

خبرات بعض الدول فى مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط  
الاستراتيجى  
وإمكانية الإفادة منها فى فلسطين

**The experiences of countries in the field of leadership  
training for the development of competencies of  
strategic planning and the possibility of access to  
them in Palestine**

إعداد

دينا يوسف عبد الرحمن الحلاق  
باحثة فى درجة دكتوراه فى التربية  
تخصص أصول تربية  
إشراف

أ.د/ نوال أحمد نصر  
أستاذ أصول التربية بكلية البنات  
جامعة عين شمس

أ.د/ فؤاد علي العاجز  
أستاذ أصول التربية بكلية التربية  
الجامعة الإسلامية بغزة

د/ وسامة مصطفى مطاوع  
مدرس أصول التربية بكلية البنات  
جامعة عين شمس

**ملخص**

نفذت العديد من الدول الأجنبية والعربية برامج تدريبية من أجل تدريب القيادات ومديري المدارس على كفايات التخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي خلاصة عملية التفكير، فهو مهم جداً للأفراد والمؤسسات، كما أن غياب الرؤى الاستراتيجية تعني الفناء والاندثار والاستبدال والانشغال بالتفاصيل اليومية للحياة، مما يؤدي إلى ضياع تفكير القيادات في أمور تشغلهم عن التفكير في المستقبل وكيفية التخطيط له، ومن هنا قدمت العديد من الدول الأجنبية والعربية برامج لتدريب القيادات ومديري المدارس على كفايات التخطيط الاستراتيجي، وذلك لما له من أهمية في تحقيق نجاح واستقرار المؤسسات التربوية سواء كانت صغيرة أو متوسطة على حد سواء، حيث يجعل التخطيط الاستراتيجي السليم المؤسسة قادرة على تحديد الأهداف ورسم رؤية ورسالة يمكن من خلالها تحقيق النجاح الذي تهدف إليه، وتهتم الدراسة الحالية بتقديم عرض لمجموعة من البرامج التي قدمتها بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تدريب القيادات التربوية لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي - خبرات الدول - الكفايات - القيادات التربوية

**Abstract**

Many foreign and Arab countries carried out training programs for training leaders and school leaders on the principals of strategic planning competencies as strategic planning is the summary of the thinking process and is very important for individuals and institutions and the absence of strategic visions mean annihilation and extinction and replacement and being busy with details leading to loss Leaders thinking on things distract them from thinking about the future and how to plan for it, and so many foreign and Arab countries have made training programs for leaders and school leaders on the strategic planning competencies because of its importance to achieve success and stability of educational institutions, whether they are small or medium where both makes strategic planning proper institution able to set goals and draw a vision and a message from which they can achieve the success that the institution aims at. The present study aims to make a presentation of some programs that are provided by some foreign and Arab countries in the field of training the educational leadership to develop strategic planning competencies that they have.

**Keywords:** Strategic planning - experiences of countries - competencies - Educational Leadership

**مقدمة**

تواجهه الدول تحديات في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية، وما تشهده من سرعة متنامية في تغيير النمط السلوكي للمجتمع، وما تعايشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنية مطّردة، كل ذلك يوجب عليها سرعة تقييم وضعها الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمها ومبادئها وإمكاناتها.<sup>(١)</sup> ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، وبما تملكه من ثروة بشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية في كافة

المجالات؛ وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأية دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتنميتها، ولهذا زاد اهتمام الدول بتنمية وتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية؛ بقصد رفع مستواهم وتنمية قدراتهم على حسن إدارة مشروعات التنمية.<sup>(ii)</sup> إن للتدريب في قطاع التعليم دوراً كبيراً في تنمية القيادات التربوية التي تعتبر إحدى وسائل التنمية الإدارية في مجال التعليم، وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم المختلفة هي القادرة على إحداث التجديدات التربوية وأخذ كل ما هو جديد ومتطور من المعارف والاتجاهات المختلفة، والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في رفع كفاءة أدائها، ومواجهة ما قد يتعرض له النظام التربوي من مشكلات.

