



نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن عبد العزيز الداود
قسم الإدارة و التخطيط التربوي - كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

د. خالد بن عبد العزيز الداود
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

ملخص البحث:

هدف الدراسة: بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، تستفيد منه المدارس في بناء خططها الاستراتيجية المدرسية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي، وتم التوصل لنتائج الدراسة من خلال الخطوات التالية:

- دراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي وتحليلها وبيان مزايا كل نموذج، والإضافة التي يمكن توظيفها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي في صورته الأولية، مكوناً من مكونات رئيسية وأخرى فرعية.
- عرض النموذج على مجموعة من الخبراء للتحكيم والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في جولتين مستخدماً أسلوب دلفاي.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مكون من خمس مكونات رئيسية هي: الهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، الصورة المستقبلية للمدرسة، بناء الخطة الاستراتيجية، تحليل واقع المدرسة، تقويم الخطة الاستراتيجية المدرسية، وكل مكون رئيسي يتكون من عدد من المكونات الفرعية.



الفصل الأول: مشكلة الدراسة

التمهيد للدراسة:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأهدافها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك لأنه يؤدي إلى فهم واضح لأغراض المؤسسات من قبل العاملين، كما أنه يساعد على رفع مستوى التعهد والالتزام نحو المؤسسة وأهدافها، إضافة إلى أنه يؤدي إلى إيجاد إطار مفاهيمي يقود ويدعم إدارة المؤسسات وتوجيهها إلى صنع القرارات.

ويؤكد أبو بكر على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأنه يعمل على توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات، يزيد من سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة ويرشد تخصيصها في حدود القيود المفروضة، كما أنه يساعد على دراسة العوامل البيئية وتشخيص آثارها على المؤسسة وتحديد القيود التي تفرضها وتحديد الفرص المتاحة واستنباط أساليب التعامل معها، بالإضافة إلى أنه يحقق القدرة على التأثير والقيادة وألا تكون قرارات المؤسسة مجرد ردود أفعال للأحداث الجارية، إضافة إلى أنه يحقق التنسيق بين مختلف النشاطات و الالتزام بأهداف المؤسسة الإستراتيجية. (أبو بكر، ٢٠٠٩، ٢٧).

والمنظمات التربوية على اختلاف مستوياتها الإدارية سعت جاهدة إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي لأنه يؤدي كما يقول الجندي إلى تحديد مسار العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية والتربوية (الجندي، ٢٠٠٢، ١٢١).

وقد تبنت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً للتخطيط لكافة مستوياتها الإدارية سواء على مستوى جهاز الوزارة أو إدارات التربية والتعليم في المناطق والمحافظات أو على مستوى المدارس، حيث أعدت وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية عشرية عام ١٤٢٥هـ.

وعممت على المدارس بمختلف المراحل التعليمية على وجوب إعداد خطة استراتيجية
مدرسية بداية من العام الدراسي ١٤٣٠هـ. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٠هـ، ص ٥)

التعريف بمشكلة الدراسة:

إدراكاً من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأهمية التخطيط
الاستراتيجي المدرسي ودوره في الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالٍ من التميز فقد
عممت الوزارة على مدارس التعليم العام في المملكة بكافة مراحلها بموجب التعميم
الوزاري رقم ٢٤٣٢ وتاريخ ٢٥/٦/١٤٣٠هـ على إعداد خطة استراتيجية مدرسية مدتها
عامان دراسيان، ويتولى الإشراف التربوي متابعة الخطط وتقويمها.

وقد قامت المدارس بإعداد الخطط الإستراتيجية للمدارس، إلا أنها واجهت
صعوبات كثيرة من أهمها ضعف نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي التي تعتمد
عليها المدارس في إعداد خططها، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي قام بها
الباحث وشملت ثلاثين مدرسة في مدينة الرياض، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ٩٠%
من مديري المدارس يؤكدون أهمية وجود نماذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي
معتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم بحيث يتم إعداد الخطط الإستراتيجية المدرسية
في ضوءها.

لذا تتركز مشكلة الدراسة في ضعف النماذج المستخدمة في التخطيط
الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة وهذا ما أكدته الدراسة
الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وأن هناك حاجة ماسة لبناء نموذج للتخطيط
الاستراتيجي المدرسي يتم الاعتماد عليه عند بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة في
مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي، وما مزايا وعيوب كل نموذج؟

التساؤل الثاني: ما المكونات الرئيسة لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المقترح؟

التساؤل الثالث: ما المكونات الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المقترح؟

وذلك بهدف بناء نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في مدارس

التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في بناء نموذج للتخطيط

الاستراتيجي المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ويتفرع

عن هذا الهدف أهداف أخرى فرعية هي:

١. الوقوف على أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي ومقارنتها ببعضها لمعرفة

مزايا وعيوب كل نموذج والاستفادة من ذلك في بناء النموذج المقترح.

٢. تحديد المكونات الرئيسة والفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي

المقترح لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

توفير قدر من المعلومات والمعرفة عن التخطيط الاستراتيجي المدرسي تساهم

في دعم المكتبات ومراكز الأبحاث.

الأهمية العملية:

١. يمكن أن تستفيد وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من

هذه الدراسة في توظيف هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في إعداد الخطط

الإستراتيجية لمدارس التعليم العام.

٢. يمكن أن يستفيد فريق التخطيط المدرسي في كل مدرسة من مدارس التعليم العام من هذا النموذج المقترح في تقييم خطة المدرسة الإستراتيجية في ضوء هذا النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

٣. الاستفادة من هذا النموذج المقترح في تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تقديم نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة تطبيق الدراسة الخاصة بأراء الخبراء في نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي في الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٣٣هـ.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

تُعرفه زينب الجبر بأنه العملية التي يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة. وتطوير الإجراءات، والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية (الجبر، ٢٠٠٧م، ص ٤).

والتعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في هذه الدراسة هو: العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وبرامج العمل المناسبة التي تحقق هذه الأهداف.

* * *

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

يشتمل الإطار النظري في هذه الدراسة على موضوعين: **الموضوع الأول:** التخطيط الاستراتيجي المدرسي حيث تم توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهميته، **والموضوع الثاني:** مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي والتي تم الاستفادة منها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

١/٢ التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

١/١/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت تعريفات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدة عوامل من أهمها طبيعة نشاط المنظمات وأهدافها ومدى الحريات الممنوحة لها.

فيعرفه (برايسون Bryson، ٢٠٠٣م، ص ٥) بأنه الجهد المنظم من صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله، كما عرفه (كامبل Campbell، ٢٠٠٣م، ص ٢٣٠) بأنه عبارة عن عمليات تنصب على تقرير أهداف المنظمة، وعلى التغيير في تلك الأهداف، وعلى الموارد التي تستخدم، بينما يعرفه (مصطفى، ٢٠٠٣، ص ٨٨) بأنه عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط وتشمل وظائف المنظمة.

وبالنظر للتعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تقوم على تغيير وتحويل العمل في المنظمة وفق رؤية استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف والغايات بكفاءة وفاعلية من خلال مجموعة من البرامج والخطط التشغيلية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف مدبولي التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، مما يستند عليها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية.

والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها وبذلك تترسخ القيم

الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها (مدبولي، ٢٠٠٣م، ص ١٤). ويتفق معه عطية فيعرف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: "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؛ لتمييز بالرؤية الشاملة، والكاملة، والبعده الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري، ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع بفكره (عطية، ٢٠٠٨م، ص ٦١). كما يتفق معه بميك فيعرف 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 (بميك، ٢٠٠٣م، ص ٤١).

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي المدرسي بأنه: العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وبرامج العمل المناسبة التي تحقق هذه الأهداف.

أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي من خلال الأدوار التي يقوم بها في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، والاستفادة من مواطن القوة والفرص المتاحة

لتحقيق أهداف المدرسة، ودوره في ضبط بوصلة العمليات الإدارية والتربوية بما يحقق أهداف المدرسة الحقيقية.

وقد أشار كل من (العجمي، ٢٠٠٤، ص ٦) و (كامبل Campbell، ٢٠٠٣، ص ٢١) و(موكسلية mokseliyة، ٢٠٠٣، ص ١٢) إلى مجموعة من النقاط التي تشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي يمكن إجمالها فيما يلي:

١. وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع المدرسة، وإمكاناتها، ومواردها المتاحة.

