا، ولا يقتصر هذا المنهج البحثي على جمع المعلومات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد؛ لأنه يتضمن قدراً من التحليل وصولاً، إلى الاستنتاجات ذات الدلالة والمعزى بالنسبة لجوانب المشكلة المطروحة للبحث (أحمد، ٢٠١٩: ٥٥).

- مصطلحات الدراسة :

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية في الآتي:

التخطيط الاستراتيجي المدرسي : Strategic Planning of Schooling

أورد (شبلق، ٢٠٠٦ : ٦١) أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية، والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل، بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر.

أما (الدجني، ٢٠٠٦ : ٨) فقد عرّفه بأنه عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. ويعرفه (سكيك، ٢٠٠٨ : ٣٤) بأنه عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات تجعل مدير المدرسة قادر على الاستثمار الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية وتقييم القوى الداخلية وجوانب الضعف فيها مع تطوير رؤية مستقبلية للمدرسة، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة وإنجاز المهام والوصول بالمدرسة إلى رسالتها لتحقيق التغيير المناسب.

وقدم (حسني، ٢٠١٩) تصوره للتخطيط الاستراتيجي على أنه طريقة علمية إبداعية تهدف إلى تعظيم قدرة المؤسسة التعليمية وزيادة فاعليتها في الاستجابة للمتغيرات الخارجية على نحو أفضل، من خلال ملائمة العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية الموارد البشري، الموارد المالية والمادية، نظم المعلومات) مع تلك التغيرات.

أما (جمال، ٢٠١٩) فيري أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات وفق أساليب ذات كفاءة، تختصر الكلفة وتعظم النتائج.

وتعرف الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: تصور مستقبلي يضعه فريق العمل المدرسي - بقيادة مدير المدرسة - وينطلق من تحليل للبيئة الداخلية

للمدرسة (نقاط القوة والضعف) (والبيئة الخارجية)، (والتحديات والفرص)، حيث توضع برامج ونشاطات عملية تحقق الأهداف المنبثقة عن رؤية المدرسة ورسالتها، من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد والإمكانات المتاحة.

مصنوفة المعلومات:

تُعرف المعلومات (لغة) من اشتقاقها من الفعل علم، حيث تدل على الإحاطة ببواطن الأمور والوعي، والإدراك. أما معني المعلومات (اصطلاحاً) فهي البيانات التي عولجت لتصبح ذات معنى ومغزى مُعيّن لاستعمال مُحدّد، لأغراض اتخاذ القرارات، وبذلك يمكن تداولها، وتسجيلها، ونشرها، وتوزيعها، في صورة رسمية أو غير رسمية، وفي أي شكل، لأنها تكون حقائق ينتهي إليها البحث العلمي بعد عدة مراحل من التنقيب، والاستقصاء، والاستقراء، والتجارب التي بُنيت على المنهج العلمي (معجم المعاني الجامع).

أما المصنوفة، فهي تركيبية من البيانات يتم إنشاؤها بشكل برمجي في الحاسوب، ومن خلالها يمكن تخزين العديد من المعلومات والبيانات (فتح الله، ٢٠٠٨: ١٤٦).

وتعرف الدراسة الحالية مصطلح (مصنوفة المعلومات) على أنه نظام يهدف إلى تدبير المعلومات الضرورية أمام المستويات المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية من أجل النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

- الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة الحالية بعض الدراسات السابقة التي استفادت منها في محورين رئيسيين هما: بعض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي المدرسي، إلى جانب عرضها لمجموعة الدراسات السابقة حول مصنوفة المعلومات الضرورية لنجاح العمل المدرسي.

أولاً - الدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث باللغة العربية:

- دراسة العجمي، ناصر مسلم، (٢٠٠٦ م)، وعنوانها: درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، تكون مجتمع

الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات دولة الكويت وبلغ عددهم (٩١٠٣) معلماً ومعلمة، وتم أخذ عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبنسبة (١٠ %) من المحافظات الكويتية، أي وصل عدد أفراد عينة هذه الدراسة إلى (٩١٠) معلماً ومعلمة. ومن أجل تحقق هدف الدراسة أعد الباحث أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت من (٥١) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ككل جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك لمجالات المشاركة باستثناء المجال المتعلق بالطلبة فقد جاءت المشاركة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح الذكور، وفي المؤهل العلمي في المجالات: المجال المتعلق بالطلبة والمجال المتعلق بالمعلمين والمجال المتعلق بتنفيذ المنهاج وتطويره وبالمجتمع المحلي وإدارة الأمور المالية وللمشاركة ككل لصالح أصحاب المؤهل دبلوم. وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها: - إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكبر وخاصة في المجالات المتعلقة بالمعلمين والمنهاج لأن النتائج المتعلقة بهذه المجالات جاءت بدرجة متوسطة. - إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات الإدارية بصورة فاعلة من خلال توعية المعلمات بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- دراسة السلمي، (٢٠٠٨ م)، وعنوانها: تطوير نظم المعلومات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام "تصور مقترح".

استهدفت الدراسة معرفة واقع نظم المعلومات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والتصور المقترح لتطويرها من خلال التعرف على واقع نظم المعلومات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في تلك الإدارات، الى جانب تقويم أفراد مجتمع الدراسة لمستوى المعلومات الإدارية اللازمة لأداء مهامهم مع ابراز مقترحات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وطبقت هذه الدراسة على جميع مديري التعليم ومساعدتهم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي، كما تم اعتماد صدق

المحكمين لاستبانة الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة: اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة إجمالاً فيما يتعلق بالمعلومات التي تقدم لهم من الإدارات من حيث الدقة، والتوقيت المناسب، والوضوح والموضوعية الموثوقية، ومن حيث الشمول والمرونة، ويوصي الباحث بتطوير نظم المعلومات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية وعدم الاقتصار على الإصلاحات، وتدريب الموظفين في نظم المعلومات على جمع وحوسبة وتفعيل دور البريد الإلكتروني كوسيط لنقل المعلومات، وتزويد مكاتب المسؤولين بأجهزة حاسب تغذى بالمعلومات لتعطي بدائل مناسبة لاتخاذ القرارات التربوية مع تطوير طرق عقد الاجتماعات عن بعد بين المسؤولين في الإدارات عبر الوسائل التقنية.

- أجرى مير (٢٠١٠ م) دراسة بعنوان (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للبنين في

مدينة جدة لمهارات الإدارة الاستراتيجية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة جدة لمهارات التخطيط الاستراتيجي من حيث المهارات التصويرية والفنية والإنسانية، وكذلك استقصاء الفروق في درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل والخبرة والدورات. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بتصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٤٢) فقرة موزعة على مجالات المهارات التصويرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٢) مدير مدرسة ثانوية في مدينة جدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: - أن هناك مستوى مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة من درجة ممارسة مهارات الإدارة الاستراتيجية بصورة عامة، وذلك في الإدارة الاستراتيجية ككل، وفي المهارات التصويرية والإنسانية والفنية. - كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في درجة ممارسة مهارات الإدارة الاستراتيجية الكلي لدى مديري المدارس تعزى إلى الدورات التدريبية لصالح مديري المدارس الحاصلين على دورات، كما أظهرت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) للإدارة الاستراتيجية الكلي ومهارات الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرات والعمر ونوع المدرسة.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة: - إعطاء صلاحيات لمديري مدارس المرحلة الثانوية ليمارسوا دورهم القيادي والتربوي باقتدار. - تقديم مكافآت مالية وحوافز للمديرين

المبدعين حرصاً على استمرارهم في العطاء المتواصل والتطوير المستمر، وكذلك منحهم ميزانية سنوية مناسبة وكافية لتنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية. - ضرورة إخضاع الترقّيات في إدارة التربية والتعليم إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة والإنجاز.

- وأجرى السبيعي، (٢٠١٠ م) دراسة بعنوان (مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة

الدوادمي لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم). هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظة الدوادمي، وكذلك استقصاء الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل والخبرة والدورات، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي بتصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (٦٠) فقرة موزعة على المجالات التالية: (إدارة الذات، الأهداف، التغيير، الاتصال والمعلومات، العمليات، العلاقات مع المستفيدين). وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الدوادمي وعددهم (٤٦) مديراً. ومن أهم نتائج الدراسة: - أن ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي (عالية، عالية جداً)، حيث كانت ممارستهم لمهارات التخطيط (إدارة الذات، الأهداف، التغيير، العمليات، العلاقات مع المستفيدين) بدرجة عالية، بينما جاءت ممارستهم لمهارة الاتصال والمعرفة بدرجة عالية جداً. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم لمهارات التخطيط (إدارة الذات، الأهداف، الاتصال، التغيير، العمليات، العلاقات مع المستفيدين) تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة).

ومن أهم توصيات الدراسة: - العمل على كل ما يدعم ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي. - والحد من معوقات ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، والحوافز التي تشجعهم على ممارسته. - وأخيراً إجراء المزيد من الدراسات حول واقع ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة الحوراني، (٢٠١٣ م)، وعنوانها: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء

والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الفوث.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات

(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرارات. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم (٢٤٣) مدير ومديرة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٥١) والمتغيرات الديمغرافية هي: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) والمتغيرات التنظيمية هي: (مستوي المعرفة والاطلاع، ومستوي المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومستوي وفرة المعلومات، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوي المعرفة والاطلاع، ولا مستوي وفرة المعلومات. - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوي المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، تعزي للجنس. - التوصيات السماح للمرأة بالمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار، واتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة القرارات.