وفي فلسطين تسعى وزارة التربية والتعليم إلى رفع كفاءة القيادات التربوية، وذلك من خلال العديد من الوسائل والأساليب التي تتناسب مع التطورات والتغيرات؛ لعل أهمها التدريب المستمر أثناء الخدمة، وذلك بعقد دورات تدريبية للقيادات بجميع مستوياتها المختلفة أثناء الخدمة؛ بهدف تعزيز دورهم القيادي في شتى مجالات العمل التربوي، والتدريب أثناء الخدمة لن يعطى ثماره إلا إذا قام على أسس علمية أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، وأن يتم تصميم البرامج التدريبية والتخطيط لها بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والإمكانات المتوفرة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب والوسائل الحديثة في تنفيذ تلك البرامج والدورات التدريبية، كما أنشأت الوزارة المركز الوطني للتدريب، والذي من أبرز مهامه تدريب القيادات والمشرفين والمديرين والمعلمين.<sup>(iii)</sup>

ومن هنا يمكن ملاحظة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في الحصول على نوع من القادة القادرين على القيام بالمهام التي تنطوي عليها مناصبهم داخل المؤسسات التي يعملون بها، كذلك تدريب من سوف يحل محلهم فيما بعد عن طريق تقديم الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها بصفة شبه دائمة داخل المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي أصبحت تلك المؤسسات في حاجة ملحة إلى تقديم تلك البرامج التدريبية التربوية التي تساعدها على تنمية القيادات الخاصة بها، لأنها سوف تجنأ رباح ذلك عن طريق العديد من الفوائد، ومنها الحصول على قائد مثالي، يمكن أن يتولى الأمور داخل المؤسسة التي يقوم بإدارتها، والاستفادة من خبرة ذلك القائد في الحصول على خبراته على هيئة برامج تدريبية تربوية، يقوم هو بتدريسها للذي يحل محله فيما بعد.<sup>(iv)</sup>

#### مشكلة الدراسة:

انشغلت مؤسسات التعليم على كافة مستوياتها ونوعياتها في العالم مع بداية القرن الحادي والعشرين بتطبيق إصلاحات جوهرية في منظومة العمل التعليمي والتربوي، طالت هذه الإصلاحات كافة أركان العمل التعليمي، وكان رأس وجوهر هذه الإصلاحات التركيز على البعد الاستراتيجي في العمل التعليمي لتلافي أخطاء النظرة الضيقة والجزئية التي ظلت توسم العمل التعليمي بالمؤسسات التعليمية لفترة طويلة من الزمن، وانشغلت كذلك مؤسسات التدريب التربوي ومراكز التنمية المهنية الحكومية والأهلية بتقديم البرامج والدورات التدريبية حول التخطيط والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.<sup>(v)</sup>

وفي فلسطين فإن وزارة التربية والتعليم تولي اهتماماً بالغاً بتنمية القيادات بمختلف مستوياتها،

لما

لها من دور كبير في تطوير التعليم، وإحداث نهضة تربوية وفقاً للاستراتيجية العامة لوزارة التربية والتعليم، والارتقاء بها من خلال توفير البرامج التدريبية الحديثة، وقد أوكلت مهمة تدريب هذه القيادات إلى دائرة تدريب القيادات والمديرين بالوزارة<sup>(vi)</sup>، وبالرغم من ذلك أشارت بعض الدراسات الفلسطينية- وذلك بسبب الظروف السائدة في قطاع غزة- مثل دراسة أبو هاشم (2007م) أن نسبة منخفضة من المديرين لديهم فهم واضح لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ووجود صعوبات مثل قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها<sup>(vii)</sup>.

وقد أكدت دراسة شحادة (2008م) أن مديري التربية والتعليم يمارسون مهارة صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بدرجة متوسطة، ومهارة صياغة الرسالة والأهداف بدرجة ضعيفة، وهذا يدل على أداء استراتيجي ضعيف، وأوصت بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الاستراتيجية<sup>(viii)</sup>، وكذلك أظهرت دراسة الكردي (2010م) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة، وأوصت بضرورة تدريب المسؤولين في مديريات التربية والتعليم بفلسطين على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد خطط استراتيجية<sup>(ix)</sup>، وأشارت دراسة (مصلح، ٢٠١٠م) إلى انخفاض مشاركة الموظفين في وزارة التربية والتعليم والمديريات في عملية إعداد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للوزارة والتخطيط، وأوصت بضرورة إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين في المستويات الثلاثة، العليا والمتوسطة والدنيا<sup>(x)</sup>، وكذلك دراسة حمودة (٢٠١٢م) حيث أوصت بضرورة تنمية القوى البشرية في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال نظام تدريبي فعال<sup>(xi)</sup>.