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

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

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

٥. وضع إدارة المدرسة في موقع نشط و متميز، يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة.

٦. التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، والعاملين، و المجتمع المحلي، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة، والتأكيد على مبدأ وحدة الفريق.

٧. يزود مديري المدارس بقاعدة ل كيفية قياس التقدم، وتأسيس آلية للتغيير عند الحاجة.

٨. يزيد من الإنتاجية والكفاءة والفاعلية.

٩. يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية بالفكر الرئيس لها، الذي ينفذ في تكوين كل من الأهداف، والخطط، والسياسات، وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساس لمنظمة فلا بد من تعديلها.

١٠. يولد لدى مدير المنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المدرسة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.

نماذج التخطيط الاستراتيجي:

نموذج ستينر Steiner

يقدم ستينر Steiner هذا النموذج الذي يطلق عليه "النموذج الوظيفي" حيث يرى ستينر أنه قابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية نظراً لتمتعه بالمرونة القابلة للتعديل والتغيير حسب ظروف المنظمة، بالإضافة إلى كونه يشمل عناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي الأساسية، ويتكون نموذج ستينر Steiner للتخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات تتم من خلال ثلاث مراحل هي على التوالي : (Bryson,2003,p.45)

المرحلة الأولى: مرحلة المقدمات المنطقية : وتنقسم تلك المرحلة إلى خطوتين وثيقتين هما:

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط Planning For Planning ويعنى فيها بفهم ما تريده الإدارة العليا في المنظمة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لديها من أفكار وتوجهات والتحقق من كيفية سير عمليات التخطيط، حيث يتم فيها تحديد كيفية بدء المسؤولين لهذا الجهد وتحديد نوع وحجم المعلومات الأساسية التي يتطلبها تطوير وتنفيذ التخطيط.

الخطوة الثانية: دراسة الوضع الراهن، والتركيز على جميع البيانات المتعلقة ب:

* التوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية وماذا يريد كل من الشركاء والمستفيدين والمجتمع المحيط.

* المواصفات الداخلية للإدارة العليا والوسطى والعمال.

* معرفة أداء المنظمة في الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل.

* تقويم الفرص والمخاطر للبيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف داخل المنظمة.

المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة تشكيل الخطط : تتضمن رصد الوضع الراهن ثم وضع استراتيجيات تضر ما يلي :

* الأنشطة الأساسية، والأهداف والسياسات.

* تنظيم المصادر والاستفادة منها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية.

* وضع استراتيجيات للبرنامج وذلك للوصول إلى أفضل الوسائل فاعلية.

* تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تصف بشكل كامل آلية تنفيذ الإستراتيجية المتكاملة.

* إعداد الخطط المتوسطة المدى.

* إعداد الخطط القصيرة المدى التي تنفذ الخطط المتوسطة المدى.

المرحلة الثالثة: وتعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة:

ويشمل التنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بما يتضمنه من الدافعية والرقابة والتقويم، بالإضافة إلى أن اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بالخطط والنتائج يأتي على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدره على إنتاج خطط جيدة، ومن ثم مراجعة ما تحقق من نتائج مع الأهداف المرجوة.

وقد حدد ستينر Steiner أربعة نماذج للطرق الإجرائية التي يرى أنه يمكن لأي منظمة إتباعها لتصميم وتنفيذ خطة استراتيجية على الواقع، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
١- صياغة الخطة أ- توضيح إطار الخطة ب- توضيح النتائج المتوقع ج- تحديد كيفية تطوير الخطة (امن) يفعل ماذا؟ ما الوقت؟ ما المعلومات المطلوبة؟ ٢- تطوير المدخلات. أ- التاريخ الماضي ب- الاتجاهات البيئية الرئيسية ج- الفرص والمخاطر د- نقاط القوة والضعف هـ- قيم وحسابات المديرين ٢- تقويم بدلاء الأداء أ- طلبات السوق ب- العوائد ج- تطوير المنتج د- قوة العمل ٤- توضيح الاسـتراتيجيات والسياسات الرئيسية أ- الأسواق ب- المنتجات ج- التمويل د- أصحاب العمل هـ- الأسعار ز- التكنولوجيا ٥- تطوير خطة كاملة متوسطة المدى	١- بيان نوع المنظمة التي تبغيها. ٢- تحليل المستفيدين أ- من هم؟ ب- كـف يمكن تقسيمهم ج- لماذا يقبلون على ناتج هذه المنظمات؟ د- هل سيحدث تغيير؟ كيف؟ هـ- ما مؤشرات حدوث التغيير في الأوضاع؟ ٢- تحليل ميدان العمل الذي تقوم به المنظمة؟ أ- الاتجاهات ب- الصراعات ج- العوائد المتوقعة ٤- ما الفرص والمخاطر المحيطة؟ ٥- ما جوانب القوة والضعف في المنظمة؟ ٦- ما هو الاسـتراتيجيات الملائمة؟ ٧- تقـويم الاسـتراتيجيات البديلة. ٨- تطوير الأهداف ٩- إعداد الخطط الكاملة لتنفيذ الاسـتراتيجيات ١٠- تطوير خطط	١- تنمية فهم حديث للتخطيط الاستراتيجي أ- الإطار النظري الوثيق بذلك ب- الاسـتثمارات الإدارية ج- جلسات النقاش المتخصصة د- الزيارات الميدانية للمنظمات التي تستخدمه ٢- بيان نقاط القوة والضعف ٣- تحديد الاسـتراتيجيات وكيفية الاستفادة وتجنب المخاطر ٤- تقديم اختيار الاسـتراتيجيات ٥- تنفيذ الخطط بالنسبة للاسـتراتيجيات الهامة ٦- صياغة الأهداف الجوهرية للمنظمة أ- الفلسفة والأهداف ب- الأهداف الطويلة المدى ج- مطالب السوق د- العوائد ٧- إعداد خطط مشتركة أخرى. أ- قوة العمل ب- التمويل ج- الامتيازات	١- أين نحن؟ أ- الفلسفة والتوجه ب- التمويل ٢- إلى أين نريد أن نصل؟ أ- توضيح مبدئي للأهداف ب- البـدائل الاستراتيجية ج- تقديم البدائل في ضوء نقاط القوة والضعف والظوابط الراهنة ٣- هل يمكن الوصول إلى أ- قوة الدفع الراهنة ب- المطالب المتعلقة بالنظم الأساسية ج- المطالب المتعلقة بالأفراد د- المطالب المتعلقة بالتمويل ٤- ما الاسـتراتيجيات التي تستحق الأهداف أ- تكـرار الاسـتراتيجيات والأهداف في ضوء القيم الإدارية والوضع الراهن ب- القرارات الختامية المتعلقة بالأهداف ج- القرارات الختامية المتعلقة بالاستراتيجية بـالاسـتراتيجيات

النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
٦- تحديد القرارات الراهنة المستهدفة. ٧- الأداء الضابط ٨- إعادة الدورة سنويا	الحالات الطارئة ١١- ترجمة الخطط إلى ميزانيات ١٢- الأداء الحاكم. ١٣- إعادة الدورة سنويا	د- الأداء الضابط هـ- إعادة الدورة سنويا	٥- ما القرارات التي يجب اتخاذها حاليا ونسعى الوصول إليها؟ أ- الميزانيات قصيرة المدى ب- التنظيمات والقرارات قصيرة المدى ٦- الأداء الضابط ٧- إعادة الدورة سنويا

نموذج جودستين Goodstein

يرى أصحاب هذا النموذج أنه ينطبق على المنظمات الحكومية وغير الربحية، حيث يتميز بقابليته للتطبيق والتنفيذ، إضافة إلى تركيزه على القيم باعتبارها الميثاق الأخلاقي للمنظمة، وتركيزه على الصورة المستقبلية، ويتكون النموذج من عدة عمليات تمر في تسع مراحل، هي على التوالي : (Davies,2007,p.151)

١- مرحلة التخطيط للتخطيط.

٢- مرحلة تحديد القيم.

٣- مرحلة صياغة الرسالة.

٤- مرحلة بناء النموذج وتشمل تحليل الأداء وتحليل الفجوات.

٥- مرحلة وضع الخطة التنفيذية.

٦- مرحلة إعداد خطط الطوارئ والخطط البديلة.

٧- مرحلة التطبيق أو التنفيذ.