- دراسة مطر، (٢٠١٨ م)، وعنوانها: درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتين كأداة للدراسة التي اشتملت على عدة متغيرات هي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة). وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرار لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، بينما الاستبانة الثانية تم تصميمها لقياس درجة الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. ومن أهم نتائج الدراسة: هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية، وكذلك على رضاهم الوظيفي. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة متابعة أصحاب القرار لتنفيذ البرامج الإصلاحية التي تتبناها وكالة الغوث، خاصة برنامج القيادة من أجل المستقبل، الذي يعزز بشكل غير مباشر دور المديرين المساعدين في

المشاركة في القرارات المدرسية مع توعية مديري المدارس بالأدوار القيادية للمديرين المساعدين، وآلية استثمار جهودهم بصفتهم قادة مشاركين في المؤسسات التربوية بغزة.

- وأجرى (الداود، ٢٠٢٠ م) دراسة بعنوان (نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي

المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية) حيث هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، تستفيد منه هذه المدارس في بناء خططها الاستراتيجية المدرسية، وقد اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهدافها فإن خطوات الدراسة بدأت بدراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي وتحليلها وبيان مزايا كل نموذج، والإضافة إلى تحديد ما يمكن توظيفه منها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح، تم بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي في صورته الأولية، ثم عرض هذا النموذج على مجموعة من الخبراء للتحكيم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في جولتين، ومن أهم نتائج الدراسة: التوصل لنموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكون من خمس مكونات رئيسية هي : التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية، ثم وضع الصورة المستقبلية في ضوء الخطة الاستراتيجية ثم تحليل واقع المدرسة، وتقييم الخطة الاستراتيجية المدرسية.

ثانياً - الدراسات الأجنبية السابقة المتصلة بموضوع البحث:

- دراسة (Price , 2001) بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي وصلته بالتطبيق في**

مناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينوي:

Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois School districts. □

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الاستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة، وهي دراسة ١٣٩ حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة. وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، وقد تم جمع البيانات بطرق كمية ونوعية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم استخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين، وكذلك مقابلات مع جميع مراقبي مدراس المنطقة مع

أدوات مراجعة للخطط الاستراتيجية، وقد أعطت البيانات التي تم جمعها صورة كلية عن مدي إدراك كل من المعلمين المؤهلين والمراقبين عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية لكل منطقة تعليمية. وقد أوضحت النتائج أن تخصصية أهداف الخطط الاستراتيجية نفذت بدرجة ما تبعًا لمراقبي المنطقة، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب، ولكنهم لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة. كما أظهرت الدراسة أيضًا أن سنوات الخبرة ومستوي المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثيرًا كبيرًا في استجابات المعلمين. وفي المناطق التعليمية التي أظهر فيها المراقبون اهتمامًا بالخطط الاستراتيجية كان المعلمون أكثر إيجابية ووعيًا بمستندات التخطيط.

- دراسة (Mosley, 2003) بعنوان: عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في

المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة:

Strategic planning process used in school districts in the Southeaster United States.□

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة. كما هدفت الدراسة إلى التوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (١٨٠) من مراقبي المدارس في ست ولايات وهي فلوريدا وجورجيا وتينيسي وكنتاكي والميسيسيبي وجنوب كارولينا، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استطلاع ميداني. وقد أظهر تحليل نتائج الاستطلاع النتائج التالية : - أن (٨٤%) من مدارس المناطق المذكورة لديها خطط استراتيجية ، وأن (٨٩%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أنه وكنتيجة للتخطيط الاستراتيجي فإن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر، وأن (٩٤%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة التربويين في المناطق التعليمية يقدرون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة، وأن (٦٦%) من مراقبي وخبراء التعليم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية أو عالية جدًا.

- دراسة (Grant & Thomases , 2004) بعنوان: التعرف على فوائد

ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية:

Definition, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسي المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل ٦٦ كتاب، ٢٩ مقالة صحفية، ٢٨ بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، ٦ رسائل دكتوراه. وتوصل الباحثان بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية: - نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي. - مدي الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة. - عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي. - موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم. - البيروقراطية والتغيير.

- دراسة (Johnson , 2004) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة

في ميلارد:

Strategic planning in the Millard Public schools

هدفت إلى التوصل لفهم لعملية التخطيط الاستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين السابقين والحاليين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

وقد استخدمت مدارس ميلارد العامة طريقة ملخصة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي؛ لتظهر العلاقة بين إطار التخطيط ونتائج الأداء المنظم، وقد تم استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي لكامبردج وتنفيذ سياسات فعالة وبرامج وعمليات من خلال قيادة المراقب والإدارة والمعلمين وأعضاء المجتمع والآباء والطلاب في المنطقة التعليمية. وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة للاستمرار في تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من التنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تأصيل وإثراء محتوى الدراسة الحالية في بعض جوانبها المتعلقة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأبعاده، ومتطلبات النجاح لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية المختلفة، والتي تعتمد عليه، وتبني تنفيذ أنشطتها التعليمية والتربوية من خلال تبني الخط الفكري لهذا النمط من التخطيط الاستراتيجي. لكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ظهر جلياً في إبراز مدى أهمية دور مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

* - خطوات السير في الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية المحاور الرئيسة التالية:

المحور الأول - عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: الأبعاد ومتطلبات النجاح.
المحور الثاني - مصفوفة المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
المحور الثالث - التوصيات والمقترحات لتوفير مصفوفة للمعلومات الضرورية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

المحور الأول - عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: الأبعاد ومتطلبات النجاح.

يمثل التخطيط جوهر الإدارة ، وأحد أهم عناصرها الأساسية ، ومع التطور الهائل في العلوم الإدارية ظهرت أنواع كثيرة للتخطيط الإداري لعل أبرزها وأكثرها فائدة للإدارة المدرسية هو التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، وذلك لاستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة: من قادة، ومعلمين وعاملين وطلاب، وكذلك الاستفادة من البيئة الخارجية سواء من فرص متاحة أو مواجهة تحديات ومخاطر وتهديدات موجودة، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف ولاهتمامه بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول لها بالمدرسة .

وقد عرف (السلطان، ٢٠١٩: ٣) التخطيط الاستراتيجي بأنه دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. فمع وقوع الاضطرابات، وكما يري (9: 2012، Steven) يلزم صنع وتنفيذ استراتيجية تمكن المؤسسة من مواجهة وعلاج مشكلاتها وتعزيز الصحة التنظيمية.

أما (Daniel, 2014 : 15)، فيرى أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي بموجبها يقوم أعضاء الإدارة بمؤسسة ما بوضع تصور مستقبلي لما يفترض أن تكون عليه تلك المؤسسة في المستقبل، ثم تطوير العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك، ويشير المستقبل إلى رؤية المؤسسة التي توضح توجهها والذي يفترض البدء بالتحرك نحوها.

هذا، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي المدرسي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (الدجني، ٢٠٠٦ : ٨).

كما أنه يعرف على مستوى المدرسة على أنه تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة والبعد الزمني وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل، بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر (شبلق، ٢٠٠٦ : ٦١).

وتعرفه (سكيك، ٢٠٠٨ : ٣٤) بأنه عملية عقلانية أو سلسلة من الخطوات التي تهتم بتصميم استراتيجيات تجعل مدير المدرسة الثانوية قادر على الاستثمار الأمثل لمواردها والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية وتقييم القوى الداخلية وجوانب الضعف فيها مع تطوير رؤية مستقبلية للمدرسة، وإيجاد الاستراتيجيات الملائمة وإنجاز المهام والوصول بالمدرسة الثانوية إلى رسالتها، ولتحقيق التغيير المناسب. كما أنه تلك العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة، والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة، وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور لمستقبل المدرسة في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة المؤثرة على العمل المدرسي، ومن خلال استخدام الموارد والمصادر المتاحة بصورة أكثر فاعلية (العويس، ٢٠٠٣ : ٨).

ويتفق مع هذا التعريف ما قدمه (الشاعر، ٢٠٠٧ : ٤٣) حول عرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة، والمعلمون، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة، ونقاط الضعف

التي تواجهها بوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

ومن خلال ما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح يتسم بخصائص لم تكن من قبل ضمن حدود المفهوم القديم للتخطيط المدرسي، حيث أصبح يستند إلى رؤية ورسالة على المدرسة أن تلتزم بها منطلقاً من تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ووضاً أهدافاً استراتيجية يسعى إلى تحقيقها في المستقبل القريب.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي - كما جاءت في أدبيات البحث في هذا المجال مثل: (الحريري ٢٠٠٧ : ١١٧)، (سكيك، ٢٠٠٨ : ٣٧) - في النقاط الرئيسية التالية: - تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه، وعلى اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.

- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.

- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.

- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها ، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب ، والبيئة ، والمجتمع.

- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.

- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المدرسة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل.

- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.

- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتفويم والمتابعة المستمرة.

- ويرى كل من (ابن دهب، ٢٠٠٦: ٢١١)، (الحريري، ٢٠٠٧: ١١٦) أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- زيادة التواصل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
 - تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.
 - الاهتمام بالممارسات التعليمية المستمرة.
 - قدرة المدرسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - إيجاد قاعدة بيانات لتسهيل عملية صنع القرار التربوي الفعال.
 - تحسين أداء العاملين بالمدرسة وتحقيق التفوق في الأداء المدرسي.
 - تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المدرسة.
 - التوفيق بين التغييرات في البيئة الخارجية وبين البيئة المدرسية.
 - تحديد ما تريد المدرسة بلوغه من أهداف على المدى البعيد.
 - تحقيق الامتياز والتميز المؤسسي من خلال الأداء المدرسي.

ومن خلال ما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح ضرورة في ظل التغيرات السريعة والمفاجئة التي نعيشها في العصر الحالي في جميع البيئات وشتى المجالات الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية أو التقنية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يشكل أهمية بالغة للمؤسسات التعليمية استجابة لتلك المتغيرات التي تحدث في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وكذلك لتحقيق التميز والمنافسة والوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، عبر تحسين وتطوير عملية صناعة القرار، وتحسين أداء العاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق الواحد.