وبناءً على ما سبق نتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للتخطيط الاستراتيجي؟
٢. ما كفايات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى القيادات التربوية؟
٣. ما الخبرات الدولية الأجنبية والعربية في تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات التعليم؟
٤. ما التوصيات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها النهوض بتدريب القيادات التربوية لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في فلسطين في ضوء الإفادة من خبرات الدول الأجنبية والعربية؟

#### أهداف الدراسة:

تنضح أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

١. تحديد المقصود بعملية التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكن أن تؤثر على أداء مديري المؤسسات التربوية وتصب في صالح العملية التعليمية.
٢. التعرف إلى مفهوم كفايات التخطيط الاستراتيجي وأهميتها وأبعادها لدى القادة التربويين.
٣. استعراض وتحليل بعض الخبرات الدولية العربية والأجنبية في استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتنمية كفايات المديرين، وتحديد كيف يمكن الاستفادة من تلك الخبرات.
٤. الخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها النهوض بتدريب القيادات التربوية لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي في الوطن العربي بشكل عام وفي دولة فلسطين بشكل خاص.

#### أهمية الدراسة:

- ١- إلقاء مزيد من الضوء على ماهية التخطيط التربوي والتعليمي والاستراتيجي والتفريق بينهم.
- ٢- تساعداً المسؤولين عن التخطيط للتعليم في وضع رؤى تواكب التغييرات الحادثة في مجال التعليم.
- ٣- تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم في التعرف على خبرات الدول في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي.

٤- قد تفيد هذه الدراسة المخططين التربويين ومسؤولي التعليم من خلال عرض برامج بعض الدول التدريبيية في تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الأبعاد المختلفة لتلك البرامج.

**منهج الدراسة:** تسير الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما تم عرضه من برامج بعض الدول، والخروج ببعض التوصيات والمقترحات للإفادة منها في غزة.

**حدود الدراسة:**

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية، وتشمل:

ممارسات بعض الدول الأجنبية والعربية في مجال تدريب القيادات التربوية لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الدول: أوروبا، أمريكا، جمهورية مصر العربية، الإمارات العربية المتحدة، المملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد البشري:** تقتصر على المديرين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمحافظة غزة.

**الحد المكاني:** وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بمحافظة غزة (شرق، وغرب، وشمال غزة، الوسطى، شرق خانينونس، غرب خانينونس، رفح).

**مصطلحات الدراسة:**

**كفايات التخطيط الاستراتيجي:**

هي مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها القيادات في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التي تكسبهم القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجالات: (الكفايات المعرفية، الكفايات التحضيرية، كفايات تحليل البيئة، كفايات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، كفايات المشاركة والإعداد، وكفايات المتابعة والتقييم) وتمكنهم من أداء مهامهم ووظائفهم بصورة أكثر فاعلية، لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف الوزارة الاستراتيجية.

**الدراسات السابقة:**

تتناول الدراسة أهم الدراسات السابقة قريبة الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

**أولاً: الدراسات العربية:**

١- دراسة الأنصاري (٢٠٠٨)، بعنوان:

"الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات

السعودية" (xii)

هدفت إلى تحديد درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط، وتحليل الوضع الراهن، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقضايا والاستراتيجيات، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكل من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبد العزيز بجدة، والملك سعود بالرياض، والبالغ عددهم (٦٠٤) عضواً وعضوة هيئة تدريس خلال العام الجامعي

٢٠٠٧م، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت استبانة تكونت من جزأين الأول: البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، والآخر: مقياس درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتكونت من (٦٧) كفاية، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر كفايات العملية الأولى، والثالثة، والرابعة، والخامسة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوسطة، في حين توفرت كفايات العملية الثانية بدرجة منخفضة.

- تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توفر الكفاياتا للالزمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمسة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كانت متوسطة.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي الخمسة لدى القيادات الأكاديمية لصالح الذكور، ولمنهم بمرتبة أستاذ.
- وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة:

- وضع واعتماد معايير للأخذ بها عند ترشيح القيادات الأكاديمية للمناصب الإدارية تتضمن فن التخطيط الاستراتيجي وإدارة عملياته.
- مشاركة جميع القيادات الأكاديمية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- مساعدة القيادات الأكاديمية لتنمية كفايات إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال عقد

البرامج التدريبية، وإتاحة الفرصة لهم لحضور الندوات والمؤتمرات العالمية والمحلية.

٢- دراسة عسيري (٢٠١٠)، بعنوان:

### "كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية" (xiii)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، ودرجة توافرها، ودرجة أهميتها، والتعرف على درجة ملاءمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطويرها، والتعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول ذلك وفق متغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبانة تضمنت (٦٤) كفاية في المحور الأول، و(١٥) أسلوباً تدريبياً في المحور الثاني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير، ومن أهم النتائج ما يلي:

- ١- تحديد كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية، وجاءت درجة توافرها متوسطة، أما درجة أهمية الكفايات فجاءت بدرجة عالية، ودرجة ملاءمة الأساليب التدريبية المقترحة لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة توافر الكفايات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ولا توجد فروق حول درجة ملاءمة الأساليب التدريبية المقترحة تبعاً لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية.

ومن أهم التوصيات: الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في الميدان التربوي، وتفعيل دور التدريب التربوي لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية، واتباع ضوابط ومعايير محددة لتكليف مديري المدارس الثانوية.

### ٢- دراسة أبو حسنة (٢٠١٤)، بعنوان:

### "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها" (xiv)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً للمتغيرات التالية: الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، وقام

الباحث باستخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من (٣٣) فقرة موزعة على (٦) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وقد تكونت من (٢٠) فقرة موزعة على (٤) مجالات، وتكونت الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى.

وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة القيادات في الجامعات الفلسطينية بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، عدا مجالي امتلاك مهارة صياغة رسالة الكلية وصياغة رؤية ورسالة الكلية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة.

ومن أهم توصيات الدراسة وضع آليات محددة ومنهجية، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالبدائل الاستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

##### ١- دراسة تشانس وآخرون (Chance, ٢٠١٠): بعنوان:

##### "التخطيط الاستراتيجي والتصميم: مداخل مختلفة للتخطيط التربوي" (xv)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نماذج التخطيط الاستراتيجي المصممة، ودورها في التنمية المهنية للقيادات في التعليم، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وطرق اتخاذ القرار مستوى من التنبؤ الذي يضمن للقائمين على تلك العملية من ترجمة الحاضر إلى خطط مستقبلية يمكن تطويرها وتطبيقها، مثل تلك النماذج يمكن أن تقدم العديد من المتغيرات المختلفة والمعقدة التي يمكن وجودها في التعليم العالي، عندما تتبنى المنظمات الأكاديمية الاستراتيجيات التجارية فإنها تقوم بتقليص حجم الرؤية والرسالة الخاصة بها، وذلك لا يساعد في خلق فرص أمام تلك المؤسسات للتعلم من أخطائها، والنماذج الأخرى الأفضل من ذلك يمكن أن تساعد القائمين على التخطيط في تطوير عملية تخطيط تهدف إلى التنمية المهنية المستدامة والتي تضمن وجود العديد من العمليات المرتبطة فيما بعضها البعض والمعتمدة على أساليب يمكن أن تساعد بها المنظمة والقادة على الحصول على فهم أكثر والتعامل مع ذلك التغير الحادث في العصر الحالي، كما تقدم تلك الدراسة تعريفاً لتلك الاستراتيجيات التخطيطية التي يمكن أن تساعد هؤلاء القائمين على التعليم ومن بينها محددات صنع القرار وطرق التعليم والتعلم التفاعلي وتصميم التفكير وعملية الارتجال والنظريات المعرفية والنظم والمناهج التصميمية المتطورة.