بالإضافة إلى مرحلتين مستمرتين تدخلان في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي

من التفكير إلى التنفيذ وهما (مراقبة البيئة، واعتبارات التطبيق).

نموذج فوج Fogg

يرى هذا النموذج أن المكونات الرئيسة لعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي تتكون في خمس مراحل هي على التوالي: (Johnson, 2004, p.75)

المرحلة الأولى: قاعدة التخطيط للوصول إلى الإجابة على سؤال: أين نحن الآن؟ وتتضمن العمليات التالية:

- ١- تحليل الوضع الراهن لكل من الوضع الداخلي والوضع الخارجي للمنظمة.
- ٢- تحديد المبادئ الإستراتيجية.
- ٣- تحديد القضايا الإستراتيجية.
- ٤- تحديد أولويات تلك القضايا.

المرحلة الثانية: النتائج المرجوة للوصول إلى الإجابة على سؤال: أين نريد أن نكون؟ وتتضمن العمليات التالية: ١- بناء الرؤية والرسالة. ٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: الإجابة على سؤال: كيف سنصل إلى هناك؟ وتتضمن العمليات التالية:

- ١- تحديد الاستراتيجيات.
- ٢- تحديد البرامج والأنشطة.

المرحلة الرابعة: المراجعة للوصول إلى الإجابة على سؤال: كيف هو وضعنا؟ وتتضمن عمليات نظام التغذية الراجعة.

ويمثل الشكل التالي عمليات كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي عند

فوج Fogg

مراحل	١- قاعدة التخطيط	٢- النتائج المرجوة	٣- الوسائل الموصلة	٤- التنفيذ	٥- المراجعة
المكونات	* تحليل الوضع الراهن تحليل الوضع الداخلي تحليل الوضع الخارجي * المبادئ الإستراتيجية * قضايا الأولويات	الرؤية والرسالة الأهداف الإستراتيجية	الاستراتيجيات البرامج	أهداف مفوضة برامج مفوضة	نظام التنفيذ والمراجعة
السؤال	أين نحن الآن؟	أين نريد أن نكون؟	كيف ستصل إلى هناك؟	من وماذا يفترض يفعل؟	كيف هو وضعنا؟

نموذج : American society for training and development ١٩٩٧

يرى نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أن خطوات عملية التخطيط

الاستراتيجي تتكون من سبع مراحل متتالية على النحو التالي : (Bryson,2003,p.57)

١- تحديد مهمة المنظمة.

٢- التخطيط لوضع الخطة استراتيجيا.

٣- التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الخارجية ، والبيئة الداخلية ومن ثم بناء

مصفوفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.

٤- بناء رؤية المنظمة.

٥- تحديد الغايات الإستراتيجية التي تركز على المخرجات، وتحديد الأهداف

كمرامي تابعة للغايات

٦- إعداد الخطط الإجرائية التطبيقية.

٧- متابعة الأداء ومدى تحقق الأهداف.

نموذج كوفمان Kaufman

يطلق على هذا النموذج، الذي تبناه كوفمان Kaufman اسم النموذج الشامل، حيث يمتاز بربط المنظمة بالمجتمع الخارجي والذي هو أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، ولذلك استخدمت العديد من المنظمات غير الربحية والمؤسسات التربوية هذا النموذج، وينقسم نموذج كوفمان Kaufman للتخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات تنقسم فيها عمليات التخطيط الاستراتيجي، تلك المستويات هي كالتالي: (Davies,2007,p.89)

المستوى الأول: مستوى النظرة الكلية ويتم في هذا المستوى العمليات التالية:

١- تحديد فجوات المنظمة.

٢- تحدد الرؤية الكلية للمنظمة، التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب إليه؟

٣- صياغة الرسالة، وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدًا لمضمون الرؤية حيث يتبين فيها العناصر الرئيسية لتحقيق الرؤية.

٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية.

المستوى الثاني: مستوى التخطيط ويشمل العمليات التالية:

١- تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام (Swot) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر الفرص المتاحة.

٢- تحديد الأهداف بعيدة المدى.

٣- تحديد الأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

المستوى الثالث: مستوى التطبيق والتطوير:

١- صياغة وبناء الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل.

٢- تحديد تاريخ البدء والانتهاى وتقدير الكلفة.

٣- تحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة.

٤- تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات.

٥- بدأ عملية التطبيق.

٦- تقويم عملية التطبيق.

٧- تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة لتطوير الخطة.

ومن خلال التحليل السابق يتبين من تنظيم عمليات التخطيط الاستراتيجي لنموذج

كوفمان Kaufman ما يلي :

١- تميز النموذج بتركيزه على المشاركة الشاملة والتي تنعكس على جانبيين

مهمين هما سلامة التخطيط وكفاءة التطبيق.

٢- لا يوجد في النموذج مرحلة للإعداد للتخطيط، أو بما يسميه كثير من المخططين

التخطيط للتخطيط.

٣- في المرحلة الأولى أصبحت عملية تحديد الفجوة هي العملية الأولى، بالإضافة إلى

أن الرؤية تسبق الرسالة، وفي اعتقاد الباحث أن العملية تنظيمياً عكس ما يراه كوفمان.

٤- لم يكن هناك تفرقه في النموذج بين مرحلة التحليل الاستراتيجي، والتي تسبق

الرؤية، ومرحلة التخطيط الإستراتيجي.

الدراسات السابقة:

سعت دراسة سالم ١٩٩٤ إلى إنجاز عمل رئيس تمثل في بناء نموذج للتخطيط

الاستراتيجي لكلية التجارة والاقتصاد في جامعة السلطان قابوس وذلك من خلال

تحليل مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى نموذج مكون

من ثلاثة عناصر رئيسية هي: دراسة الواقع، وتحديد مجالات الخطة، وبناء الخطة، وتتفق

هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أسلوب بناء النموذج وذلك بتحليل مجموعة من

نماذج التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على أهم الجوانب الإيجابية و السلبية، بينما

تختلف عنها في المجال ومنهج الدراسة ومجتمعها.

كما سعت دراسة عبد الرزاق ١٩٩٤ والتي أعدها في جامعة بافلك بالولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد نموذج تطبيقي للتخطيط الاستراتيجي يفيد المنظمات المتوسطة الحجم

والصغيرة خاصة المنظمات غير الربحية و المنظمات الحكومية، وتوصلت الدراسة بناء نموذج للتخطيط وتمت تسميته نموذج التخطيط الاستراتيجي التطبيقي، والذي تكون من مراحل متعددة هي : مرحلة لتخطيط للتخطيط، مرحلة فحص القيم، مرحلة صياغة الرسالة أو المهمة، مرحلة صياغة النموذج الاستراتيجي للأعمال، مرحلة مراجعة الأداء، تحليل الفجوات، مرحلة التخطيط للظروف المتغيرة، مرحلة تكامل خطط العمل، مرحلة المراقبة البيئية، وأخيراً مرحلة التنفيذ، وهذا النموذج يغلب على صفة العموم حيث يمكن استخدامه في المنظمات بشكل عام سواء التربوية منها أو غير التربوية، الربحية أو غير الربحية.

أما دراسة مدبولي ٢٠٠١م فقد ركزت على بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي في البيئة التعليمية العربية، وتوصلت إلى نموذج يتكون من أربعة مستويات هي: مستوى المنظور المستقبلي، ومستوى التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة، ومستوى تعيين التوجهات المستقبلية للمدرسة، ومستوى التخطيط الاستراتيجي، وتتفق دراسة مدبولي مع الدراسة الحالية ودراسة العوين ٢٠٠٦ ودراسة الكريدا ١٤٣٠هـ بأنها جميعاً تهدف إلى بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي، إلا أنها جميعاً تختلف عن الدراسة الحالية؛ وذلك أن دراسة مدبولي سعت إلى بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، أما دراسة العوين ٢٠٠٦م فقد سعت إلى بناء نموذج تطبيقي لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فقد أخذ النموذج المقترح صفة العموم ليشمل التخطيط للتعليم بشكل عام وليس للمدارس، أما دراسة الكريدا ١٤٣٠هـ فهدفت إلى بناء نموذج للتخطيط للمدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، ومعلوم أن التخطيط

للمدارس الأهلية تختلف عن المدارس الحكومية في كثير من أهدافها وعملياتها. فالمدارس الأهلية تهدف إلى تحقيق الربح المادي بجانب الأدوار التربوية والتعليمية لذا يختلف التخطيط لها عن التخطيط للمدارس الحكومية، أما الدراسة الحالية فقد سعت إلى بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات الأربع الأنفة الذكر تختلف فيما بينها في منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة، إلا أن الباحث قد استفاد من هذه الدراسات في بناء النموذج الحالي للتخطيط الاستراتيجي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

* * *

الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها إما بطريقة كيفية، حيث يصف الظاهرة محل الدراسة، ويوضح خصائصها، أو بطريقة كمية، ويوضح مقدارها أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (عبيدات، ١٩٩٧، ص ٢١٩).