- خصائص التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

إن التخطيط الاستراتيجي المدرسي له مجموعة من المزايا والخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات الإدارية الأخرى، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فعالية التخطيط، ومن ثم على أداء المدرسة (نور الدين، ٢٠٠٨: ٧١). كما أن للتخطيط الاستراتيجي المدرسي خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي المدرسي - كما لخصها (السكرانة، ٢٠١٨: ١١٣) - تتمثل فيما يلي:

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في البيئة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

- التخطيط الاستراتيجي المدرسي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

- يسعى التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي المدرسي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط المدرسة وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وتقديم المساهمة في إحداث جودة وفعالية.

- خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين مثل (العسكر وآخرون، ١٤٣١: ١٢)، (الجبوري، ٢٠١٠: ٩١)، (سكيك، ٢٠٠٨: ٦٢) خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من خلال مراحل متسلسلة ومتراصة وذلك على النحو التالي:

- التخطيط للتخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تعد هذه المرحلة من العمليات المهمة والحيوية لنجاح التخطيط المدرسي، وبالتالي تحقيق الخطة لأهدافها، هذه المرحلة تمر بعدد من الخطوات وهي:

- تحديد الفريق المشرف على إعداد الخطة: حيث يقوم هذا الفريق بالإشراف على إعداد وبناء الخطة والاطمئنان على كفاءة سير عملياتها.

- تحديد الشركاء: وهم مجموعة الأفراد أو الجهات ذات العلاقة بنجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها المستقبلية، ومن أبرز هذه الفئات أعضاء مجلس إدارة المدرسة والهيئة الإدارية والتعليمية والطلاب والشركاء من المجتمع المحلي.

- تحديد الأدوار والمسؤوليات: في هذه المرحلة يتم تحديد ما هو متوقع من كل عضو خلال مراحل الخطة وذلك من خلال التوصيف الواضح للأدوار وتوزيع المسؤوليات.
- تحديد المعلومات ومصادرها: حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي المدرسي على توافر المعلومات وتدققها بشكل سليم وتحديد مصادرها والأشخاص الذين سيقومون بجمعها.
- تحديد المدة الزمنية: حيث تلتزم المدرسة بتحديد الزمن الذي تستطيع من خلاله الانتهاء من إعداد وبناء خطتها وتتفاوت المدة الزمنية بتفاوت حجم المدرسة ونوع الموارد المتاحة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: حيث يعد التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للبيئة هو الآلية التي تستخدم لتشخيص الأوضاع القائمة ومعرفة الظروف داخل المدرسة وخارجها من خلال تحليل مكونات وعناصر الأداء الداخلي للمدرسة لتحديد مجالات القوة والضعف في أنشطتها ومواردها وإمكاناتها في البيئة الداخلية، وتحليل عناصر البيئة الخارجية لتحديد الفرص الممكن استثمارها وتشخيص التهديدات التي تعيق عمل المدرسة في بيئتها الخارجية. ويؤكد (وهبة، ٢٠٠٨: ٤٧) أنه كلما كانت الخطة الاستراتيجية المدرسية ذات صياغة واضحة ومحددة، وتسير وفق خطوات متسلسلة، ومبنية على أسس علمية، كلما ساعد ذلك على تنفيذها بشكل صحيح وسليم، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة والوصول إلى غاياتها.
- كما يشير (الحكمي، ٢٠٠٨: ٤٧) انه يتم في هذه المرحلة تحديد الإجراءات التي تحقق الأهداف، كما يجب مراعاة أن تكون الإجراءات متفقة مع الأنظمة العامة للتعليم، ولا تتضارب مع مهام ومسؤوليات المنفذين الذين يجب أن تحدد أسماءهم وأدوارهم، وتحديد زمن التنفيذ ومناسبته لحجم المهمة وموقعه من العام الدراسي.

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية المدرسية:

إن التخطيط لأي عمل يعد من الميزات التي تساعد على النجاح فيه، لكن ما يتم هذا النجاح ويؤكدده هو التنفيذ، لذلك فالتنفيذ السليم للخطة الاستراتيجية المدرسية يعتبر عملية مهمة جداً، فبقدر ما يكون التنفيذ متوافقاً ونابعاً من الخطوات التي رسمتها الخطة، بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحاً ويؤدي بدوره إلى نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها (وهبة، ٢٠٠٨: ٢٤).

كما أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية المدرسية يعني تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد (العارف، ٢٠٠٣: ١٤). وتمثل عملية تنفيذ الخطة المرحلة التالية لمرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية المدرسية، وهي تحويل الاستراتيجية المدرسية إلى أفعال ملموسة وذات دلالات واضحة، ولا بد من تحديد مفهوم تنفيذ الخطة الاستراتيجية المدرسية باعتبارها مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية المدرسية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والقواعد والميزانيات والإجراءات (الجبوري، ٢٠١٠: ٢٦٢).

ويمكن تلخيص جوانب تنفيذ الخطة الاستراتيجية المدرسية في المحاور الفرعية التالية:
الأول: يتمثل بالانتقال من الأفكار العامة إلى أفكار تفصيلية دقيقة بحيث يكون تنفيذ الخطة منسجم ومتربط مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
الثاني: يتمثل بمعرفة الوسائل الكفيلة بتفعيل القدرات القيادية والمارية لجعل الجميع في المدرسة، وخارجها، يسهم بكفاءة في عمليات التنفيذ.
الثالث: وهو استثمار الإمكانيات والموارد بكافة أشكالها - البشرية والمعرفية والمادية والمالية والثقافية والتكنولوجية - وجعلها لخدمة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية المدرسية، للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وهكذا، تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من مكونات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة داخل المدرسة. إن مرحلة التنفيذ من المراحل الهامة، وكثير من المؤسسات تمتاز بتخطيطها ورسمها لاستراتيجياتها المميزة، لكن ما يلبث هذا التخطيط حتى يكون حبراً على ورق ولا تستطيع المدرسة أن تطبق هذه الخطة وحتى لو طبقتها فيكون هذا التطبيق جزئياً. لذلك يجب على المؤسسات التعليمية أن تهتم بالتنفيذ كاهتمامها بالتخطيط حتى تتكامل عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتستطيع المدرسة تحقيق أهدافها.

- تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية -

لعل من الأشياء الهامة لنجاح الإنسان في تصرفاته وأفعاله وخطته المستقبلية أن يخضعها للتقويم والمتابعة المستمرة: وإذا كان هذا من الضرورة بمكان على الفردي أو

الشخصي، فكيف إذا كان هذا الأمر على المجال المؤسساتي (المدرسي)؟، هذا بالطبع يتطلب تقويم ومتابعة أكبر من خلال آليات واضحة وطرق مناسبة، للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة.

وهناك فوائد عدة لمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية، وكما حددها (الكرخي، ٢٠٠٩: ٣٠٧) في النواحي التالية:

- مراجعة مآتم إنجازها من الخطة وتحديد نقاط الفشل والوقوف على الأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تحقق بعض الأهداف.
- لتحسين أداء المدرسة وخاصة ما تقدمه تقارير المتابعة والتقييم من توصيات يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أداء المدرسة.
- للتعرف على أثار تنفيذ الخطة على المستفيدين والمجتمع.
- لتطوير نقاط القوة وإعادة توصيفها في تطوير المدرسة.
- للسيطرة على إدارة الأموال والموازنة.
- لتأمين مشاركة المستفيدين والشركاء.
- لضمانه الممولين للخطة من كل الأطراف بأن أموالهم قد حققت النتائج التي يريدونها.
- تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ والاطلاع على أداء المنفذين.
- التعرف على الاختلافات بين ما كانت تريده المدرسة وما هو متحقق.
- الإحاطة بما يجب اتخاذه من تصحيحات على مسار بعض الأنشطة لتعديل انحرافاتهما عما هو مخطط.
- الوقوف على أداء الخطة مقارنة بأداء المؤسسات التعليمية المشابهة.
- توفير ملف متكامل عن تجربة الخطة الحالية للاستفادة منها في إعداد الخطة القادمة.

ورغم أن المتابعة والتقويم تعد آخر مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي، لكنها تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى تحقيق الخطة التي وضعتها المدرسة وهذه العملية تحدد إلى أين وصلت المدرسة في تحقيق ما تصبو إليه. فالاختبار الحقيقي للمدرسة، هو ما تحرزه من نتائج، وما تحقق من إنجازات، وهذا يحتم وجود معيار يمكن بواسطته، تقييم النتائج،

وعن طريق التقويم والمتابعة يتمكن من معرفة ما تحقق، وتقييم ما تم إنجازه، وتتطلب هذه المرحلة مراجعة كل نشاط تقوم به المدرسة وضبطه، وذلك للتحقق من التقدم الذي تحرزه، والتأكد من تطابق نشاطات المدرسة مع الخطط الموضوعة (سكيك، ٢٠٠٨: ٧٣).

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً لما خطط له، وملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الخروج عن الخطة المحددة بما يضرها ومن ثم العمل على تلافيها قبل حدوثها، ولمتابعة الخطة يجدر بالقائمين على التخطيط والتنفيذ إتباع الوسائل التالية والتي أشار إليها (العتيبي، ٢٠١٢: ١٨):

- مراجعة الخطة نفسها: قد تكون الخطة نفسها مبالغ فيها أو تتجاهل الكثير من الأمور أو قد تكون بنيت على تقديرات وتنبؤات خاطئة.
- مراجعة التنفيذ: متابعة خطوات التنفيذ ومدى التقيد بها، والطارئ عليها وكيفية معالجته وتفادي المشاكل التي قد تمر بها.
- ملاحظة الظروف الخارجية: التنبه للعوامل الخارجية التي تؤثر في الخط ومدى انسجام الخطة في التعاطي معها، وإيجاد بدائل للمؤثرات التي ينبغي اتخاذ إجراء حيالها لشدة تأثيرها على الخطة.

