الموضوع الثالث
التخطيط الاستراتيجي التربوي

أهداف الموضوع الثالث

من المتوقع بعد الانتهاء من دراسة هذا الموضوع أن تكون قادرا على أن:

- تحدد المقصود بالتخطيط التربوي.
- تشرح مبررات التخطيط التربوي.
- تناقش أهداف التخطيط التربوي.
- تلخص العوامل المؤثرة على التخطيط التربوي.
- تبين مجالات التخطيط التربوي.
- توضح مراحل التخطيط التربوي.
- تحدد المقصود بالتخطيط التعليمي.
- تميز بين التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي.
- توضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

مقدمة:

يعتبر التخطيط الوظيفة الرئيسية لعمليات الإدارة التربوية حيث أن كافة الأنشطة والنتائج تعتمد اعتمادا كليا على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية، وهو أداة التنمية الرئيسة ووسيلتها الفعالة وأضحت اليوم التربية والتنمية والتخطيط من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماما من جميع الدول المتقدمة والنامية، وتستحوذ على كل خططهم وأهدافهم. وإذا كانت التربية هي العملية التي يتم بواسطتها تنمية قدرات الأفراد وإكسابهم الأفكار والمهارات والاتجاهات لممارسة أدوارهم بفعالية، فإن التخطيط هو الأداة الفعالة التي يتم بموجبها التحكم في مجريات العمليات حسب أولوياتها وتنظيمها، بقصد استغلال الموارد البشرية والمادية استغلالاً أفضل.

ولقد أصبح التخطيط التربوي من الوظائف الحديثة التي تبنتها المؤسسة التعليمية في البلدان العربية، وكان الدافع الحقيقي لنشوء هذه الوظيفة الجديدة بفنونها الحديثة نابعا من خارج المؤسسة التعليمية، فقد نشأ التخطيط التربوي – أول ما نشأ –كحلقة من حلقات التخطيط الاقتصادي، بهدف معاونته في تحقيق أغراضه كاملة عن طريق الاهتمام بواحد من عناصر التنمية الاقتصادية الرئيسة وهو العنصر البشري أو رأس المال البشري.[1]

وستتناول معا خلال هذا الفصل كل من التخطيط التربوي، والتعليمي، والمدرسي. ولنبدأ بالتخطيط التربوي:

أولاً: التخطيط التربوي

نشأ التخطيط التربوي كضرورة عملية عندما شعر القائمين على التخطيط الاقتصادي أنهم لم ولن يبلغوا الهدف المرجو، إلا إذا رافق التخطيط الاقتصادي تخطيطا تربويا مماثلا يلبي الاحتياجات الاقتصادية .[2] ولقد تأخر التخطيط التربوي في الظهور عن التخطيط الاقتصادي، حيث تم وضع أول خطة اقتصادية شاملة عام ١٩٢٨ في الاتحاد

---

[1] سليمان هاشم حامد (٢٠٠٩)، **الإدارة التربوية المعاصرة** .عمان ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، ص ٨٦.

[2] م حمد متولي غنيمة (٢٠٠٥) ، **التخطيط التربوي** ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٨٠.

السوفيتي، أما أول محاولة للتخطيط الشامل للتعليم فكانت في دول أمريكا اللاتينية عام ١٩٥٦ في حين ظهر هذا التخطيط في البلاد العربية عام ١٩٦٠ تحديدا في مصر وسوريا وتونس والمغرب من خلال خطط خمسية وعشرية.

ويتمثل التعريف الوارد في كتاب اليونسكو للتخطيط التربوى فى أنه معالجة عقلية وعلمية للمشكلات التربوية ترتكز على المطابقة بين الأهداف والموارد المتاحة، وتجري ضمن مضامين الفعاليات البديلة والاختيار الواعي بينها، ثم تحديد الأهداف النوعية التي يجب الوصول إليها في فترات محددة وتطوير أفضل للوسائل لتحقيق الأهداف المختارة تحقيقاً نموذجياً.[٣]

ويعد التخطيط الاستراتيجى أسلوبا جديدا في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، ويتمثل الهدف منه في مجال التعليم في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل – طبقا للظروف – يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية. ولا توجد مؤسسة تربوية في العالم، إلا وتطبق نوعا من أنواع التخطيط الاستراتيجى، وحتى المؤسسات الصغيرة تسعى إلى إتباع ذلك، فالتخطيط الاستراتيجى ضروري لقيام الإدارة العليا بمسؤولياتها .