أسلوب أداة الدراسة (أسلوب دلفاي)

يعتمد أسلوب دلفاي البحثي على الاستفادة من آراء مجموعة من الخبراء في موضوع البحث الحالي، وقد شملت المراحل الإجرائية لتنفيذ هذا الأسلوب في هذا البحث على الخطوات التالية:

١. اختيار مجموعة من الخبراء تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم وطبيعة البحث، والاتفاق معهم على المشاركة في البحث و تزويد الباحث بأرائهم حول موضوع الدراسة.
٢. أعد الباحث قائمة أولية لمكونات نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح من خلال تحليل مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي، وعرضها على الخبراء المشاركين في الدراسة من خلال جولتين يتم في كل جولة الاطلاع على آرائهم وتحليلها إحصائياً وتعديل النموذج وفق آرائهم ومقترحاتهم.
٣. استخدم الباحث ما توصل إليه من آراء نهائية للخبراء في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح.

مجتمع الدراسة:

وفقاً لأسئلة الدراسة وأهدافها فقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الخبراء المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي وعددهم ٤٥ خبيراً موزعين على ثلاث فئات، الأولى فئة الأكاديميين وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وجامعة الملك سعود قسم الإدارة التربوية

وعددهم ١٥ عضوية تدريس، والفئة الثانية مشرفي التخطيط التربوي بوزارة التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم وعددهم ١٥ مشرفاً تربوياً، الفئة الثالثة مديري المدارس وعددهم ١٥ مديراً.

شارك منهم ٣٥ خبيراً في الجولة الأولى أي بنسبة ٧٨% تقريباً، ويوضح الجدول التالي خصائص الخبراء المشاركين في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

جدول رقم (١) يوضح خصائص الخبراء وفقاً لطبيعة عملهم

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العمل
٢٣%	٨	أعضاء هيئة التدريس
٣٧%	١٣	مشرفو التخطيط التربوي
٤٠%	١٤	مديرو المدارس
١٠٠%	٣٥	المجموع

يلاحظ من الجدول السابق أن الخبراء المشاركين في الدراسة يتوزعون وفقاً لطبيعة عملهم إلى نسب متفاوتة، حيث شارك أعضاء هيئة التدريس بنسبة (١٨%) بينما شارك مشرفو التخطيط بنسبة (٢٩%) فيما شارك مديرو المدارس بنسبة (٣١%). ويعود هذا الاختلاف في نسبة المشاركة إلى الشعور بأهمية المشكلة والحاجة الميدانية لها وأثرها الإيجابي على تطوير الميدان التربوي عامة والمدرسي بصفة خاصة، حيث شعر بذلك مشرفو التخطيط التربوي ومديرو المدارس بحكم عملهم وقربهم من تلمس الصعوبات التي تواجهها المدارس عند إعداد الخطط الإستراتيجية المدرسية وتقويمها.

خصائص خبراء الدراسة وفقاً لمؤهلاتهم:

جدول رقم (٢) يوضح خصائص الخبراء وفقاً لمؤهلاتهم العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٤٦%	١٦	دكتوراه
٤٠%	١٤	ماجستير
١٤%	٥	بكالوريوس
١٠٠%	٣٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق ارتفاع نسبة حملة شهادة الدكتوراه من خبراء الدراسة حيث بلغت نسبتهم (٤٦%) يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة (٤٠%). أي أن نسبة من يحمل مؤهلات عليا بلغت ٨٦% وهي نسبة عالية تؤكد تميز الخبراء الذين تم اختيارهم للمشاركة بأرائهم في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

أدوات الدراسة:

أداة الدراسة هي الاستبانة للإجابة على سؤال الدراسة: ما المكونات الرئيسية والفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتم بناؤها بعد دراسة وتحليل مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي، استخلص الباحث منها مجموعة من المكونات الرئيسية والفرعية والتي تناسب المنظمات التربوية، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء في جولتين، طلب مهم في كل جولة بيان درجة أهمية كل مكون رئيسي وفرعي ومدى قابليته للتطبيق في المجال التربوي، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يراه الخبير مناسباً.

وبلغ عدد المشاركين في الجولة الأولى خمسة وثلاثون خبيراً.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي في معالجة

بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج وتفسيرها

للإجابة على سؤال الدراسة الأول ما أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي، وما مزايا وعيوب كل نموذج؟
قام الباحث باستعراض مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي في الإطار النظري وهي :

نموذج ستينر steiner ونموذج جودستين godsten ونموذج فوج fogg ونموذج الجمعية الأمريكية للتخطيط الاستراتيجي ونموذج كوفمان Kaufman. فأشار إلى تعريف كل نموذج وتوضيح المكونات الرئيسة و الفرعية له، وفيما يلي عرض تحليلي لأهم الجوانب الإيجابية التي اشتملت عليها هذه النماذج والتي أمكن الاستفادة منها في بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

نموذج ستينر Steiner ١٩٧٩:

يشتمل هذا النموذج للتخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات تتم من خلال ثلاث مراحل هي على التوالي :

المرحلة الأولى: مرحلة المقدمات المنطقية : وتنقسم هذه المرحلة إلى خطوتين

وثيقتين هما:

التخطيط للتخطيط ودراسة الوضع الراهن، **المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة تشكيل الخطط : تتضمن رصد الوضع الراهن ثم وضع الاستراتيجيات ، بإعداد الخطط المتوسطة و القصيرة، **المرحلة الثالثة:** وتعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة.

ومن أهم إيجابيات وسلبيات النموذج ما يلي:

النموذج هو استمرار لفكر التخطيط الاستراتيجي في عقده الثاني حيث لا يزال بعيداً عن التركيز على الرؤية من خلال سبر أغوار الزمن البعيد، بل ينظر إلى التخطيط الطويل المدى لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل من خلال خطط قصيرة المدى وحسب.

ومن حيث إدارة عملياته يتبين وضوح الدور المنطقي للبدايات كناحية إيجابية للنموذج، بالإضافة إلى تركيزه على تحليل القوى والضعف والفرص والمخاطر من خلال المشاركة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، والتي يمكن أن يستفاد منها في الوصول إلى نتائج التحليل الاستراتيجي (العوين، ٢٠٠٦، ص ٢٢٦)، ومن جهة أخرى فيمكن ملاحظة أن تنظيم عمليات التخطيط الاستراتيجي في هذا النموذج قد يعثرها جوانب قصور، حيث أدرج النموذج مرحلتين مهمتين في مرحلة واحدة وهي التخطيط للتخطيط ودراسة الوضع الراهن، وهذه فيها عدة جوانب :

١- أن التخطيط للتخطيط عملية من عمليات مرحلة الاستعداد للتخطيط التي ينبغي أن يصاحبها عمليات أخرى لم يتطرق إليها النموذج تعطي مؤشرا عن إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مثل فهم القيادات لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي وتدريب مديري الإدارات على عملياته وكيفية مشاركتهم فيه.

٢- وضع دراسة الأداء الماضي للمنظمة من خلال خطوة التخطيط وهي جزء من دراسات التحليل الاستراتيجي والتي تشمل الوضع الراهن.

٣- لم تخلص دراسة الوضع الراهن إلى تحديد رسالة المنظمة.

٤- لا يوجد في النموذج تحديدا للقضايا الإستراتيجية التي تنبثق منها الغايات والأهداف الإستراتيجية وتبني عليها الاستراتيجيات البديلة.

٥- تركيز النموذج على دوران عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل سنوي دون متابعة الأثر لفترة طويلة، وقد يكون السبب أن توجه النموذج لخطط تنفيذية قصيرة المدى تتبع خطط متوسطة المدى.