وهذه العملية تعني التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، وتمثل قدرة المدرسة التربوية على مراقبة جودة العملية التعليمية، واكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أهم نقاط قوتها (شحادة، ٢٠٠٨: ٦٩).

ولذلك يمكن التأكيد على أن من أهم ما يؤكد تحقيق أي خطة مدرسية لأهدافها من عدمه هو عمليتي المتابعة والتقويم، فهي الضمان لسير العمل وفق ما خطط له ، لأنها تسير مع الخطة من بداية التفكير ومروراً بوضع الخطة وصياغتها وانتهاء بتنفيذها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، لذا ينبغي على المدرسة أن تضع معايير ومقاييس واضحة لتقويم الخطة الاستراتيجية المدرسية، وينبغي أيضاً أن تقوم بمتابعة وتقويم أداء العاملين دورياً بناء على معايير واضحة ، ويتم مراجعة الأساليب والطرق التي تنفذ بها الخطة الاستراتيجية بصفة دورية ، بل ينبغي أن يتم الاستفادة من نتائج التقويم في بناء الخطط المستقبلية ، وبالتالي تستطيع المدرسة إنجاز أهدافها كما خطط لها.

- معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

رغم تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات التعليمية المعتمدة تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي في عملها، إلا أنها تواجه بعض المعوقات، ولهذا كان لا بد لمن يقبل على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية أن يتعرف على هذه العقبات التي تواجه ليراه في حقيقتها الموضوعية، وليسير في الطريق على بينة وهدى، ولا يجدي في شيء تجاهل المعوقات أو الحط من شأنها، كما لا يجدي في شيء التراجع أمام المعوقات والصعوبات، بل يلزم البحث في التغلب عليها.

ويلخص (الذجني، ٢٠٠٦ : ٧١) أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في النقاط التالية:

١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
 ٢. اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
 ٣. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
 ٤. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
 ٥. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
 ٦. عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمؤسسة التعليمية.
 ٧. أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- كما أشار (الجبوري، ٢٠١٠ : ٥٣) إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات الأخرى، والتي تواجه المدرسة التعليمية عند تبنيها التخطيط الاستراتيجي المدرسي، منها ما يلي:
- مقاومة التغير التي تبديها بعض الإدارات والعاملين لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - فشل بعض المخططين في توضيح أهداف الخطة وصياغتها.
 - صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وموثقة.
 - شح الموارد المالية للمؤسسة التعليمية.
 - عدم وضوح المسؤوليات داخل المدرسة وضعف هيكلها التنظيمي.
 - انشغال الإدارات بالمشكلات الروتينية اليومية.
 - سرعة التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية.

ومن وجهة نظر (سكيك، ٢٠٠٨: ٣٤) فإن أبرز المعوقات في هذا المجال تتمثل في الآتي:

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة ربما تفشل.
 - مقاومة التغيير، فالتخطيط الاستراتيجي، يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث إن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
 - عدم توفر البيئة الثقافية الدائمة الثقافية الداعمة والملتزمة لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعدم توفر نظام الحوافز والاتصال، والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
 - أن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي مكلف نسبيًا، ويتطلب وقتًا، وجهدًا مميّزًا.
 - عدم وجود سياسة للمنظمة تؤمن بالتخطيط أو تمنح مكافآت للعاملين فيه.
 - قلة وعي المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- وبالرغم من كل هذه المعوقات، إلا أن من يمتلك مهارة التخطيط يستطيع أن يتغلب عليها، أو على الأقل يخفف من آثارها، ويستطيع أن يسخر كل الطاقات والإمكانات والموارد المتاحة لتمضي الخطة وفق ما وضعت له. ولابد من توحيد الجهود: كل فيما يخصه للتغلب على هذه المعوقات، فالإدارات العليا تذلل وتسهل للمدارس الصعوبات التي تعيق عملية التخطيط، وإدارات المدارس لا تقف مكتوفة الأيدي وتستسلم لتلك المعوقات، بل ينبغي أن تعمل على تذليلها والسير بالخطة وفق ما هو متاح، ولابد من البحث عن الدعم المادي والمعنوي بكل السبل التي تجعل الخطة تنفذ على أرض الواقع وتؤتي ثمارها المرجوة.

- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي؛

تحتاج أي مؤسسة تعليمية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيداً للبدء في العمل بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، ومن أبرز هذه المتطلبات كما لخصها (الجبوري، ٢٠١٠: ٤٩) فيما يلي:

- نظم معلومات وقاعدة بيانات تساعد المدرسة التعليمية لمعرفة قدراتها وإمكاناتها.

- وجود مهارات إدارية عالية لدى المديرين في التخطيط الاستراتيجي.
 - قوة التنظيم في المدرسة.
 - منح مكافآت مالية وحوافز معنوية، حيث يحتاج التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى جهود
 - إدارية وفنية وتنظيمية مضاعفة وطاقات مبدعة.
 - يجب أن تعمل المدرسة على تثقيف العاملين بمفاهيم وأسس واتجاهات التخطيط الاستراتيجي.
 - المرونة، حيث تحتاج المدرسة إلى القدرة على مواجهة البيئة والظروف المحيطة.
 - اقتناع الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي والإيمان بجدواه.
 - توفر الإمكانيات والموارد المادية بالمؤسسات التعليمية.
- ومن خلال ما تقدم من متطلبات التخطيط الاستراتيجي فإن الدراسة الحالية ترى أنه يمكن تقسيم متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس إلى ما يلي:

- متطلبات تثقيفية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي؛

يتفق الباحثون والمهتمون بالتخطيط الاستراتيجي على أن نشر ثقافة التخطيط سواء على مستوى الإدارات العليا، أو على مستوى مديري المدارس والعاملين فيها، مطلب مهم وضروري كي يؤتي التخطيط الاستراتيجي مفعوله ويحقق أهدافه ويستند على أرض صلبة يسير عليها ويؤتي ثماره ونتائجه المطلوبة، ويمكن إجمال المتطلبات التثقيفية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي فيما يلي:

- اقتناع المسؤولين في الإدارات العليا بأهمية التخطيط والجدية في الأخذ به وتطبيقه.
- تعزيز قيمته ورفع مستوى الوعي به لدى مديري المدارس وبيان أهميته وفوائده العديدة.
- تثقيف العاملين بالمدارس بمفاهيم وأسس واتجاهات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- قناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- تقديم برامج تثقيفية للمجتمع المحلي عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي لتقبله ودعم برامجه.

- عقد دورات وبرامج تدريبية لمنسوبي المدارس لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم بضرورة المشاركة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي بمدارسهم.
- نشر تجارب المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج التي نجحت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وحققت أهدافها من خلاله لتزداد القناعة بجدوى التخطيط الاستراتيجي.

- متطلبات فنية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

تعاني معظم المؤسسات التعليمية من نقص الكوادر البشرية المؤهلة فنياً لممارسة التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود قيادات فعالة على درجة عالية من الكفاءة، كذلك فريق عمل مؤهل يمتلك القدرة على التنظير والرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي ويكون قادراً على الإشراف على إنجاز المهام وتنفيذها بكفاءة وفاعلية، كما أن تعاون العاملين في المدارس من معلمين وموظفين ومشاركتهم وتفاعلهم مطلب ضروري لنجاح التخطيط الاستراتيجي وتفعيله في المؤسسات التعليمية.

ويمكن تلخيص المتطلبات الفنية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في النقاط التالية:

- توفير إدارات وقيادات مدرسية مؤهلة، وتتمتع بالمهارات الإدارية المناسبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- تنوع مهارات فريق التخطيط الاستراتيجي في المدرسة وامتلاكه القدرة على التخطيط والمهارة في ممارسته.
- التعاون المثمر والمشاركة الفاعلة للعاملين في المدارس من معلمين وموظفين في إعداد الخطط وتنفيذها وتقويمها.
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية بحيث توزع المسؤوليات بشكل يناسب حجم الأعمال وتمنح الصلاحيات للمستويات بناءً على المسؤوليات المنوطة.
- منح مديري المدارس صلاحيات أكبر وحرية في اتخاذ القرارات دون تدخلات من الإدارات العليا.
- الحد من الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية التي تطلب من المدارس بصفة دورية وشبه يومية.

- إلحاق المديرين ببرامج تأهيلية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي قبل تكليفهم بإدارات المدارس.
- الواقعية في التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام.
- المرونة والسهولة في الاتصالات والمتابعة، وتفعيل نظم المتابعة والتصحيح.

- متطلبات مادية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تعد المتطلبات المادية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح تفعيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وبدون الدعم المادي للخطة الاستراتيجية لن يتم تطبيقها، أو على الأقل ستكون نسبة النجاح ضعيفة جدًا في حالة وجود دعم مادي غير كاف.

ويمكن إجمال المتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في النقاط التالية:

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي في المدرسة.
- توفير متطلبات الخطة التنظيمية والتقنية.
- توفير قواعد بيانات ونظم معلومات.
- توفير فريق عمل متخصص مؤهل ومدرب يضع الخطة ويشرف على تنفيذها.
- منح مكافآت مادية وحوافز معنوية للمدارس المطبقة للتخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال هذا العرض حول عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: أبعادها ومتطلبات نجاحها، تظهر الحاجة الملحة لوجود مصفوفة للمعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وهذا ما سوف تناقشه الدراسة الحالية في محورها البحثي التالي.