ولكن ما مبررات التخطيط التربوي؟

(١)ـ مبررات التخطيط التربوي:

توجد عدد من المبررات جعلت التخطيط التربوي عملية ضرورية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حاجة التخطيط الاقتصادي إلى التخطيط التربوي بسبب إدراك رجال الاقتصاد لدور المؤسسات التربوية في رفع كفاءة العاملين في القطاعات الاقتصادية والإنتاجية.
- النظرة الحديثة إلى عملية التربية والتعليم على أنها عملية استثمارية وليست استهلاكية لأنها تقوم بإعداد كفاءات وتزيد الإنتاج وتحسن مستوى أداء الأفراد والمؤسسات.
- الرغبة في التطور والتقدم العلمي والصناعي مما ينعكس على تطور كل قطاعات المجتمع.
- الربط بين جميع مراحل التعليم الأساسي والثانوي والفني والعالي والتعرف على الحاجات التربوية وحاجات المجتمع والطلاب لكل مرحلة .
- ضرورة التخطيط للتعليم العالي حسب حاجات المجتمع وقطاعاته.
- الزيادة السكانية السريعة وما ارتبط بها من تزايد الطلب على التعليم بأنواعه المختلفة مما استلزم التخطيط لاستيعاب هذه الزيادة في النظام التعليمي .

---

[٣] اليونسكو(قسم السياسة التربوية والتخطيط) (١٩٩٢)، **عملية التخطيط التربوي:التشخيص**، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج،ص ٥٦.

- إدراك أهمية التربية كأداة لتنمية قدرات الإنسان وإمكاناته وتحسين حياته والتكيف مع التغيرات العميقة في المجتمع المعاصر .
- التغير في تركيب المهن والوظائف وما يتطلبه ذلك من مستويات مختلفة من المهارات والمهن والخبرات الضرورية المواكبة لتطور هيكل العمل .
- التقدم العلمي والتكنولوجي وما يصاحبه من تحول نوعي للقوى المنتجة لجعل العلم العامل الرئيسي في الإنتاج مما استلزم التخطيط المستمر لاستيعاب متغيرات التقدم العلمي والتكنولوجي في مناهج التعليم .
- طول فترة إعداد القوة البشرية مما يستوجب تخطيط التعليم تخطيطا طويل المدى لضمان التأهيل المواكب للاحتياجات كما وكيفا .
- ضرورة التخطيط لإيجاد حلول لمشكلة ارتفاع نفقات التعليم وتقليل صور الهدر المادي .[٤]

(٢)ـ أهداف التخطيط التربوي:

تشتق الأهداف العامة للتخطيط التربوي من الأهداف العامة للمجتمع وتنقسم هذه الأهداف إلى:ـ[٥]

أهداف اجتماعية

مثل توفير فرص متكافئة للتعليم، وتوفير التعليم المناسب لكل فرد حسب قدراته وإمكانياته، وتوفير احتياجات المجتمع من القوة العاملة اللازمة لتطوره ، والحفاظ على تراث وتقاليد المجتمع .

أهداف سياسية

كالمحافظة على الكيان السياسي للبلاد .

أهداف اقتصادية

مثل توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة على المدى القصير والبعيد، وزيادة الكفاية الإنتاجية للفرد، ومواجهة مشكلة البطالة، وتنشيط البحث العلمي والتكنولوجي، وتنسيق سياسة الإنفاق على التعليم وترشيدها.

أهداف ثقافية

كالحفاظ على الثقافة ونقلها من جيل إلى آخر، وتنقية الثقافة من الشوائب، ورفع مستوى الثقافة بين أفراد المجتمع عن طريق رفع مستوى التعليم،وتنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها، ومحو أمية الكبار .