نموذج جودستن godsten :

اشتمل النموذج على تسع مراحل، هي على التوالي :

مرحلة التخطيط للتخطيط، ثم مرحلة تحديد القيم، فمرحلة صياغة الرسالة، ثم مرحلة بناء النموذج وتشمل تحليل الأداء وتحليل الفجوات، ثم مرحلة وضع الخطة

التنفيذية، وبعد ذلك مرحلة إعداد خطط الطوارئ والخطط البديلة، وأخيراً مرحلة التطبيق أو التنفيذ. بالإضافة إلى مرحلتين مستمرتين تدخلان في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من التفكير إلى التنفيذ وهما (مراقبة البيئة، واعتبارات التطبيق).

ومن أهم إيجابيات وسلبيات هذا النموذج ما يلي:

١- نظم النموذج بناء الرسالة بعد تحديد القيم، وهو تصور إيجابي للنموذج.
٢- ركز النموذج على النظرة الإستراتيجية الشاملة لكلمة يمكن حدوثه في المستقبل القريب، مع مرونة الخطة للبدائل الممكنة.

٣- لم يظهر الاهتمام في هذا النموذج بالتحليل الاستراتيجي الكامل الذي يشمل البيئة الداخلية والخارجية حيث اكتفي بالمراقبة مع التركيز على القيم من خلال إطلاق اسمها على مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي.

٤- لم يتطرق النموذج إلى عمليات أخرى تسبق التخطيط للتخطيط مثل فهم القيادات لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي وتدريب مديري الإدارات على عملياته وكيفية مشاركتهم فيه.

٥- لا يوجد لتحديد القضايا الإستراتيجية - التي تنبثق منها الغابات والأهداف الإستراتيجية وتبني عليها الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة - عمليات تذكر.

٦- لم يتطرق النموذج إلى دور قياس وتقويم تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية والمؤشرات التي تحقق ذلك.

٧- لم يركز النموذج على أهمية التغذية الراجعة حيث اكتفي بالمرونة أثناء الإعداد من خلال ما تتوصل إليه عملية مراقبة البيئة واعتبارات التطبيق.

نموذج فوج 1994 :

تكون النموذج من أربع مراحل هي::

المرحلة الأولى : قاعدة التخطيط للوصول إلى الإجابة على سؤال : أين نحن الآن ؟

وتتضمن العمليات التالية :

تحليل الوضع الراهن لكل من الوضع الداخلي والوضع الخارجي للمنظمة، تحديد المبادئ الإستراتيجية، تحديد القضايا الإستراتيجية، تحديد أولويات تلك القضايا.

المرحلة الثانية: النتائج المرجوة للوصول إلى الإجابة على سؤال : أين نريد أن نكون ؟
وتتضمن العمليات التالية:

بناء الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: الوسائل الموصلة ، للإجابة على سؤال : كيف سنصل إلى هناك؟
وتتضمن العمليات التالية :

تحديد الاستراتيجيات، تحديد البرامج والأنشطة.

المرحلة الرابعة : المراجعة للوصول إلى الإجابة على سؤال : كيف هو وضعنا ؟
وتتضمن عمليات نظام التغذية الراجعة.

ومن أهم إيجابيات النموذج وسلبياته ما يلي:

اعتمدت التخطيط الاستراتيجي في النموذج على العمليات المتتالية مع تنظيمها وتكاملها وتحديد الهدف لكل منه، إلا أن النموذج لم يتطرق إلى أي عملية من عمليات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، كما أنه لم يفصل بين الرسالة والرؤية بل جعلهما في مرحلة واحدة.

نموذج : American society for training and development ١٩٩٧

يتكون النموذج من سبع مراحل متتالية على النحو التالي :

تحديد مهمة المنظمة، التخطيط لوضع الخطة استراتيجيا، التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الخارجية ، والبيئة الداخلية ومن ثم بناء مصفوفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، بناء رؤية المنظمة، تحديد الغايات الإستراتيجية التي تركز على المخرجات، وتحديد الأهداف كمرامي تابعة للغايات، إعداد الخطط الإجرائية التطبيقية، متابعة الأداء ومدى تحقق الأهداف.

و أهم إيجابيات وسلبيات النموذج ما يلي:

استقلال الرؤية بمرحلة مستقلة عن الرسالة ، كما أهتم النموذج بأسلوب Swot في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بينما لم يتطرق النموذج لمرحلة التخطيط للتخطيط وهي إحدى المراحل الهامة للتخطيط الاستراتيجي، كما يتضح غياب القضايا الإستراتيجية في عمليات النموذج والتي تنشق منها الغايات والأهداف الإستراتيجية، كما تم التقليل من أهمية وضع البرامج ودمجها مباشرة في الخطط الإجرائية.

نموذج (كوفمان Kaufman) ١٩٩٦:

يتكون النموذج من ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: مستوى النظرة الكلية ويتم في هذا المستوى العمليات التالية:

تحديد فجوات المنظمة. و تحدد الرؤية الكلية للمنظمة، التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب إليه؟ وصياغة الرسالة و الرؤية ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية.

المستوى الثاني: مستوى التخطيط ويشمل العمليات التالية:

تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام (Swot) والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر الفرص المتاحة ثم تحديد الأهداف بعيدة المدى ثم الأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

المستوى الثالث : مستوى التطبيق والتطوير ويشمل العمليات التالية:

صياغة وبناء الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل، تحديد تاريخ البدء والانتهاء وتقدير الكلفة، تحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة، تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات، بدأ عملية التطبيق ، تقويم عملية التطبيق، تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة لتطوير الخطة.

ومن أهم إيجابيات وسلبيات النموذج ما يلي:

١- تميز النموذج بتركيزه على المشاركة الشاملة والتي تنعكس على جانبيين

مهمين هما سلامة التخطيط وكفاءة التطبيق.

٢- لا يوجد في النموذج مرحلة للإعداد للتخطيط، أو بما يسميه كثير من المخططين التخطيط للتخطيط.

٣- في المرحلة الأولى أصبحت عملية تحديد الفجوة هي العملية الأولى، بالإضافة إلى أن الرؤية تسبق الرسالة، وفي اعتقاد الباحث أن العملية تنظيمياً عكس ما يراه كوفمان. ٤- لم يكن هناك تفرقه في النموذج بين مرحلة التحليل الاستراتيجي، والتي تسبق الرؤية، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي.

إجابة السؤال الثاني: ما المكونات الرئيسة لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي واستخلص منها أهم المراحل الرئيسة لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح، ثم عرضه على مجموعة الخبراء مستخدماً أسلوب دلفاي ذو الجولات المتعددة، وطلب منهم في الجولة الأولى (ملحق رقم ١) الإدلاء بأرائهم حول درجة أهمية كل مرحلة ومدى قابليتها للتطبيق وإضافة مكونات رئيسية. وبتحليل نتائج الجولة الأولى ظهر أن كل الخبراء الدراسة يتفقون وبنسبة تتراوح ما بين ٩٧% و ٩٠% إلى أن جميع المراحل الرئيسة المقترحة مهمة وقابلة للتطبيق، وهذه المراحل هي:

١. مرحلة التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
 ٢. مرحلة الصورة المستقبلية للمدرسة.
 ٣. مرحلة بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
 ٤. مرحلة تقويم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتطويرها.
- وقد اقترح بعض الخبراء إضافة مجموعة من المراحل كما يوضحها الجدول التالي رقم (٣):

جدول رقم (٣) يوضح مقترحات خبراء الدراسة حول إضافة مراحل جديدة

عدد المقترحين	المراحل
٥	التخطيط للتخطيط
٤	تحليل الواقع
٣	التقويم والمراقبة

وتم عرضها على الخبراء في الجولة الثانية لمعرفة مدى موافقتهم على المراحل المقترحة وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي كما يوضحها الجدول التالي رقم (٤)

جدول رقم (٤) يوضح مدى موافقة خبراء الدراسة على المقترحات المقترحة

نسبة غي الموافقين	نسبة الموافقين	المراحل
% ٨١	% ١٩	التخطيط للتخطيط
% ٧٧	% ٢٣	تحليل الواقع
% ٨٩	% ٢١	التقويم والمراقبة

و من الجدول السابق يتضح أن نسبة الموافقين على إضافة مراحل رئيسة ضعيف مقارنة بارتفاع نسبة غير الموافقين، وهذا راجع إلى أن بعض المراحل المقترحة داخله ضمن المراحل المقترحة والتي تم طرحها في الجولة الأولى، فمثلاً مرحلة التخطيط للتخطيط داخله في مرحلة التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة، ومرحلة تحليل الواقع هي إحدى العمليات التي تم عرضها في مرحلة بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، ومرحلة التقويم والمراقبة مشمولة في مرحلة تقويم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتطويرها.