##### ٢- دراسة بيرسكياني (Bresciani, 2010)، بعنوان:

##### "التخطيط المعتمد على البيانات: استخدام التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي" (xvi)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التخطيط المعتمد على البيانات، واستخدام التقييم في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يعتبر التخطيط المعتمد على البيانات هو عملية اتخاذ قرار يمكن لها أن تمثل المدخلات والمخرجات الخاصة بالعملية التربوية للعديد من السنوات، يعتمد القادة في المجال التجاري بشكل عام على ذلك النوع من التخطيط المعتمد على البيانات والذي يتم تشكيله عن طريق الحصول على البيانات المرتبطة بالمصادر المتاحة للمؤسسة، وكيفية تحويل هذه المصادر إلى مخرجات يمكن الاستفادة بها في السوق العالمي، عند تطبيق تلك النظرية المعتمدة على التخطيط المعتمد على البيانات يمكن الحصول على عملية تقييم لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية، وذلك عن طريق دراسة طبيعة البيانات والمصادر المتاحة

لتلك المؤسسات التربوية وكيف يمكن تحويل تلك المصادر إلي معرفة يمكن الاستفادة بها من أجل الارتقاء بالمستقبل وضمان قدرة الإدارة في تلك الفترة على الارتقاء بأدوارها، تعتبر أيضاً عملية التقييم خلال تلك المهمة خليطاً من عدد من المهمات منها عملية التقييم الذاتي والتقييم المزدوج كذلك الإشراف التربوي على البرامج والإدارات التي تقوم بخلق الفرص أمام المستفيدين من تلك البرامج، وكانت النتائج المرتبطة بتلك الدراسة تشير إلى أن تبني عملية التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على البيانات يمكن لها الاستفادة من كلا البيانات الخاصة بالمصادر وكيفية تطبيق تلك الخبرة في انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يمكن لها ضمان التطور داخل المؤسسة.

### ٣- دراسة بانج نيكولاس وآخرون (Pang & Others, 2012)، بعنوان:

"مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المدارس في هونج كونج - الاستخدام والفاعلية" (xvii)

كان الهدف من تلك الدراسة هو تعريف مهارات التفكير الاستراتيجي التي يمكن عن طريقها تحديد فاعلية قادة المدارس في هونج كونج، اعتمدت تلك الدراسة على ثلاثة محددات رئيسية وهي مهارات التفكير الاستراتيجي والخصائص التنظيمية لهيئة العاملين كذلك فاعلية مديري المدارس، واستخدمت تلك الدراسة تصميماً شبه تجريبياً وآلية متغيرة وذلك من أجل التعرف علي العلاقة ما بين المتغيرات (التفكير الاستراتيجي-الخصائص التنظيمية- فاعلية مديري المدارس)، تم اشتراك (٥٤٣) مدير مدرسة، وتم استخدام استبيان لقياس مهارات التفكير الاستراتيجي في السياق الصيني، وأوضحت النتائج وجود علاقة ما بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في ومدي فاعلية مدير المدرسة في منصبه، وتم تكوين ملف خاص بالنتائج القائمة على بيان مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في هونج كونج، وذلك اعتماداً على الأنظمة المختلفة للتفكير، يعتبر ذلك بياناً رئيسياً إلى أن وجود مثل تلك المهارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي تؤثر تأثيراً كبيراً في مدى فاعلية القائم على إدارة المدرسة في منصبه، تتغير تلك الملفات الخاصة بعملية التفكير الاستراتيجي اعتماداً على الدور المنوط بالمؤسسة تحقيقه كذلك طبيعة عمل تلك المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وتم استخدام معايير للحكم على أنماط ذلك التفكير وذلك مقارنة بأنواع المهارات الأخرى، واعتمد أيضاً المدرسون الأوائل على مهارات التفكير الاستراتيجي أكثر من المهارات الأخرى داخل تلك المؤسسات.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

-اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تدريب القيادات لإكسابهم كفايات التخطيط الاستراتيجي مثل: دراسة (الأنصاري، ٢٠٠٨م)، ودراسة بانج نيكولاس وآخرون (Pang & Others, 2012)، كما اتفقت مع بعض الدراسات في منهج الدراسة مثل: دراسة (الأنصاري، ٢٠٠٨م) ودراسة تشانس وآخرون (Chance, ٢٠١٠)، حيث استخدمت المنهج الوصفي.