---

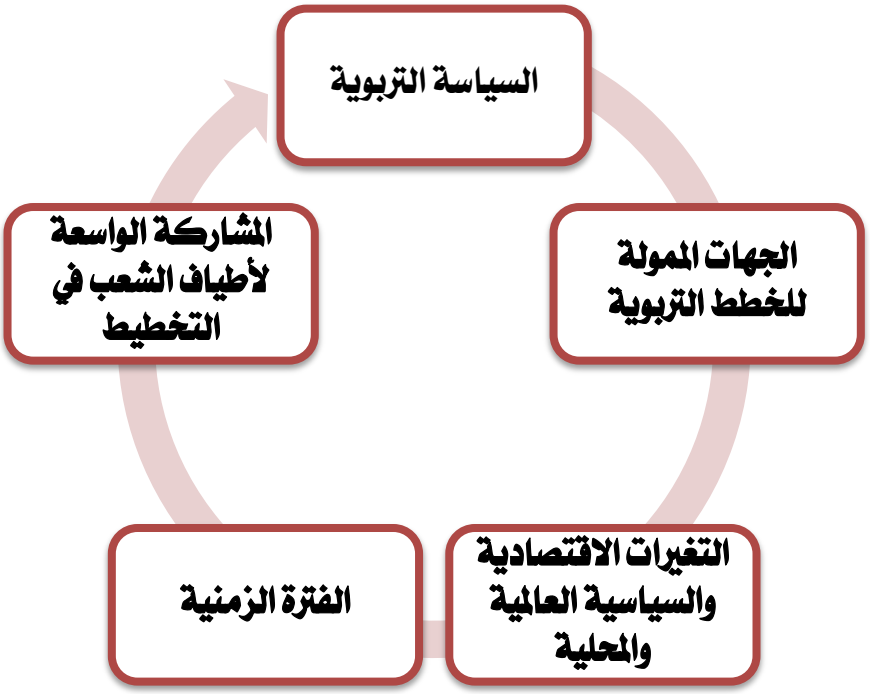
[٤] فاروق شوقي البوهي (٢٠٠٢)، **التخطيط التر بوي عملياته ومداخله** ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ص ٢٠-٢٢ .

[٥] راجع في ذلك:ـ

- رافدة الحريري (٢٠٠٦) ،**الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية**، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ٥٥.
- محمد سيف الدين فهمي (١٩٩٠)، **التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته**، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ،ط ٥ ص ص ٣٠-٣١ .

(٣)ـ العوامل المؤثرة على التخطيط التربوي:

يتأثر التخطيط الاستراتيجي بعدد من العوامل يوضحها الشكل التالي[٦] :



أ. **السياسات التربوية** : التي تمثلها التوجهات العامة والرئيسة لراسمي السياسة التربوية في عملية التخطيط، فوزارة التربية والتعليم وتوجهاتها تؤثر بشكل مباشر في تخطيط التربية دون النظر أحياناً إلى الحاجة الملحة في بعض الجوانب دون الأخرى.

ب. **الجهات الممولة للخطط التربوية** : حيث تفرض هذه الجهات الممولة للخطط التربوية رؤيتها وشروطها على عملية التخطيط التربوي، وبذلك يتأثر التخطيط بهذه الشروط التي قد تكون غير ملائمة للواقع أو لأهداف التربية التي يتطلع إليها المجتمع، أو التي قد تمس معتقداته ومبادئه.

ج. **التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية والمحلية** : حيث تؤدى هذه التغيرات دورا مهماً في التخطيط التربوي حيث إن الإنتقال إلى اقتصاد المعرفة يحتاج إلى خبرات جديدة تواكب هذا التغيير الاقتصادي، وتزوده بالخبرات اللازمة لسد النقص في سوق العمل، وكذلك التغييرات السياسية على المستوى العالمي.