المحور الثاني - مصفوفة المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي

المدرسي:

بداية، يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ بصفة عامة، وفي عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، على وجه الخصوص، حيث إنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، كما تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، وتعتبر القرارات التعليمية التربوية أحد أهم عناصر النجاح والتقدم في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي نفس الوقت قد تكون أخطرها، فهي تعمل على تنظيم وتوجيه جميع العاملين

نحو الهدف ونحو تحقيقه على أفضل وجه ممكن، ومن ثم يحرص جميع متخذي القرار على اتخاذ القرار بطريقة استراتيجية تضمن قبول ونجاح القرار والتعامل معه بشكل مضمون من حيث القدرة على تنفيذه والوصول للهدف المراد منه. وترتبط تحقيق مثل هذه الأمور بتوفير بمصفوفة معلومات لدي المؤسسات التعليمية.

ومن هنا تأتي أهمية مصفوفة المعلومات الضرورية، لأن النجاح بالمؤسسة التعليمية يعتمد على آلية اتخاذ القرار وآلية تنفيذه، وهذه تعتمد بدورها على مصفوفة المعلومات الضرورية في هذا المجال، أو ذلك، إذ أن المؤسسة التعليمية تعتمد بشكل كبير على مجموعة القرارات التعليمية والتربوية المؤثرة على المتعلمين، وعلى كافة المعنيين بالمصفوفة التعليمي، وكلما كان القرار يمس مصلحة المتعلمين ويساعدهم في تخطي المواقف والظروف ويسهم بتطوير إمكانياتهم وقدراتهم كلما كان قراراً ناجحاً، وهناك ضرورة في التعاون من أجل توفير مصفوفة المعلومات الضرورية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث تعتبر المعلومات ضرورية وهامة في صناعة أي قرار تربوي فعال.

وفي هذا المجال، يرى (Tyler, 2004: 356) أن كلاً من الآباء والمعلمين ومديري المدارس والمسؤولين في السلطات الإقليمية والمحلية والمسؤولين في سلطات الدولة مسئولون عن تحقيق الفعالية في القرار التربوي، فعلى هؤلاء جميعاً - كل في مستواه - أن يكونوا قادرين على تتبع جوانب العملية التعليمية ونتائجها، وأن يمتلك هؤلاء جميعاً القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في تربية أبنائهم، والذين هم في حوزتهم. وهنا يظهر الاختلاف والتباين في طبيعة القرارات التي يتعين على هؤلاء الأفراد اتخاذها أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي، كما أن طبيعة المعلومات التي يحتاجها كل هؤلاء غالباً ما تكون شديدة التباين والاختلاف فيما بينهم، وهذا ما ستوضحه هذه الدراسة في السطور التالية:

- المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوى المدرسة.

يحتاج المعلمون وأولياء الأمور إلى جمع وتبادل معلومات حول طبيعة أنماط السلوك من معارف ومهارات وقيم، والتي يتم تعليمها وتنميتها لدى هؤلاء المتعلمين، وفي هذا الصدد يرى (روس، ٢٠١٧: ٣٣٨) مسئول الرابطة الدولية لتقييم المردود المدرسي أن مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوى المدرسة يجب أن

تتصل بالنتائج التي ينالها التلاميذ في الامتحانات ، على أن يقدم كل جانب من جوانب الامتحان تقييماً لجانب سلوكي معين ، وكقاعدة عامة ، ينبغي اللجوء إلى سلسلة من الاختبارات والمهام لكي يمكن إصدار أحكام موثوق في صدقها ودلالاتها حول هذا النمط السلوكي أو غيره ، وينبغي أن نتحاشى في عرض هذه المعلومات استخدام اللغة الفنية والتربوية الصعبة الفهم ، بحيث يتسنى لنا وضع برنامج عمل واضح يأخذ - عملياً - في الاعتبار نقاط القوة والضعف عند المتعلم في مجال التعلم ، ويضمن إدراك الآباء وأولياء الأمور والمعلمين لطبيعة المتعلم واحتياجاته التربوية . وقد ذكر (روس، ٢٠١٧ : ٣٣٩ - ٣٤١) قائمة توجيهية لنوع الأسئلة التي يجب طرحها على مستوى المدرسة أثناء بناء مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوي المدرسة:

فلا بد للمعلم أن يتساءل عن النتائج التي نالها تلاميذه في جوانب مختلفة من المناهج الدراسية، وفي عناصر هذه المناهج الدراسية. ومن المفترض أن معرفة المعلم بهذه النتائج تمكنه من أن يتبنى عدداً من الاتجاهات المفيدة، سواءً من حيث ملامح كل تلميذ من تلاميذه، أو من حيث ملامح الصف ككل. وعلى المعلم أن يستوعب جميع هذه المعلومات ليتسنى له بعد ذلك ، وبالتعاون مع الآباء ، ومع زملائه من المعلمين ، وضع خطة عمل لكل تلميذ وللصف بمجمله ويستطيع المعلم أن يلاحظ نتائج جميع تلاميذه في جميع جوانب المناهج الدراسية ، وفي ضوء تلك النتائج يستطيع المعلم إسداء النصح لتلاميذه كي يأتي أدائهم أفضل وأكثر توازناً في جميع جوانب المناهج الدراسية ، وعلى المعلم التأمل في العوامل التي ربما أعاققت فعالية التعليم في أي مجال دراسي وربما يتساءل المعلم عن الوقت المخصص لدراسة جوانب المنهج الدراسي ، ومدى كفايته ، ومدى وضوح الإيضاحات التي يعطيها للدرس ، ومدى كفاية الجزء المخصص لأي جانب دراسي في الكتاب المدرسي ، ومدى كفاية الأمثلة التطبيقية ، والواجبات المنزلية ، والتعقيد المفرط للمواد المستخدمة في تدريس جوانب المنهج قياساً على تلك المستخدمة في جوانب المنهج الأخرى ، ومدى ابتعاد أي مادة دراسية من حيث شكل تقديمها عن مراكز اهتمام التلاميذ وبيئتهم . ومن ثم تمثل هذه المعلومات المتوفرة لدي المعلمين أساساً قوياً في مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوي المدرسة. أما مدير المدرسة فهو لا يحتاج إلى تزويده بمعلومات مفصلة حول تحصيل كل متعلم على حده ، ففي الأوضاع التي تكون فيها

هذه المعلومات التفصيلية ضرورية وهامة ، من اليسير على مدير المدرسة مراجعة المعلم المختص للحصول عليها ، لكن مدير المدرسة يحتاج - في المقام الأول أثناء بناء مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي علي مستوي المدرسة - إلى الوقوف على تقدم كل صف من صفوف مدرسته، كي يستطيع تخصيص الموارد المتاحة في ضوء الاحتياجات الراهنة، ومساعدة جميع صفوف مدرسته على بلوغ الأهداف التعليمية التربوية المأمولة ، والتي يتم تحديدها بالتعاون مع الآباء وأولياء الأمور والمعلمين أيضاً، ويحتاج مدير أي مدرسة إلى تزويده بمعلومات تدل عن النتائج النهائية التي تحرزها مدرسته مقارنة بنتائج مدارس أخرى في المنطقة المحلية المتواجدة فيها ، ومن شأن مقارنة هذه النتائج التعرف على مدى تحقق الأهداف التعليمية التربوية الأساسية التي تسعى هذه المدارس إلى تحقيقها ، ومن شأن هذا النوع من المعلومات الضرورية أن يساعد في إعادة النظر في أهداف هذه المدارس ، وفي ترتيب الأهمية النسبية لهذه الأهداف بحسب سلم الأولويات ، وفي تركيز جهود المدرسة كلها على تحسين البيئة التعليمية وفق أساليب تتلاءم واستعدادات التلاميذ وميولهم ووسطهم العائلي ، وبناءً عليه نضمن نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي علي مستوي المدرسة . وينبغي تقديم هذه المصفوفة الخاصة بالمعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي علي مستوي المدرسة على نحو يساعد مدير المدرسة في أن يحدد بدقة الفصول الدراسية التي تحتاج إلى مزيد من الدعم، ويوفر بيانات أساسية تمهد لاتخاذ قرارات على مستوى المدرسة ، بشأن إعادة النظر في الأهداف المرسومة وبالإطار التربوي ، وتمحيصها وتعديلها عند الاقتضاء ، ويجب على مدير المدرسة أن يتساءل: ما هي جوانب التعليم ، والمواد الدراسية ، والصفوف التي تسجل فيها مدرسته نتائج جيدة أو سيئة ، بالمقارنة مع مدارس أخرى مشابهة أو مع مجمل مدارس دائرته التعليمية؟ . ومدير المدرسة - هنا - يحتاج إلى عدة نقاط من مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوي المدرسة: إذ يحتاج مدير المدرسة إلى بناء مقياس " نسبي " للأداء يدل عن النتائج التي أحرزتها مدرسته بالمقارنة مع مدارس أخرى من النوع نفسه، كما يحتاج مدير المدرسة إلى مقياس " مطلق " للأداء يدل أيضاً عن جزء المنهاج المقرر الذي استوعبه التلاميذ على نحو جيد. وتقدير الأداء النسبي يساعد مدير المدرسة على أن يقرب نتائج المدرسة المعنية من نتائج مدارس أخرى