-لكنها اختلفت مع الدراسات السابقة في عرضها لخبرات بعض الدول في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات، وهذا لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لذلك.

### الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وعناصره لدى القادة التربويين

#### أ- التخطيط الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وقد تبين أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوقت في أدائها على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (xviii).



فالتخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل- طبقاً للظروف- يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية<sup>(xix)</sup>.

### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف بأنه " العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل"<sup>(xx)</sup>.

ويعرف بأنه " عملية مصممة لتشكيل مستقبل المؤسسة، وأداة فاعلة لاستثمار طاقات المؤسسة ومصادرهما لتحقيق التغيير المستند إلى رؤية محددة متفق عليها ومبنية على تحليل داخلي وخارجي في عالم دينامي متغير "<sup>(xxi)</sup>.

كما يعرف بأنه "تصور مستقبلي ينطلق من استلهم الماضي واستشراف المستقبل ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها من خلال توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة"<sup>(xxii)</sup>.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: خطة مستقبلية تهدف إلى مساعدة القيادات والمديرين والمخططين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، ويساعد الوزارة أن تصنع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في ظل ما يحيط بها من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية. وتستخلص الدراسة من التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ١- أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتطوير الخطط التي وضعتها المؤسسة.
- ٢- يركز التخطيط الاستراتيجي على مستقبل المؤسسة، ويعمل على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ٣- يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة لتنظيم ما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل المنشود من خلال عمليات متسلسلة ومستمرة لتحقيق هذا المستقبل المنشود.
- ٤- يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الذي تلجأ إليه المؤسسة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً للأهداف المنشودة خلال فترة زمنية محددة.

### ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:<sup>(xxiii)</sup>

- ١- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.
- ٢- يساعد في تحديد أهداف إجرائية والتي هي أول خطواته.
- ٣- الوصول بالمؤسسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المؤسسة لتحديات داخلية او خارجية محتملة في المستقبل.
- ٤- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة.
- ٥- وضع إدارة المؤسسة في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير واقع المؤسسة لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المؤسسة.

### ج- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:<sup>(xxiv)</sup>

- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة التربوية سواء كانت خارجية (تتعلق بالمجتمع الخارجي للمؤسسة) مع تحديد الفرص والتهديدات، أو داخلية (تتعلق بعناصر العملية التربوية) مع تحديد نقاط القوة والضعف.

- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي ينظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم أداء المؤسسة التربوية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التربوية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة التربوية مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- المشاركة في العملية التخطيطية.
- تحديد الاتجاهات المؤسسية.

### ثانياً: كفايات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى القيادات التربوية:

يعتبر امتلاك القيادات في المؤسسة كفايات التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً، فهم المسئولين عن إدارتها وضمان نجاحها في نشر رسالتها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها، وللوصول إلى مفهوم كفايات التخطيط الاستراتيجي، لابد من تحديد بعض المفاهيم التالية:

#### • التنمية Development:

تعرف بأنها "تخطيط وتنظيم تزويد الفرد بإطار كامل من المعارف والمهارات والاتجاهات والخبرة الضرورية لإكسابه القدرة على أداء عمله الحالي بفاعلية أو أن يكون قادر على أداء عمل مستقبلي" (xxv).

وتعرف بأنها "عملية مجتمعية شاملة متكاملة، وهادفة لتقدم المجتمع وارتقائه باستمرار، تتفاعل في محيطها الإمكانات البشرية والمادية من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي المخطط والمبدع والمنظم" (xxvi).

كما تعرف بأنها "انبثاق ونمو كل الإمكانات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو منظمة أو مجتمعاً" (xxvii).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها عملية منظمة يتم خلالها زيادة القدرات المعرفية والمهارية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات في وزارة التربية والتعليم من خلال البرامج المخططة، حتى يستطيعوا ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

#### • الكفاية: Competency

تعرف بأنها "القدرة على عمل شيء بكفاءة وبمستوى معين من الأداء" (xxviii).