د. **الفترة الزمنية** : حيث إن تنفيذ أي خطة محكوم بفترة زمنية، وأن أي تأخير في التنفيذ أو إطالة الفترة الزمنية للخطة يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف أو تأخيرها، وفتور الحماس في نفوس العاملين، مما ينعكس سلباً على الخطة، وأن أي تقليل في وقت الخطة قد يعني الاستعجال غير المنطقي، وأن الأهداف التي تم وضعها قد تم وضعها دون تحقيق للفائدة المرجوة.

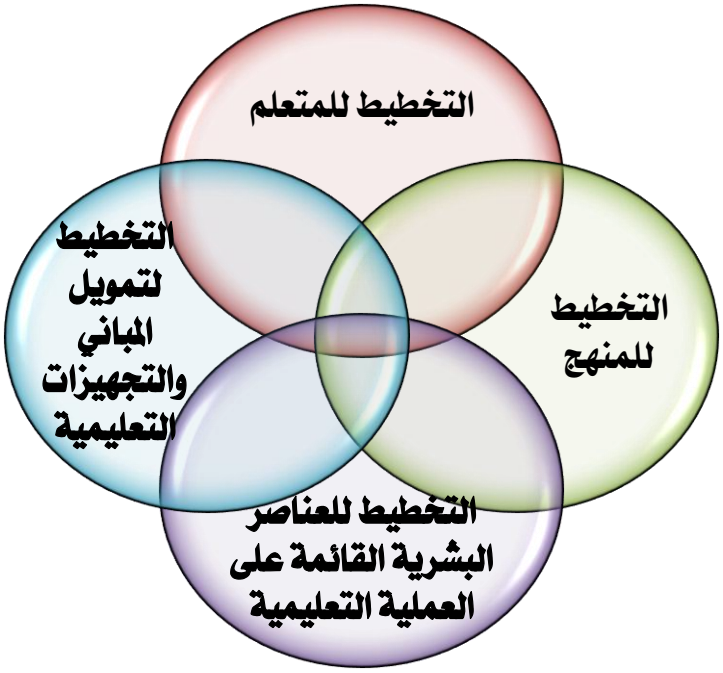
---

[٦] جودت أحمد سعادة ؛ عبد الله محمد إبراهيم (٢٠٠١)، **تنظيمات المناهج وتخطيطها وتطويرها**، عمان ، دار الشروق، ص ٦٠.

هـ. **المشاركة الواسعة لأطياف الشعب في التخطيط** : حيث إن هذه المشاركة تؤدي إلى تحديد الأولويات التي قد تتعارض مع واضعي الخطط التربوية وتأثيره على عملية التخطيط برمتها.

(٤)ـ مجالات التخطيط التربوي:

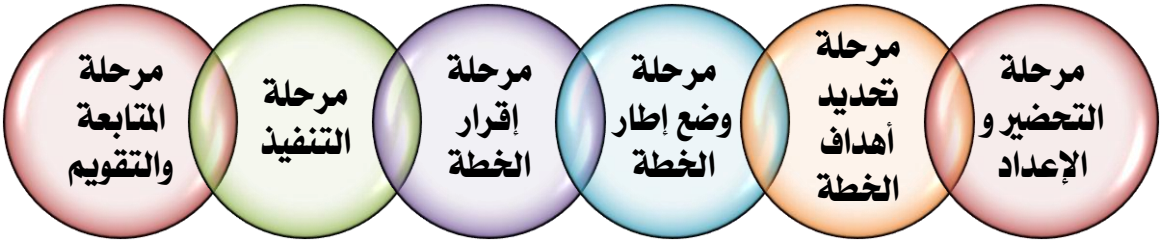
من أهم مجالات التخطيط التربوي، ما يلى :ـ[٧]



وما هي مراحل التخطيط التربوي؟

(٥)ـ مراحل التخطيط التربوي:

يمكن أن نوجز مراحل التخطيط التربوي فيما يلي:ـ



[٧] عصام الدين برير آدم (٢٠٠٦)، **التخطيط التربوي والتنمية البشرية**، العين، دار الكتاب الجامعي ، ص ٦٥ .