مشابهة من المصفوفة المدرسي عينه. والمقصود بعبارة مدارس مشابهة هنا أنها مدارس تستقبل تلاميذ منتمين إلى بيئة اجتماعية واقتصادية مماثلة، ومزودة بعاملين وتجهيزات من مستوى متقارب وتدرس نفس المناهج. ولعقد المقارنات بين هذه المدارس، يمكن لمدير المدرسة استخدام متغيرات تصنيف تسمح بتجميع التلاميذ بحسب فئات واسعة مثل النوع والأصل الاجتماعي، والاقتصادي والسنة الدراسية والعمر.. الخ والمقارنة مع مدارس مشابهة مفيدة جداً لمدير المدرسة، إذ تسمح له بكشف وتعيين الطرائق التي ساعدت المدارس في أن تكون الأكثر فعالية من مدرسته، وإبراز بينتها التعليمية أما " الأداء المطلق " فيمكن قياسه بواسطة جدول موضوع مسبقاً للنتائج، يحدد عدة درجات أو مستويات للمردود المدرسي على صعيد المدرسة، فإذا كان (٧٥%) من تلاميذ صف - مثلاً - أو أكثر، متمكنين من أحد جوانب مادة دراسية معينة، نعتبر أن مردود المدرسة جيد، وإذا كانت النسبة المئوية تقع بين (٥٠%، ٧٥%) اعتبرنا المردود متوسطاً. أما إذا هبطت النسبة إلى دون (٥٠%) فيكون المردود سيئاً. وكل من هذه المستويات الثلاثة للنتائج يدفع مدير المدرسة إلى اتخاذ قرار تربوي ما، مستنداً على مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوى المدرسة. فالنتائج السيئة مثلاً تستلزم إعادة توزيع موارد المدرسة وجهودها بهدف تحسين عملية التعلم، على حين أن النتائج الجيدة قد تحمل مدير المدرسة على الاكتفاء بنقل هذه المعلومة الإيجابية إلى التلاميذ والمعلمين، مصحوبة بتشجيعهم على المشاركة. وإذا لاحظ مدير المدرسة أن نتائج مدرسته سيئة بالمقارنة مع نتائج مدارس مشابهة، ومع سائر مدارس المصفوفة التعليمي، فهذا الوضع يسوغ له القيام بفحص جديد لمنهاج هذه المادة الدراسية في مدرسته، بهدف تحسين نتائج تلاميذه. وفي هذا المجال يكون من المفيد جداً لهذا المدير البدء بزيارة بعض المدارس المشابهة والسعي إلى تحديد أي من عناصر المنهاج تبدو أنها تحقق فعالية أكبر في التعليم، كما يمكن لمدير المدرسة القيام بدراسة مفصلة للبيئة التعليمية ولأماكن التعلم المتاحة للإناث في مدارسهم، إذا ما ظهرت فوارق بين الذكور والإناث في التحصيل الدراسي في مادة دراسية أو منهج مدرسي ما. كما يتعين على مدير المدرسة التصدي لمشكلات نقص التجهيزات المدرسية في مدرسته. كما يجب على مدير المدرسة الاهتمام بوضع جدول يتضمن النسب المئوية لتلاميذ مدرسته المتمكنين من المعارف والمهارات في مختلف جوانب المناهج الدراسية.

- المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوى الدوائر التعليمية التربوية المحلية:

لا يحتاج المسؤول بالدوائر التعليمية المحلية إلى معلومات مفصلة كتلك التي يحتاجها مديرو المدارس لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي - كما أوردها (روس، ٢٠١٧: ٣٤٢ - ٣٤٤) لأنه بعيد جداً عن نشاط المدارس اليومي، وعن المسؤوليات التي يضطلع بها يومياً الآباء والمعلمين ومديرو المدارس. والدور الأرحب الذي يعود إلى هؤلاء المسؤولين بالدوائر التعليمية المحلية - سواء أكانوا إداريين منسقين ، أو مستشارين تربيين ، أو مشرفين تربيين - يقتضى ألا يتخذوا قراراً في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلا بعد أن تثبت لهم المعلومات المتاحة بما لا يقبل الشك وجود مشكلات خطيرة تسوغ أن يخصصوا لها جزءاً كبيراً من وقتهم ومن موارد دائرتهم التعليمية، ويجب أن تقدم هذه المعلومات على نحو يساعد الدوائر التعليمية المحلية في إدراك المشكلات المطروحة والإمكانات المتاحة ، بحيث يزود مديرو المدارس والمعلمون بالإعداد والتدريب والمعارف المتخصصة المطلوبة التي تسمح لهم بتحديد أهداف المؤسسة التعليمية وتقييمها بأنفسهم ، ومن ثم يتبنى طرائق أصلح في تحسين أداء المدرسة التعليمي أثناء إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، وفي ضوء نتائج التقييم . وهذا النوع من المعلومات ينبغي استكماله دورياً بتقييم مستقل في تقدم المتعلمين الدراسي، قياساً على الأهداف المتفق عليها للمؤسسة التعليمية وللدائرة التعليمية المحلية. ويقوم هذا التقويم الدوري على إخضاع عينة من الأهداف المرسومة لعملية " تدقيق "، و"مراجعة" ، حتى إذا لوحظ وجود تناقض هام بين المعلومات المتوافرة لدى الدائرة التعليمية المحلية، يُعد إلى إجراء بحوث أكثر تفصيلاً. وينبغي القيام بهذا النوع من التدقيق أو المراجعة بعناية فائقة، ذلك لأن التقييم الجيد لمؤسسة تعليمية ما يفترض تعاوناً تاماً بين المتعلمين والمعلمين والآباء ومدير المدرسة. ولا يتحقق مثل هذا التعاون عادة إلا إذا كانت عملية جمع المعلومات لا تستنفد سوى جزء ضئيل من وقت المتعلمين ، ولا تعكر سير المنهاج المدرسي ، ولا تستلزم اعتمادات مالية كبيرة ، في الوقت الذي تعطى فيه نتائج موثوقة وصالحة ومفيدة ، ولذا ينبغي أن تهتم سلطات الدوائر التعليمية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بتوزيع موارد الدوائر توزيعاً عادلاً ورشيداً بحيث تتاح لجميع المدارس الواقعة ضمن نطاقها إمكانية ضمان الشروط المثلى للتعليم ، وفي بعض الحالات تتمثل هذه

الموارد بعاملين ومنشآت وتجهيزات ومعدات ، بينما تكون في حالات أخرى " موارد " مغنوية مثل المعلومات والأفكار التي تحسن من المردود التربوي دون أن تستلزم استثمارات مالية ضخمة ، فتقاسم المواد التعليمية التي أعدها المعلمون على مستوى الدائرة ككل ، والتي أثبتت قدرتها على تحسين عملية التعلم ، يشكل مثلاً جيداً على طريقة توزيع هذا النوع من الموارد . والسلطات المحلية يجب أن تسعى إلى معرفة النتائج الإجمالية لكل مدرسة في كافة المناهج الدراسية، ويجوز للسلطات المحلية أن تبحث - في ضوء النتائج الإجمالية - عن دلالات لهذه النتائج بما يعين الدائرة على تخصيص مواردها في ضوء هذه النتائج، ويجب على السلطات المحلية دراسة نقاط القوة والضعف في كل مدرسة من مدارس دائرتها، ومدى التمايز بين بيئات التلاميذ، وبين المنشآت، والمعدات المتاحة للمدارس، وبين المناهج. وعندما تظهر نتائج المدارس تباينات ومفارقات مهمة ، فإنه يجدر بإداري الدوائر التعليمية التمحيص والدراسة والبحث لدى مصادر محلية عن معلومات إضافية حول خصوصيات مدارس كل مجموعة ، ففي إندونيسيا - مثلاً - لوحظ في التسعينيات أن النتائج التي حققتها التلاميذ في تحصيل اللغة الإنجليزية في بعض مدارس ولاية (بالي) كانت أعلى بكثير من تلك التي كان يمكن توقعها من تلاميذ هذه الولاية ، وقد تبين بعد التمحيص والدراسة أن تلك المدارس كانت تقع على مقربة من ملاعب للجولف كان يتردد عليها سياح ناطقون بالإنجليزية ، ومن ثم فقد مكث هؤلاء التلاميذ ساعات طويلة في التحدث بالإنجليزية في الوقت الذي كانوا يخدمون فيه اللاعبين وغيرهم من السياح الذين يتحدثون الإنجليزية، ومن هنا يظهر جلياً مدى أهمية توفير مصفوفة معلومات لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

- المعلومات اللازمة لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي على مستوى السلطات

الوزارية.

تحتاج السلطات الوزارية (وزارات التعليم) إلى معلومات أقل تفصيلاً بكثير من تلك التي تحتاجها السلطات بالدوائر التعليمية المحلية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي ، فهي لا تعنى بالمتعلمين ، وبالصفوف الدراسية في حد ذاتها ، وليس عليها قط أن تهتم بشئون مدرسة أو مجموعة صغيرة من المدارس ، بل أن دورها يقوم على اتخاذ قرارات في السياسة العامة تتناول مسألة الربط بين التوجيهات المتضمنة في القوانين والتشريعات التي أصدرتها الحكومات الماضية والحاضرة ، وبين الخطط والموارد الضرورية من أجل وضع هذه

التوجيهات موضع التنفيذ ، وهذه القرارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي تشمل مجمل المصفوفة التعليمي ، أو قطاعات واسعة منه .

ونظراً إلى الكلفة المرتفعة للإصلاحات التي تتناول المصفوفة التربوي ككل، فإن هذه القرارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي يفترض أن تُجمع على هذا المستوى، وبكمية ضخمة من المعلومات الدقيقة حول المتعلمين والمدارس على حد سواء، ويتعين على المسؤول الوزاري أن يختار المؤشرات الأساسية الواجب استخدامها لتقييم مردود الجهاز التربوي. ففي الماضي لجأ عدد كبير من البلدان إلى مؤشرات إجمالية تقريبية للمردود مرتبطة بمعدلات القيد والنجاح في امتحانات نهاية العام الدراسي، ولكن الاهتمام ينصب - منذ بعض الوقت - على مؤشرات بالغة الدقة مرتبطة - على الأخص - بمعدلات المواظبة، وبمعدلات الاحتفاظ بالمعلومات وبمستويات التلاميذ المهارية، وبمشكلات المصفوفة والانضباط (روس، ٢٠١٧: ٣٤٥ - ٣٤٩). ومن ثم ينبغي أن تُقدم هذه المعلومات الضرورية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي على نحو يمكن السلطات الوزارية من أن تحدد تطور قدرة المصفوفة المدرسي في الأمد الطويل على مساعدة المتعلمين في التقدم لبلوغ درجة عالية من النمو البدني والاجتماعي والمعرفي. والاتجاهات التي تم كشفها قد تستلزم أحياناً التدخل من أجل معالجة مشكلة مستجدة، تتمثل في عجز المتعلمين عن التمكن من جزء معين من أجزاء المنهاج، وفي حالات أخرى يتناول التدخل المنهاج كله، بعد أن يُرتأى أنه من الضروري إعادة النظر فيه وإعادة بناءه في ضوء أبحاث حديثة، وفي ضوء نسق اجتماعي واقتصادي جديد. وفي معظم النظم الاجتماعية تستند القرارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في تلك المجالات إلى بيانات مقارنة تتناول مختلف المجموعات الديموغرافية في المجتمع، ولذا ينبغي توزيع المعلومات المجمعة على مستوى المصفوفة تبعاً لمتغيرات مثل: النوع، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي، وغيرها من المتغيرات، وينبغي أن تهتم السلطات الوزارية بدراسة بنية أداء التلاميذ في مجمل المجتمع، وفي ضوء مؤشرات التمايز الجغرافي. ومن مؤشرات التمايز الجغرافي وضع المنطقة المحلية، وموقع المدرسة في منطقة حضرية أو ريفية. ويمكن وضع جدول مناظر لدراسة المتغيرات الجغرافية، تقدم فيه نتائج التلاميذ تبعاً لعدة تصنيفات للمتغيرات المرتبطة بالوضع الاجتماعي والاقتصادي، ومثل هذه التصنيفات تمد مسؤولي السلطات الوزارية بمعلومات ضرورية تساعد على صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي.