لذا فقد رأى الباحث استبعاد المحاور المقترحة والاقتصار على المحاور الرئيسية التي تم عرضها على مجموعة الخبراء في الجولة الأولى.

وبهذا تكون إجابة السؤال الثاني ما المحاور الرئيسة لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي هي:

أن جميع المراحل الرئيسة المقترحة قابلة للتطبيق، وهذه المراحل هي:

• **مرحلة التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.**

ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها الاستعداد لبناء الحطة الإستراتيجية للمدرسة. ويشمل ذلك: نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين منسوبي المدرسة والمجتمع المحيط، واختيار فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي وتأهيله، وتوفير البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتحديد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.

• **مرحلة الصورة المستقبلية للمدرسة.**

ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها دراسة واقع المدرسة وتحليل باستخدام أحد أساليب التحليل ثم تحديد رؤية المدرسة ورسالتها.

• **مرحلة بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة.**

ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة ويشمل ذلك تحديد الأهداف العامة والأهداف التفصيلية والبرامج، ثم تحويلها إلى خطة تنفيذية (تشغيلية) تشتمل على جدولة للأهداف التفصيلية والبرامج وتحديد المنفذ وزمن التنفيذ ومكانه وأسلوب التقويم والتكلفة.

• **مرحلة تقويم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتطويرها.**

ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها دراسة الخطة وتقويمها وتنقسم إلى قسمين هما: التقويم المرحلي والمستمر للخطة الإستراتيجية المدرسية، للتأكد من أن الخطة تسير في مسارها الصحيح و يقوم به المشاركون في بناء الخطة المدرسية من منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي ويسمى التقويم الداخلي للخطة الإستراتيجية،

القسم الثاني هو التقويم الخارجي والذي يكون في نهاية العام الدراسي ويقوم به الإشراف التربوي للإدارة المدرسية.

إجابة السؤال الثالث : ما المراحل الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي واستخلص منها مجموعة من المراحل الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح، ثم عرضها على مجموعة من الخبراء مستخدماً أسلوب دلفاي ذو الجولات المتعددة، وطلب منهم في الجولة الأولى الإدلاء برآئهم حول درجة أهمية كل مرحلة فرعية ومدى قابليتها للتطبيق وإضافة مراحل فرعية جديدة.

وقد أشار معظم خبراء الدراسة وبنسبة عالية تراوحت بين ٩٨% و ٩٢% إلى أن المراحل الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي والتي وردت في الجولة الأولى قابلة للتطبيق، إلا أنهم اختلفوا في درجة أهميتها، لذا فقد حدد الباحث أهم المراحل الفرعية أهمية والتي حصلت على نسبة أهمية تزيد على ٨٠% وعرضها عليهم في الجولة الثانية من جولات الدراسة وطلب منهم الاطلاع على رأي باقي الخبراء في درجة أهمية كل مرحلة فرعية وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً، وفيما يلي عرض للمراحل الفرعية التي تم اقتراحها في الجولة الأولى ورأي الخبراء في درجة أهميتها:

المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الأولى التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٥) متوسط درجة الأهمية للمراحل الفرعية للمحور

الرئيس الأول التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة

جدول رقم (٥) يوضح متوسط درجة الأهمية للمراحل الفرعية للمحور الرئيس

الأول التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة

المرحلة الرئيسة	المراحل الفرعية	متوسط درجة الأهمية	النسبة المئوية
التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة	اختبار فريق التخطيط	٢,٩	% ٩٧
	تأهيل فريق التخطيط	٢,٧	% ٩٠
	تحديد مدة الخطة	٢,٥	% ٨٣
	توفير البيانات اللازمة	٢,٤	% ٨٠

من الجدول السابق يتضح أن جميع المراحل الفرعية التي تم عرضها على الخبراء في الجولة الأولى حصلت على نسبة أهمية مرتفعة، تراوحت ما بين % ٩٧ و % ٨٠، وذلك وفقاً لما يلي:

- حصلت المرحلة الفرعية اختبار فريق التخطيط على نسبة أهمية % ٩٧ وهي نسبة عالية جداً وذلك راجع إلى أهمية أن يتولى إعداد الخطة الإستراتيجية المدرسية فريق يتم اختياره من منسوبي المدرسة ومن المجتمع المحلي.
- حصلت المرحلة الفرعية تأهيل فريق التخطيط على نسبة % ٩٠ من الأهمية، وهي نسبة مرتفعة، وذلك راجع إلى أهمية تأهيل فريق التخطيط، خاصة وأن معظم أعضاء الفريق يتم اختيارهم في الغالب لتميزهم في جوانب أكاديمية وتعليمية وإدارية لكن ينقصهم مهارات التخطيط.

- حصلت المرحلة الفرعية على نسبة أهمية ٨٣% وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أن تحديد مدة الخطة يرسم الملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية المدرسية فعلى ضوءه يتحدد المدى الاستراتيجي للخطة وحجم الرؤية والأهداف العامة، والميزانيات
 - حصلت المرحلة الفرعية توفير البيانات اللازمة على نسبة أهمية ٨٠% وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أهمية البيانات ودورها الفاعل في بناء الخطة الإستراتيجية؛ فبها يتم التعرف على وضع المدرسة، وحجم الموارد المالية والبشرية والتقنية.
- المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الثانية الصورة المستقبلية للمدرسة:**
جدول رقم (٦) يوضح المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الثانية الصورة

المستقبلية للمدرسة

المرحلة الرئيسية	المرحلة الفرعية	متوسط درجة الأهمية	النسبة المئوية
الصورة المستقبلية للمدرسة	تحديد رؤية المدرسة	٣	١٠٠%
	تحديد رسالة المدرسة	٢,٧	٩٠%
	تحديد قيم المدرسة	١,٨	٦٠%
	تحديد فجوات المدرسة	١,٦	٥٣%

- من الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن المراحل الفرعية التي تم عرضها على الخبراء في الجولة الأولى حصلت على نسبة أهمية متفاوتة وذلك وفقاً لما يلي:
- حصلت المرحلة الفرعية تحديد رؤية المدرسة على نسبة أهمية ١٠٠% وهي نسبة عالية جداً وذلك راجع إلى أهمية هذه المرحلة ودورها في تحديد مسار الخطة.

ولأن الرؤية تُعد بمثابة الهدف النهائي الذي تسعى الخطة الإستراتيجية المدرسية لتحقيقه، وتحديد الرؤية هو مما يميز التخطيط الاستراتيجي عن باقي أنواع التخطيط الأخرى لذا نجد أن معظم نماذج التخطيط الاستراتيجي اعتبرته مرحلة مهمة من مراحلها.

- حصلت المرحلة الفرعية تحديد رسالة المدرسة على نسبة أهمية ٩٠% وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أهمية هذه المرحلة ودورها في تحديد هوية المدرسة والنشاط الذي تزاوله والأدوار التي تقوم بها.

- حصلت المرحلة الفرعية تحديد قيم المدرسة على نسبة أهمية ٦٠% وهي نسبة منخفضة وذلك راجع إلى تشابه المدارس في القيم وأنها جميعاً تلتزم بالقيم التي أمر بها الدين الإسلامي كالتعاون والمحبة والتسامح والإخلاص... إضافة إلى أن جميع المدارس في المملكة العربية السعودية تستقي قيمها وأهدافها الرئيسية من سياسة واحدة وهي سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ونظراً لحصول هذه المرحلة الفرعية على نسبة أهمية منخفضة فقد تم حذفها في الجولة الثاني من جولات الدراسة.

- حصلت المرحلة الفرعية تحديد فجوات المدرسة على نسبة أهمية ٥٣% وهي نسبة منخفضة وذلك راجع إلى أن هذه المرحلة الفرعية داخلية ضمن المرحلة الرئيسية بناء الخطة الإستراتيجية حيث يتم في المرحلة الفرعية منها تحليل واقع المدرسة باستخدام أسلوب (swot) لذا فقد تم حذفها من الاستبانة في الجولة الثانية من جولات الدراسة.

المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الثالثة بناء الخطة الإستراتيجية:
جدول رقم (٧) يوضح المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الثالثة بناء الخطة

الإستراتيجية

النسبة المئوية	متوسط درجة الأهمية	المرحلة الفرعية	المرحلة الرئيسية
%٩٧	٢,٩٠	تحديد مجالات العمل المدرسي	بناء الخطة الإستراتيجية
%٩٠	٢,٧	تحليل واقع المدرسة	
%٩٧	٢,٩	صياغة الأهداف الإستراتيجية	
%٨٣	٢,٥	صياغة الأهداف التفصيلية	
%٨٣	٢,٥	تحديد البرامج	
%٥٣	١,٨	تحديد توقعات القيادة والمجتمع	

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح أن المراحل الفرعية التي تم عرضها على الخبراء في الجولة الأولى حصلت على نسبة أهمية متفاوتة وذلك وفقاً لما يلي:

- حصلت المرحلة الفرعية تحديد مجالات العمل المدرسي على نسبة أهمية %٩٧ وهي نسبة عالية جداً وذلك راجع إلى أهمية هذه المرحلة الفرعية ودرها في تجزئة العمل المدرسي مما يساعد على شمول الخطة الإستراتيجية المدرسية لجميع مكونات ومجالات العمل المدرسي
- حصلت المرحلة الفرعية تحليل واقع المدرسة على نسبة أهمية %٩٠ وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أهمية هذه المرحلة لأنها تهتم بوصف وتحليل واقع

المدرسة الحالي و الماضي للوقوف على عوامل وأسباب ضعف المدرسة وقوتها، ورصد الفرص التي يمكن توظيفها لصالح المدرسة ، والتعرف على ما قد يواجه المدرسة من تحديات ومخاطر، ويؤكد كامبل على أهمية هذه المرحلة ويقسمها إلى ثلاث عمليات هي: (Campbell,2003,p45)

[أ] عملية جمع البيانات Data Collection :

وتتركز هذه المرحلة على كل ما يحتاجه المخطط من معلومات أو بيانات عن المنظمة التي تساعد في وصف واقع المنظمة وتحديد جوانب القوة والضعف الخاصة بها. وتنقسم البيانات والمعلومات التي يحتاجها المخطط إلى نوعين أساسيين:
١-المعلومات المتوفرة داخل المنظمة مثل التقارير التي يعدها المشرفون أو المسؤولون عن المنظمة أو الأرقام والنسب الخاصة بمنسوبي المنظمة.

٢-المعلومات المتوفرة خارج المنظمة كالتقارير التي يعدها المختصون في جهات أخرى لا تتصل بالمنظمة بشكل مباشر أو آراء الجمهور أو المستفيدين أو القطاعات التي تتعاون مع المنظمة.

[ب] عملية الوصف Description :

بعد توافر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية تشخيص واقع المنظمة يقوم المخطط بربط هذه المعلومات والبيانات مع بعضها سواء الداخلية أم الخارجية ومن ثم يتوصل إلى صورة كاملة تصف واقع المنظمة.

[ج] عملية التحليل Analysis :

وهي تحليل ما يجمع من بيانات ومعلومات عن المنظمة ومقارنة ما تحقق من نتائج مع ما وضع من أهداف سابقة وإنجازات، ومقارنة أدائها في عام المقارنة مع أدائها في سنوات مضت. كما يتم في عمليات التحليل مقارنة الأوضاع الراهنة في المنظمة مع مثيلتها من المنظمات على المستوى المحلي أو على المستويات المعيارية العالمية. وتنقسم عمليات التحليل إلى قسمين أساسيين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي.

• حصلت المرحلة الفرعية صياغة الأهداف الإستراتيجية على نسبة أهمية ٩٧% وهي نسبة عالية جداً وذلك راجع إلى أن الأهداف الإستراتيجية للخطة المدرسية هي في الحقيقة النتائج الفعلية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في المدى الطويل (مدة الخطة الإستراتيجية للمدرسة). كما أن تحديد الأهداف الإستراتيجية هو ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن باقي أنواع التخطيط الأخرى.

• حصلت المرحلة الفرعية صياغة الأهداف التفصيلية على نسبة أهمية ٨٣% وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أهمية هذه المرحلة ودورها في تحقيق أهداف الخطة. فالأهداف التفصيلية بجملتها هي بمثابة خطوات ومراحل لتحقيق الأهداف العامة والتي بدورها تحقق رؤية المدرسة وتطلعاتها المستقبلية. كما أن صياغة الأهداف التفصيلية يساعد في ربط منسوبي المدرسة بالخطة الإستراتيجية للمدرسة وتجعلهم باستمرار مربوطين بالخطة الإستراتيجية ويعملون في ضوءها.

• حصلت المرحلة الفرعية تحديد البرامج على نسبة أهمية ٨٣% وهي نسبة عالية وذلك راجع إلى أهمية البرامج في الخطة الإستراتيجية وأنها بمثابة الوسائل والأدوات التي بواسطتها يتم تحقيق الأهداف التفصيلية و بالتالي الأهداف العامة ورؤية المدرسة الإستراتيجية.

• حصلت المرحلة الفرعية تحديد توقعات القيادة والمجتمع على نسبة أهمية ٥٣% وهي نسبة منخفضة وذلك راجع إلى أن المجتمع المحلي هو جزء من الخطة الإستراتيجية للمدرسة فهو يشارك في فريق التخطيط الذي يتولى إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها تقوياً ذاتياً. لذا فقد تم حذفها في الجولة الثانية من جولات الدراسة.

المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الرابعة تقويم الخطة الإستراتيجية:
جدول رقم (٨) يوضح المراحل الفرعية للمرحلة الرئيسية الرابعة تقويم الخطة

الإستراتيجية

المرحلة الرئيسية	المرحلة الفرعية	متوسط درجة الأهمية	النسبة المئوية
تقويم الخطة الإستراتيجية	التقويم الذاتي الداخلي	٢,٩٠	%٩٧
	التقويم الخارجي	٢,٧	%٩٠

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح أن المراحل الفرعية التي تم عرضها على الخبراء في الجولة الأولى حصلت على نسبة أهمية عالية وذلك وفقاً لما يلي:

- حصلت المرحلة الفرعية التقويم الذاتي الداخلي للخطة الإستراتيجية المدرسية على نسبة أهمية ٩٧% وهي نسبة عالية جداً وذلك راجع إلى أهمية التقويم الذاتي الذي يقوم به فريق التخطيط بالمدرسة.

- حصلت المرحلة الفرعية التقويم الخارجي على نسبة أهمية ٩٠% وهي نسبة عالية وذلك لأهمية التقويم الخارجي في تطوير الخطة الإستراتيجية المدرسية.

ثم قام الباحث بعرض المكونات الفرعية التي حصلت على نسبة أهمية ٨٠% فأكثر على مجموعة الخبراء مرة أخرى في الجولة الثانية وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى موافقتهم على أهمية المكونات الفرعية المقترحة، وبعد نهاية الجولة الثانية تمت تحليل إجابات الخبراء والتوصل إلى المكونات الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح والتي حصلت على نسبة أهمية أعلى من ٨٠% كما يلي:

جدول رقم (٩) يوضح المكونات الفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المقترح

المراحل الفرعية	المرحلة الرئيسية
اختيار فريق التخطيط	التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة.
تأهيل فريق التخطيط	
تحديد مدة الخطة	
توفير البيانات اللازمة	
تحديد رؤية المدرسة	الصورة المستقبلية للمدرسة
تحديد رسالة المدرسة	
تحديد مجالات العمل المدرسي	بناء الخطة الإستراتيجية
تحليل واقع المدرسة	
صياغة الأهداف الإستراتيجية	
صياغة الأهداف التفصيلية	
تحديد البرامج	
التقويم الذاتي الداخلي	تقويم الخطة
التقويم الخارجي	

* * *

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

توصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفيما يلي عرض لملامح التصور المقترح:
النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

لبناء النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية قام الباحث بالاطلاع على أدبيات التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، وقام بدراسة مجموعة من نماذج التخطيط الإستراتيجية واستخلص منها عدد من المكونات الرئيسة والفرعية والتي تتناسب مع المؤسسات التربوية، وعرضها على مجموعة من الخبراء في جولتين مستخدماً أسلوب دلفاي، وبعد كل جولة يتم تزويد الخبراء بنتائج الجولة السابقة ويطلب منهم إبداء الرأي بالموافقة على نتائج الجولة السابقة أو عدمها.