مرحلة التحضير والإعداد:

هي القاعدة التي تنطلق منها عملية التخطيط التربوي، حيث يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات الضرورية ومن أهمها استعراض التجارب التربوية السابقة، و رصد متطلبات البيئة الاجتماعية وتحدياتها الراهنة والمستقبلية، والمسح الدقيق لنظام التعليم وإمكاناته المادية والبشرية، والقيام بالدراسة النقدية للمناهج والمقررات الدراسية

مرحلة تحديد أهداف الخطة

تعتبر هذه المرحلة من الأهمية بمكان، ذلك أن الأهداف هي المحور الرئيس الذي يوجه التخطيط، وتحديد الأهداف عملية دقيقة ترتكز على المعلومات المستقاة من المرحلة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار سياسة الدولة وتوجهها الاقتصادي والاجتماعي، وتتميز أهداف التخطيط التربوي أنها تصاغ في شكل عبارات عامة غير محددة في صور كمية أو رقمية، كما تمتاز بالتناسق والتكامل فيما بينها.

مرحلة وضع إطارالخطة

يتم في هذه المرحلة تحديد جملة الإجراءات الواجب اتباعها لتجسيد أهداف التخطيط في حدود الإمكانات المتاحة والمتوقعة، مع تحديد ما ينبغي تعديله في البنى والبرامج والمناهج والمقررات حتى تساير الأهداف المرجوة، إضافة إلى تحديد آليات التنسيق بين وحدات المنظومة التربوية على اختلاف مستوياتها، ومواقعها الجغرافية بما يضمن سيولة المعلومة وفاعلية الاتصال لتجنب ازدواجية المعايير وتضارب القرارات.

مرحلة إقرار الخطة:

تأتي هذه المرحلة بعد ضبط الصورة النهائية للخطة، وعرضها للمناقشة والمشاورة والإثراء، أو التعديل،كما ينبغي في هذه المرحلة إشراك الرأي العام وذوي الاختصاص إضافة إلى الهيئات السياسية العليا لضمان تكاملها مع بقية القطاعات والتأكد من قابليتها للتنفيذ، وغالبا ما تعرض هذه الخطة على السلطة المعنية لمناقشتها والمصادقة عليها.

مرحلة التنفيذ:

بعد عملية إقرار الخطة يتولى قطاع التعليم استصدار المعايير واللوائح التنظيمية والقرارات التنفيذية لكل المستويات الإدارية المكونة للقطاع من قمة الهرم إلى قاعدته، وموازاة مع ذلك يتم تهيئة مختلف وحدات النظام التربوي وحشد طاقاته وتكوينها وتهيئة المناخ الملائم للتنفيذ، وحتى نضمن نجاح التنفيذ ينبغي إخضاع الخطة لمعايير موضوعية ومواصفات واقعية، إضافة إلى إشراك مختلف الهيئات الشعبية والرسمية، كما ينبغي أن يخضع تنفيذ الخطة إلى متابعة دقيقة وتقييم مستمر للإنجازات.

مرحلة التقويم والمتابعة:

هناك نوعان للمتابعة:

متابعة التنفيذ: وتكون في المستويات التنفيذية وهدفها التعرف على إنجازات العاملين وأدائهم للمهام المنوطة بهم لتفادي الانحرافات ومعالجة إشكاليات التنفيذ في وقتها.

متابعة جهاز التخطيط: من اختصاص أجهزة التخطيط المركزية التي تقوم بتعديل السياسات أو تغييرها تبعا لما قد يستجد في البيئة بما يضمن تحقيق أهداف التخطيط. ولهذه المتابعة فوائد عدة منها رصد الانحرافات عن الأهداف المرسومة وتحديد أسباب ذلك وتصحيح مواطن الخلل ومعالجة نقط الضعف، والوقوف على الأهداف التي تم تحقيقها من أجل توجيه الجهود إلى أهداف أعمق، بجانب توفير المعلومات المهمة والدقيقة التي تفيد في إدخال التعديلات اللازمة في الأوقات المناسبةواستثمارها في الخطة اللاحقة.

وأما التقويم فهو آخر مرحلة من مراحل التخطيط التربوي ويقصد به مقارنة النتائج المحققة فعليا بتلك المخطط لها وقياس نسبة إنجاز الأهداف المرصودة في الخطة، ويتزامن التقويم مع مختلف مراحل التنفيذ وتختتم الخطة بتقييم إجمالي شامل.