وهكذا يُعتبر الهدف الرئيسي من اقتراح بناء مصفوفة للمعلومات الضرورية والمرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة هو توجيه نظر المهتمين بصناعة القرار التربوي نحو الحقيقة الهامة التي تميز فعالية هذه القرارات التعليمية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة عندما يتخذ في ضوء شراكه وفي عدة مستويات: مدرسية، ومحلية، وعلى المستوى الوزاري. ولتحقيق هذا الهدف ينبغي توفير مصفوفة من المعلومات الضرورية في صناعة هذا القرار التربوي الفعال المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. وينبغي أن تكون هذه المصفوفة مفتوحة ومتفاعلة في تنظيماتها وفي مستوياتها المتعددة.

ونعني هنا بمصفوفة المعلومات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي أنها مصفوفة تشمل كافة المعلومات والعناصر والمكونات التي تهيئ تحقيق الفعالية في أي قرار تربوي، مرتبط بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. ومصفوفة المعلومات الضرورية تتشابه في علاقات بحيث لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، إذ يؤثر كل منها في الآخر، وفي التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وإيضاحاً لذلك يمكن القول بأن مصفوفة المعلومات الضرورية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي تقسم إلى عدة مستويات: معلومات ضرورية، ومرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، ويجب توافرها داخل جدران المدرسة، ومعلومات ضرورية ومرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، ويجب توافرها لدى السلطات المحلية، إلى جانب معلومات ضرورية ومرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، ويجب توافرها على المستوى الوزاري. وعند اتخاذ أي قرار تربوي، ولضمان فعاليته في أي مؤسسة تعليمية ينبغي الاستفادة بهذه المعلومات الضرورية أثناء إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي: فعلى مستوى المعلمين وأولياء الأمور، ومن خلال المشاركة في صناعة القرار التربوي الفعال والمرتبط بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، يشعر المعلمون بإشباع حاجاتهم إلى الانتماء وزيادة الرضا الوظيفي وبأنهم أعضاء ذوو فعالية في العملية التعليمية والتربوية. وتؤدي مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في صناعة القرارات التعليمية والتربوية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى زيادة فرص التعاون بين كافة أطراف العملية التعليمية، وزيادة الفهم المتبادل، وتيسير فرص التنسيق بينهم، وكذلك تنمية روح التعاون بين جميع هذه الأطراف، ومن هنا تنشأ الدعوة إلى ضرورة إشراك الآباء وأولياء الأمور في صناعة أي قرار تربوي بشأن عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

المحور الثالث - التوصيات والمقترحات حول توفير مصفوفة للمعلومات الضرورية في

نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالملكة العربية السعودية.

اتضح مما سبق أن أهم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي هي مدي توافر المعلومات الضرورية أثناء صناعة القرار التربوي الفعال في جوانب عمليات التعليم والتعلم بالمؤسسات التعليمية المختلفة، فالمعلومات تعتبر ضرورية وهامة في " صناعة " أي قرار تربوي يتصل بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعند المستويات المختلفة لدي متخذي هذه القرارات.

ومن ثم، فهناك حاجة ماسة، ومستمرة، ومتزايدة لاستخدام المعلومات الضرورية من أجل دعم عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث أصبح للمعلومات دورٌ كبيرٌ ومهم في جميع نواحي الحياة وخاصةً النواحي التعليمية والعلمية، إذ تعتمد عليها عمليات اتخاذ القرارات التعليمية التربوية. وكلما كانت هذه المعلومات صحيحةً ودقيقةً، فإن القرارات التعليمية التربوية تكون على درجة عالية من الصحة والدقة والفعالية وهذا هو المأمول لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

وهناك عدة اعتبارات لابد أن تأخذها سلطات اتخاذ القرار التربوي في الاعتبار قبل القطع في الفعالية التعليمية والتربوية لهذا القرار. ومن هذه الاعتبارات: السياق الذي تعمل فيه مؤسسات التربية والتعليم، وبعبارة أخرى فإن ناتج أي مؤسسة تعليمية - مقاساً بكمية المعارف التي اكتسبها الطلاب - ينبغي أن ينظر إليه في ضوء نوعية الأفراد المقبولين فيها، وفي ضوء البيئة التعليمية، مستنديين - في صورة إحصاء - إلى متوسط نتائج الطلاب، فهناك العديد من المؤسسات التعليمية تقوم في الواقع بعمل ممتاز وفي ظل ظروف معينة، وظاهرياً تعتبر غير ناجحة، والعكس صحيح أيضاً. ولنأخذ مثلاً حالة مدرسة صفوفها مكتظة ومبانيها غير ملائمة، مدرسة تفتقر إلى الكتب المدرسية، وتقع في منطقة نائية، لا تتوفر فيها للتلاميذ فرص عديدة للتثقيف الذاتي، فضلاً عن أن عدداً كبيراً من هؤلاء التلاميذ ينتمون إلى أسر أمية فقيرة جداً، فمن الإجحاف أن تحكم على هذه المدرسة بالقصور وعدم الفعالية لمجرد تدن في نتائج تلاميذها في القراءة أو الكتابة بالنسبة إلى المتوسط الوزاري العام والحق أن مردود هذه المدرسة في ظل هذا السياق غير المواتي، لعله يستحق أن يعتبر مردوداً طيباً. وعليه، فهناك ضرورة لتحليل السياق المدرسي بواسطة فئتين رئيسيتين من

المتغيرات، يمكن نعتهمها: بـ " باللينة " و " الصلبة ". فالمتغيرات الصلبة هي تلك التي تؤثر في نتائج الدراسة دون أن يكون لإداريي الجهاز التربوي تأثير مباشر عليها، على الأقل في الأمد القصير، ومثال على ذلك: الوضع الاجتماعي والاقتصادي لأسر التلاميذ، والخصائص المناخية والجغرافية للمنطقة التي تقع المدرسة ضمنها، ودرجة عزلتها بالنسبة إلى سائر المرافق التربوية والثقافية. أما المتغيرات اللينة فهي تلك التي تؤثر في نتائج الدراسة، ويكون في مقدور أصحاب القرار التحكم بها في الأجل القصير، ومن هذه المتغيرات: توفير الكتب المدرسية، ومناهج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة، والأعمال التي تُفرض على التلاميذ، وتزويد المدارس بالعملين، وحوافز المعلمين، والمباني المدرسية الخ.

وتطرح الدراسة الحالية توصياتها حول الحاجة الماسة لتوفير مصفوفة للمعلومات الضرورية من أجل النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية، هذه المصفوفة الخاصة والمقترحة حول المعلومات الضرورية من أجل النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي توفر الاحتياجات المعلوماتية لمستويات القرار المختلفة في النظم التعليمية، فعلى المستويات الإدارية يمكن جمع المعلومات الملائمة من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات التعليمية والتربوية الفعالة، وعمليات جمع المعلومات الضرورية التي يقوم بها المعلمون ومديرو المدارس بصورة منتظمة في مؤسساتهم التعليمية يمكن - في حالات كثيرة- أن تنسق على مستوى مجموعة من المدارس، بحيث توفر أيضاً معلومات تهم السلطات الوزارية، كذلك يمكن عن طريق جمع بعض البيانات الإضافية تقديم نتائج الاستقصاءات واسعة النطاق حول المردود بشكل مفيد للسلطات الوزارية في الدولة وللمديرين وللمعلمين وللمديري المدارس على حدٍ سواء، وهكذا فإن أطراف العملية التعليمية مدعون لشراكة فعالة في صناعة القرار التعليمي من أجل النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، أي أن المطلوب هو تعاون كافة الأطراف من معلمين وأولياء أمور ومديري المدارس، والمسئولين بالسلطات المحلية والوزارية بما يُسهم في اتخاذ قرارات تربوية أكثر فعالية من تلك التي يستطيع إقرارها مستوى معين منفصل عن بقية المستويات، فتبادل الأفكار والمعلومات فيما بين كافة المستويات يوفر مصفوفة معلومات ضرورية في صناعة أي قرار تعليمي أو تربوي فعال من أجل النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

ومن البديهي أن كثرة المعلومات تسهم في صناعة القرار التربوي الفعال، ومن البديهي أيضاً أن تؤدي هذه المشاركة في اتخاذ القرار التربوي إلى زيادة الالتزام بين أفراد كافة المستويات، وزيادة حماسهم لتنفيذ هذا القرار أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

هذا، ويجب النظر إلى مصفوفة المعلومات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي على المستويين المحلي والوطني، في ضوء عدة اعتبارات أهمها ظروف المجتمع المحلية، والقومية والعالمية. كما تعتبر مصفوفة المعلومات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، والسابق الإشارة إليها في مستوياتها السابقة، مصفوفة مفتوحة ومتفاعلة في علاقات متبادلة في كافة مجالاتها السابقة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تتفاعل هذه المصفوفة وتنتج مع السياق المدرسي، والذي يعنى الوضع الاجتماعي والاقتصادي لأسر المتعلمين، والخصائص الجغرافية والمناخية للمجتمعات المحلية، إلى جانب ظروف المجتمع المحلية والقومية والعالمية.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن فعالية أي قرار تربوي تجاه عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي ينبغي أن تتم في إطار أن التعليم عملية فرعية ضمن إطار أكبر من العمليات الاجتماعية، وتؤثر في المجتمع وتتأثر به، وبهذا يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين القرارات التعليمية، والقرارات والأحداث الاجتماعية بما يتناسب مع معدلات التغير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع. ومن الناحية المنطقية يمكن القول بأن القرارات التعليمية تعكس ظروف التركيبة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع، والقرار التربوي بما ينضمه من تطوير المناهج والأنشطة التعليمية وتفاعلات المتعلمين يهدف - في عمومه - إلى تأكيد مفاهيم وأوضاع اجتماعية وثقافية تتصل بمصفوفة الحياة في المجتمع.