وبعد نهاية الجولة الأخيرة تم بناء النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، والذي تكون من أربع مراحل رئيسية وثلاثة عشر مرحلة فرعية، وذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: التهيئة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتعني: المرحلة التي

يتم فيها الاستعداد لبناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وتتكون من أربع مراحل هي:

١. اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي المدرسي والذي يتكون من ٥ إلى ٧

أشخاص من منسوبي المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء من المجتمع المحلي للمدرسة.

٢. تأهيل فريق التخطيط الاستراتيجي، وذلك بتزويده بمجموعة من المعارف

والمهارات والاتجاهات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، من خلال مجموعة من برامج النمو المهني، كحلقات النقاش والندوات والبرامج التدريبية.

٣. تحديد مدة الخطة الإستراتيجية للمدرسة، والتي تتراوح ما بين عامين إلى

خمسة أعوام

٤. توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة،

وتشمل معلومات تفصيلية عن الطلاب والمعلمين وإمكانات المدرسة والمجتمع المحلي.

المرحلة الثانية: الصورة المستقبلية للمدرسة ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها تحديد ملامح مستقبل المدرسة بعد فترة من الزمن؛ وهي الفترة التي تنتهي فيها الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتتكون من مرحلتين فرعيتين هما:

١. تحديد رؤية المدرسة ، ويقصد بها تحديد الصورة المستقبلية للمدرسة في شتى المجالات.

٢. تحديد رسالة المدرسة ، ويقصد بها تحديد هوية المدرسة والأدوار التي تؤديها والمستفيدون من خدماتها، وكيف تؤدي أعمالها.

المرحلة الثالثة: بناء الخطة الإستراتيجية للمدرسة، وتتكون من خمس مراحل فرعية هي:

١. تحديد مجالات العمل المدرسي.
٢. تحليل واقع المدرسة.
٣. صياغة الأهداف الإستراتيجية.
٤. صياغة الأهداف التفصيلية.
٥. تحديد البرامج.

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتطويرها.

ويقصد بها: المرحلة التي يتم فيها دراسة الخطة وتقييمها وتنقسم إلى قسمين هما: التقييم المرحلي والمستمر للخطة الإستراتيجية المدرسية، للتأكد من أن الخطة تسير في مسارها الصحيح و يقوم به المشاركون في بناء الخطة المدرسية من منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي ويسمى التقييم الداخلي للخطة الإستراتيجية، القسم الثاني هو التقييم الخارجي والذي يكون في نهاية العام الدراسي ويقوم به الإشراف التربوي للإدارة المدرسية.

و الجدول التالي يوضح المراحل الرئيسة والفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي المقترح:

جدول رقم (١٠) يوضح المراحل الرئيسية والفرعية لنموذج التخطيط الاستراتيجي

المدرسي المقترح

المراحل الفرعية	المرحلة الرئيسية
اختيار فريق التخطيط	التهئية لإعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة
تأهيل فريق التخطيط	
تحديد مدة الخطة	
توفير البيانات اللازمة	
تحديد رؤية المدرسة	الصورة المستقبلية للمدرسة
تحديد رسالة المدرسة	
تحديد مجالات العمل المدرسي	بناء الخطة الإستراتيجية
تحليل واقع المدرسة	
صياغة الأهداف الإستراتيجية	
صياغة الأهداف التفصيلية	
تحديد البرامج	
التقويم الذاتي الداخلي	تقويم الخطة
التقويم الخارجي	

* * *

التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:
١. أن تقوم مدارس التعليم العام بالمملكة بإعداد خططها الإستراتيجية وفق هذا النموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.
 ٢. أن يتم تدريب مديري المدارس وفريق التخطيط المدرسي على المكونات الرئيسية والفرعية لهذا النموذج.

* * *

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- أبوبكر، مصطفى محمود، ٢٠٠٩م: التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- بميك، ٢٠٠٢م: التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، سلسلة إصدارات بميك (٤٤)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- الجبر، زينب علي، ٢٠٠٧م: التخطيط الاستراتيجي المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الجندي، عادل السيد محمد، ٢٠٠٢م: الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة، الطبعة الثانية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
- أبو معمر، عطية، ٢٠٠٨م: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاية وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملكة أروى، صنعاء.
- العوين، عبداللطيف عبدالرحمن ٢٠٠٦م إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية نموذج تطبيقي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض. -
- الكريدا، سليمان علي، ١٤٣١هـ التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: نموذج تطبيقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- سالم، محمود، ١٩٩٤. التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة، مجلة الإداري، عدد ٥٧، السنة ١٦، يونيو ١٩٩٤ معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
- عبدالرزاق، ١٩٩٤، المحاور الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، عدد ٥٧، السنة ١٦، يونيو ١٩٩٤ معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان
- مدبولي، محمد، (٢٠٠٣م. التخطيط المدرسي الإستراتيجي. ط ٣. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- مدبولي، محمد، ٢٠٠١م. نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Blueprint, G. (2008) .Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools. Available at: www.softweb.vie.edu.au/blueprint/es/default.htm
- Bryson, John. (2003). Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, jossey bass publishers, san Francisco, USA .
- Campbell, V. (2003). The perceived Impact of Strategic Planning on Professional Development in Berks county and Chester County Public Schools. Vol.64- 12A, Widener University, Of Dissertation Abstracts International, pp. 4280.
- Davies, B. (2007). Strategic perspectives in school planning, paper presented at The American Educational Research Association, Annual Meeting Chicago . march. 2007.
- Moxley, Susan. (2003). Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States. University of Central Florida, Vol.64- 02A, Of Dissertation Abstracts International.

* * *

List of References:

- Abu Bakr, M. M. (2009). *Strategic thinking and preparing the strategic plan*. Alexandria : Al-Dar Al-Jame'iah.
- Abu Mu'ammar, A. (2008). *Strategic planning for human resources as an input to improve the adequacy and efficiency of private industrial organizations in Ghazah* (Unpublished master's thesis). Queen Arwa University, Sana'a.
- Abdulrazaq. (1994). The main pillars of the strategic planning process. *Journal of Administrator*, (57), year 16, June 1994 Oman, Muscat: Institute of Public Administration.
- Al-Jabr, Z. A. (2007). *School strategic planning: Concepts, principles and applications* (1st ed). Kuwait: Al-Falah bookstore for Publishing and Distribution.
- Al-Jundi, A. S.(2002). *Management and educational strategic planning: Contemporary vision* (2nd ed). Riyadh: Al-Rushd bookstore for publishing and distribution.
- Al-Kuraida, S. A. (1431). *Strategic planning for private education schools in Saudi Arabia: An applied model* (Unpublished master's thesis). King Saud University, Riyadh.
- Madbouli, M. (2001). Proposed model for the school strategic planning and building the planning capacity among a group of practitioners. *Journal of the College of Education*, University of the United Arab Emirates.
- Madbouli, M. (2003). *School strategic planning* (3rd ed). Cairo: Al-Dar Al-Arabia for books bookstore.
- Al-Owain, A. A. (2006). *Managing the processes of strategic planning for public education in Saudi Arabia: An applied model* (Doctoral dissertation). King Saud University, Riyadh.
- PMEC. (2003). *Strategic planning: Does the future devoid of risks?* Series versions of PMEC (44). Cairo: Center of professional management expertise .
- Salem, M. (1994). Strategic planning in light of the international and contemporary changes. *Journal of Administrator*, (57), year 16, June 1994, Oman, Muscat: Institute of Public Administration.

* * *



A Proposed Model for Strategic Planning for the School
of General Education in Kingdom of Saudi Arabia.

Dr. Khalid Abdulaziz Al-Daoowd.

Abstract:

Aim of the study: to visualize a proposal for school strategic planning for general education schools in Kingdom of Saudi Arabia to help the schools building their school strategic plans.

Methodology: the study uses the descriptive survey approach and the results of the study are reached through the following steps:

- Study a set of models of strategic planning, analyze, and demonstrate the features of each model, and how it can be used in building the school strategic planning model.
- Build the preliminary form of the school strategic planning model that consists of main components and other subcomponents.
- Present the model to a panel of experts to be arbitrated, and then take advantage of their views and suggestions in two rounds using Delphi method.

Results of the study:

A model of school strategic planning for general education schools in Saudi Arabia is built and it is composed of five main components: setting up for the preparation of the school strategic plan, forming the future image of the school, building strategic plan, analyzing the reality of the school, and evaluating the school strategic plan. Each main component consists of a number of subcomponents.