ولكن ماذا عن التخطيط التعليمي والمدرسي؟
وما الفرق بينهما وبين التخطيط التعليمي؟

ثانياً: التخطيط التعليمي

يُعرف التخطيط التعليمي بأنه العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية ، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما ، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

كما حدد بترسون أن التخطيط الاستراتيجى التعليمي يستهدف تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير ، وذلك من خلال تطوير نموذج مرن قابل للتعديل بغية تحقيق المستقبل المنشود للمؤسسة التعليمية . [٨]

والفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي كالفرق بين مفهوم التربية ومفهوم التعليم فالتخطيط التربوي يختص بكل ما يتم داخل النظام التعليمي في حين أن التخطيط التربوي أشمل وأعم حيث يضم إلى جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم كالأسرة ومؤسسات الثقافة والإعلام والمؤسسات الدينية والنوادي الرياضية . ولذلك فما نقوم به هو تخطيط تعليمي إذ على النظام التعليمي وهو جزء غير منفصل عن التربية حيث ينظر للتعليم.

[8] M. Peterson (1980) ,"Analyzing Alternative Approachas to Planning ", in P . Jedomus & M. Peterson (Eds) **Improving Academic Management** , San Francisco, Jossey Basspublishers, P.52.

ثالثاً: التخطيط المدرسي

(١)ـ الفروق بين التخطيط المدرسي والتخطيط التربوي والتعليمي:

يمكن النظر إلى التخطيط المدرسي على أنه الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة، والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، وتمارس من خلاله أدوارا متعددة ، تعليمية وتثقيفية وحضارية، وهي بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي، وجزء من موضوع التخطيط التربوي في ذات الوقت.[٩]

ويُعرف التخطيط الاستراتيجى المدرسي بأنه " التحليل المنظم للمدرسة وبيئتها وتكوين مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الأساسية لمساعدة المدرسة على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة "[١٠] هذا ويمكن القول مما سبق أن التخطيط الاستراتيجى المدرسى هو عبارة عن جهود تشاركية لفريق العمل بالمدرسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجى على المنظومة التعليمية في المدرسة، وذلك من خلال تحديد المستقبل المنشود والعمل على الوصول إليه، من خلال تحديد الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتجسيد ذلك التصور المستقبلي، ومواجهة ما يرتبط به من تغيرات حاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والمصادر .

والملاحظ من خلال هذا التعريف أن مفهوم التخطيط الاستراتيجى في الميدان التربوي لا يختلف كثيرا عنه في المجالات الأخرى، حيث يركز على ما يلي:ـ

أ. ربط المدرسة بالمنظور المستقبلي.

ب. تعبئة الجهود وتوجيه الطاقات لبلوغ هذا المستقبل المنشود.

ج. فهم متغيرات البيئة الخارجية لاقتناص فرصها والتحضير لتهديداتها.

د. التركيز على نقاط قوة المدرسة ومعالجة نقاط ضعفها على ضوء الأهداف الاستراتيجية المحددة.

هذا ويُعد التخطيط المدرسي أكثر تحديدا وتفصيلا عن التخطيط التربوي، حيث إن التخطيط المدرسي ينبغي أن يزاوج بين ثلاث مكونات رئيسة تتمثل في الأهداف والأفعال (الإجراءات) والموارد، كما يتضح في الجدول التالى:

---

[٩] محمد عبد الخالق مدبولي (٢٠٠١). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي** ، القاهرة، مكتبة الدار العربية للكتاب، ط ١ ، ص ١٦ .

[10] عايدة سيد خطاب (١٩٩٤)، **الإدارة الاستراتيجية** ،القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ١٠٢.