وتلخص الدراسة الحالية مصفوفة المعلومات اللازمة لـ " صناعة " أي قرار تعليمي تربوي يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث يتم بناء هذه المصفوفة في أربعة مستويات: مستوى الفصول الدراسية، مستوى مديري المدارس، مستوى السلطات المحلية، المستوى الوزاري كما هو موضح في الجدول (١) التالي:

جدول (١)

مصنوفة المعلومات المقترحة لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية
السعودية

المستويات	مصنوفة المعلومات
المستوى الأول: (مستوى الفصول الدراسية)	يجب أن تتوفر المعلومات الضرورية في المجالات التالية: - العلاقة بين المدرسة والمنزل وتدعيم الأسرة للأنشطة التعليمية في المدرسة، وفعالية التعلم ومعوقاته. - طبيعة أنماط السلوك المرغوب اكتسابها من معارف، وقيم ومهارات. - التحصيل الدراسي في جوانبه المختلفة والعوامل المساعدة.
المستوى الثاني: (مستوى مديري المدارس)	تنظم المعلومات الضرورية - في ضوء عناصر السياق المدرسي، وداخل جدران المدرسة في عدة مجالات أهمها - تحديد مستويات التمكن من المناهج الدراسية. - تحليل أداء المدرسة ودورها التربوي. - مدى تقدم كل صف دراسي. - مدى تحقق الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة. - ظروف البيئة الخارجية. - التجهيزات المدرسية.
المستوى الثالث: (مستوى السلطات المحلية)	يجب توفير معلومات ضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المجالات التالية: - إنشاء المدارس وتجهيزها وإدارتها. - مواعيد الدراسة والعطلات. - تنفيذ المناهج والامتحانات وتوفير الكتب الدراسية. - وسائل تقويم الطلاب والمؤسسات التعليمية. - إجراء البحوث ومراجعة الأهداف التعليمية التربوية. - إنتاجية المؤسسات التعليمية. - بيئات التلاميذ. - شئون المعلمين، ومديري المدارس والتدريب والنمو المهني أثناء الخدمة.

مصنوفة المعلومات	المستويات
<p>مصنوفة المعلومات اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي يجب أن تشمل المجالات التالية: - اقتراح السياسة العامة، القوانين اللوائح، التشريعات الخاصة بالتعليم.</p> <p>- تطوير وتغيير المناهج الدراسية.</p> <p>- استراتيجيات التخطيط التربوي.</p> <p>- تقييم مردود الجهاز التعليمي.</p> <p>- الأجور والمباني المدرسية.</p> <p>- مكافآت العاملين بالحقل التعليمي.</p>	<p>المستوى الرابع: (المستوى الوزاري)</p>

وتوصي هذه الدراسة بربط هذه المعلومات الضرورية بقنوات اتصال لكي تؤدي دوراً رائداً في " صناعة " أي قرار تربوي، ويا حبذا لو تم جمع هذه المعلومات الضرورية بالطرق العلمية المتعارف عليها منهجياً، كذلك التحقق من صلاحية هذه المعلومات، ومدى ثباتها وصدقها بالطرق المنهجية المتعارف عليها في منهجية البحث العلمي. وإحاقاً بالتوصية السابقة، يجب العمل على تدريب المعلمين، ومديري المدارس على كيفية " صناعة " القرار التربوي الفعال في المجالات المحددة والسابق الإشارة إليها، ويجب تدريبهم على كيفية جمع المعلومات اللازمة لصناعة القرار التربوي، ويجب تدريب هؤلاء على المعارف المتخصصة والمطلوبة، والتي تساعد في تحديد أهداف مؤسساتهم التعليمية، وتقييمها بأنفسهم، ومن ثم يتبنى هؤلاء المعلمون وغيرهم من أطراف العملية التعليمية هذه الطرائق لتفعيل التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالمملكة العربية السعودية.

- مراجع الدراسة:

١. أحمد، حافظ فرج، (٢٠١٩ م). مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، القاهرة: عالم الكتب.
٢. ابن دهبش، خالد، والشلاش، عبد الرحمن، ورضوان، سامي، (٢٠٠٦ م). الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
٣. الجبوري، حسين، (٢٠١٠ م). التخطيط الاستراتيجي في التعليم، بيروت: الدار العربية للعلوم.
٤. جمال، عبد الله محمد، (٢٠١٩ م). التخطيط الاستراتيجي، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.
٥. الجندي، عادل السيد، (٢٠١٢ م). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي، الرياض: مكتبة الرشد.
٦. حسني، محمد، (٢٠١٩ م). التخطيط الاستراتيجي: المفهوم والأهمية: <https://www.research-ar.com/2019/11/strategic-planning.html>
٧. الحريري، رافده عمر، (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المصفوفة المدرسية، عمان: دار الفكر.
٨. الحكي، خالد بن ماضي، (٢٠٠٨ م). صعوبات التخطيط المدرسي كما يراها مديرو المدارس الحكومية بمنطقة جيزان، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٩. الحوراني، نوال عبد الرحمن، (٢٠١٣ م). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدرء المديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث. رسالة ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة.
١٠. الدجني، إياد علي، (٢٠٠٦ م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١١. الداود، خالد بن عبد العزيز، (٢٠٢٠). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد الأول، ربيع الآخر.

- ١٢ . السعيد، سعد، وآخرون، (١٤٢٢ هـ). مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- ١٣ . روس، كينت، (٢٠١٧ م). " تخطيط نوعية التعليم: المعلومات الضرورية عند مختلف مستويات القرار"، مستقبلات، المجلد ١٨، العدد ٣، مركز مطبوعات اليونسكو: <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/332236>
- ١٤ . السبيعي، عبد الله بن محمد، (٢٠١٠). مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة الدوادمي لمهارات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- ١٥ . السلطان، خالد صالح، (٢٠١٩). التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ١٦ . السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ١٧ . سيك، سامية إسماعيل، (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٨ . السلطاني، مقبل مشعل، (٢٠٠٨). تطوير نظم المعلومات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- ١٩ . شبلاق، وائل صبحي، (٢٠٠٦ م). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٠ . شحادة، حاتم عبد الله، (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٢١ . الشاعر، عدلي داود، (٢٠٠٧). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ٢٢ . العارف، نادية، (٢٠٠٢م). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ٢٣ . العتيبي، محمد الفاتح، (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي: أهميته في الإدارة التعليمية. مجلة الحوار المتمدن، <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=195354>
- ٢٤ . العجمي، ناصر مسلم، (٢٠٠٦ م). درجة إشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة الماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا كلية الدراسات التربوية العليا.
- ٢٥ . العسكر، عبد العزيز وفرج، فؤاد والمنصور، عبد الله والجنوبي، منصور والأختر، محمد (١٤٣١هـ). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض: وزارة التربية والتعليم.
- ٢٦ . العويس، رجب علي، (٢٠٠٣ م). التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة. نشرة التطوير التربوي، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- ٢٧ . غراب، كامل، (١٤١٨ هـ). الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- ٢٨ . فتح الله، سحر، (٢٠٠٨ م). تقدير مصفوفة الحسابات القومية وتحديثها باستخدام طريقة (C.E) دراسة مقارنة بين الطرق المستخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، الجزء ١٤، العدد ٥٢.
- ٢٩ . الكرخي، مجيد، (٢٠٠٩ م). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٣٠ . مطر، محمد، (٢٠١٨ م). درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. رسالة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة
- ٣١ . معجم المعاني الجامع - معجم عربي: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

٣٢. مير، صديق احمد، (٢٠١٠ م). مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة جدة لمهارات الإدارة الاستراتيجية، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٣٣. نور الدين، مازن سليم محمود، (٢٠٠٨ م). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٤. وهبة، هاني عبد الكريم، (٢٠٠٨ م). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. Daniel, Ebner, (2014). Formal and Informal Strategic Planning the Interdependency between Organization Performance and Strategic Planning, Springer Science – Business Media, Austria.
36. Grant & Thomases, (2004). Definition, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning, Journal of Instructional Psychology, v31 N.3, p233-239. Sep.
37. Johnson, Julie, (2004). Strategic Planning in the Millard Public
38. Mosley, Susan, (2003). Strategic Planning Process Used in School Districts in The South Eastern United States, University of Central, Florida.
39. Price, Martha, (2001). Strategic Planning and the link to
40. Steven, Stryker, (2012). Plan to Succeed: A Guid to Strategic Planning. The Scarecrow Press Inc., Toronto.
41. Tyler, R. W. (2004). Changing Concepts of Educational Evaluation. International Journal of Educational Research, Vol. 10, No. 1.