وجـــــه المقارنة	التخطيط التربوي	التخطيط التعليمي	التخطيط المدرسي
الموضوع	يتناول موضوع التربية بمفهومه الشامل، ويمس كامل المراحل العمرية، ويهتم بمختلف جوانب الشخصية الإنسانية.	المعارف والمهارات والقيم اللازمة لإعداد المواطن الصالح الفاعل، ويضع البرامج والصيغ التعليمية اللازمة لتحقيق ذلك.	موضوعه الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة، والمتمثلة في ممارسة الدور التعليمي والتثقيفي والحضاري للتلاميذ .
الأهداف	تمتاز بقدر عال من التجريد والعمومية.	أهداف إجرائية أكثر تحديدا .	أهداف إجرائية مفصلة ومحددة تتناول جزئيات صغيرة من المعارف والمهارات .
المعلومات	ينبني على معلومات عامة عن الدولة أو الإقليم، تتعلق عادة بالجانب الديمغرافي، أو الاقتصاد القومي، إضافة إلى المؤشرات العالمية والإقليمية في مختلف الجوانب التربوية، وكذا المستجدات المعرفية والتكنولوجية...		حجم أقل من المعلومات لكنها أكثر تحديدا وتفصيلا: معلومات عن التلاميذ وعن الموظفين، المؤهلات والخبرات والوضعيات التعليمية، الموارد والإمكانات، اللوائح والتنظيمات...

(٢)ـ ١التمايز بين التخطيط الاستراتيجي المدرسي والتخطيط للمدى البعيد :

يُلخص الجدول التالى الفرق بين التخطيط الاستراتيجى المدرسي والتخطيط للمدى البعيد .

العنصر	التخطيط الاستراتيجى المدرسي	التخطيط للمدى البعيد
تركيز الاهتمام	يهتم بجميع منسوبي المدرسة والبيئة المحيطة.	يهتم بمنسوبي المدرسة فقط.
الغاية	بناء لأقصى مدى في ترتيب الأولويات والاحتمالات والبدائل المستقبلية.	مشروع ذو خط مستقيم أو خطوات مترتبة تعتمد على الميول والاتجاهات والتيار العام.
نقطة البداية	القضايا ، أو الحالات ، أو نقاط النزاع أو نقاط المناقشة.	الغايات والأهداف المرسومة.
التوجيه	سلوك وتصرفات عملية.	خطة عمل.
الإشراف على التخطيط	يحتاج إلى قائد إداري للقيام بالتخطيط والإشراف على التنفيذ.	يحتاج مدير إداري للقيام بالتنفيذ.
الكفاءة والفاعلية	كفاءة وفاعلية كبيرة.	كفاءة عالية وأقل فاعلية.
النتائج أو التأثير النهائي	رؤية نجاح مستقبلية وتغيير قوي في الهيأة والمظهر والتنظيم الداخلي والعمل والوظيفة وموقع المدرسة.	تعديل قليل (هامشي) للواقع الممارس للوظيفة أو المظهر.

(٣)ـ مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

عرف براون ومارشال التخطيط الاستراتيجى المدرسيMarshall& Brown بأنه العملية التي تصمم لتطوير المدرسة من خلال فهم التغيرات في البيئة الخارجية وتقييم القوى الداخلية، وجوانب الضعف فيها ، وتطوير رؤية لمستقبل المدرسة المنتظر، والفرق المستخدمة لإنجاز تلك المهام، وتطوير خطط لتحويل المدرسة من : أين هي الآن؟إلى أين نريد أن تكون المدرسة بعد فترة معينة؟ وتطبيق تلك الخطط، ووضع نظام مراقبة ، وتحديد التغيرات الضرورية، والتعديلات التي يمكن إجراؤها على تلك الخطط .[١١]

كما يُمكن تعريفه بأنه تصور مستقبلي يشترك فيه كل المعنين بالمدرسة، ويُمثل هذا التصور نتاجا لعملية عقلية تهتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها ، والتعرف على نقاط القوة المتوافرة لدى المدرسة ، ونقاط الضعف

[11] Patricia Brown & Marshall (1997) , **Strategic Planning of School Districts** , Paper Presented at California School,Report, No. ED 205 29,San Francisco, p. 3.

التي تواجهها ، ومن ثم وضع بدائل استراتيجية لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل .

(٤)ـ أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

يساعد التخطيط الاستراتيجى مدير المدرسة والعاملين بها على تحقيق ما يلي:ـ

- ✓ تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه.
- ✓ تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- ✓ وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- ✓ تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وإحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق هذه الرسالة.
- ✓ 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 .
- ✓ التركيز على مبدأ وحدة الفريق والمشاركة في العمل بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة.
- ✓ تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

(٥)ـ مميزات استخدام التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

فهم المدير للبيئة المعقدة

لا شك أن منهج التخطيط الاستراتيجى يطرح أسئلة هامة على المديرين وفقا لنظام أولويات معين، وتمثل الإجابة عنها أهمية خاصة بالنسبة للمدرسة، ويعد تغير البيئة بمثابة عامل رئيس يؤثر على تقديم منهج التخطيط الاستراتيجى في الكثير من المدارس ، وحيث أن البيئة تتغير بالنسبة للمؤسسات التعليمية بشكل ملموس كما أنها تتيح الكثير من الفرص وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجى يتيح للمدير فهم البيئة المعقدة.

تقديم مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات

يطرح منهج التخطيط الاستراتيجى على المؤسسة التربوية مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات مثل:ـ

محاكـــاة المســـتقبل: حيـث إن التخطـيط الاســتراتيجى يحـاكي المسـتقبل (عـلى الـورق) أو يمكـن تكـرار ذلـك عـدة مـرات، ولا يمكـن اتخـاذ أيـة قـرارات هامـة دون دراسـة العوامـل المسـتقبلية، كـما أن التخطـيط الاسـتراتيجى يشـجع المـدير عـلى رؤيـة وتقيـيم وقبـول أو اسـتبعاد مختلـف البـدائل.

فهو يشجع على تجربة مختلف البدائل (على الورق) والمحاكاة المستمرة من شأنها جعل التخطيط أكثر كفاءة.

تطبيق منهج أسلوب النظم: ينظر التخطيط الاستراتيجى إلى المدرسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية ويوفر الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة، وبالتالي يجنب الوصول إلى حلول مناسبة للجزئيات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن للإدارة التركيز على القضايا الرئيسة الضرورية لاستمرار المشروع.

المشاركة في تحديد الأهداف

يجب أن تكون الأهداف محددة في مجالات : أعداد الطلاب، وأعداد أعضاء هيئة التدريس والمعاونين، وحجم التمويل والأنشطة من ميزانية التمويل، ولاشك أن الأهداف طويلة المدى تصبح قابلة للتحقيق إذا ما أعدت الخطط اللازمة لتنفيذها.

اكتشاف وتوضيح كل من الفرص والتهديدات المستقبلية

يترتب على مراجعة الموقف تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية، والحقيقة أن حدس المديرين بجانب جمع وتحليل وتقييم البيانات يؤدي إلى تدعيم موقف الإدارة.

توفير إطار لاتخاذ القرارات في المؤسسة

يؤدي نظام التخطيط الاستراتيجى إلى إيجاد مرشدات تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بما يتمشى مع أهداف واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا، وعندما تحدد المدرسة الأهداف،والاستراتيجيات والسياسات، فإن المديرين في المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرارات الكبرى والصغرى بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.

توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى

يُعد التخطيط ضرورة للرقابة الفعالة ومالم يكن الهدف واضحا فإنه يصعب استخدام الموارد بفعالية، ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف على نحو طيب عندما يتم إعداد التخطيط الاستراتيجى بعناية.

قياس الأداء

عندما توجد خطة شاملة فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى الإدارة معايير كمية ووصفية خاصة بالتخطيط الاستراتيجى ، ولا يجب الاعتماد فقط على المؤشرات المالية ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات الغير كمية مثل الإبداع والابتكار والدافعية.

توضيح الأمور الاستراتيجية

إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الإدارية العليا الأمور الاستراتيجية التي يجب الاهتمام بها وبذلك تركز الإدارة موضوعاتها الرئيسة بما يؤدي لتحسين عملية اتخاذ القرارات.