تعرف بأنها "نسق من المعارف المفاهيمية والمهارات العملية والتي تنتظم على شكل خطط إجرائية تكمن داخل فئة من الوضعيات (المواقف) وتمكن من التعرف على مهمة، أو مشكلة وحلها بإنجاز أداء ملائم" (xxix).

وتعرف بأنها "السمات أو الخصائص التي تساعد الفرد على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف" (xxx).

وتعرف بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية" (xxxi).

كما تعرف بأنها "مقدرة مدير المدرسة المهنية على أداء مهامه الإدارية والفنية بكفاءة وفاعلية" (xxxii).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: هي مجموعة المعلومات والمهارات التي يمتلكها القادة التربويون تكسيهم القدرة على أداء مهامهم ومسئولياتهم بصورة أكثر فاعلية، وبمستوى يمكن ملاحظته وتقييمه من أجل ضمان تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الوزارة.

#### • كفايات التخطيط الاستراتيجي:

تعرف الدراسة كفايات التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنها مجموعة المعارف والمهارات التي تمتلكها القيادات في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التي تكسيهم القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجالات: (الكفايات المعرفية، الكفايات التحضيرية، كفايات تحليل البيئة، كفايات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، كفايات المشاركة والإعداد، وكفايات المتابعة والتقييم) وتمكنهم من أداء مهامهم ووظائفهم بصورة أكثر فاعلية، لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف الوزارة الاستراتيجية.

لا يوجد قالب موحد يتفق عليه كافة الكتاب والمؤلفين حول كفايات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هي مرتبطة بمراحل هذا التخطيط، والتي تتمثل في: (xxxiii)

**المرحلة الأولى:** مرحلة الانطلاق من القيم المهنية السائدة إلى صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الكبرى.

**المرحلة الثانية:** مرحلة التدقيق وتحليل بيئة التخطيط وتحديد الحاجات وترتيب الأولويات.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة صياغة الأهداف الخاصة ووضع خطط العمل الإجرائية في مدة زمنية.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة صياغة أهداف التطوير وهي الأهداف العامة والتي يمكن تحقيقها خلال مدة

زمنية اطول.

**المرحلة الخامسة:** مرحلة نشر الخطة وتنفيذها مع المراقبة.

**المرحلة السادسة:** مرحلة التقييم النهائي للخطة.

وقد تناولت العديد من الدراسات كفايات التخطيط الاستراتيجي، وتم توزيعها في محاور متعددة، كل حسب طبيعة الدراسة والفئة المستهدفة.

ويمكن توضيح هذه الكفايات وفقاً لعمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: التخطيط للتخطيط، التحليل البيئي الاستراتيجي، إعداد وبناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وعملية المتابعة والتقييم، وتصنيف هذه الكفايات في كل عملية إلى كفايات معرفية وكفايات أدائية متمثلة في: كفايات تحضيرية، كفايات تحليل البيئة، كفايات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، كفايات المشاركة والإعداد، وكفايات المتابعة والتقييم، كما يلي:

#### أولاً: التخطيط للتخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل

العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه القادة التربويون عند اتخاذهم للقرارات

المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

وتعتبر هذه العملية أولى عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يلزم القيادات في المؤسسات المختلفة، والتي تحتل مركزاً هاماً، ويقع على عاتقها نجاح أو فشل المؤسسة، أن تكون على معرفة كافية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومعرفة بالسياسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، ومعرفة بثقافة المجتمع، والجوانب الاقتصادية والسياسية للمجتمع، والقدرة على

تشكيل فريق العمل وتحديد المواصفات والمهام الأساسية اللازمة لكل عضو في الفريق لكي يقوم بعمله بدقة، والقدرة على تحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية للعاملين، وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي ذاتياً، وإيجاد المناخ المشجع لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي للعاملين، كذلك وضع جداول زمنية لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة التنفيذ والتقييم وتقديم التغذية الراجعة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تنمية وتطوير الأداء للعاملين في ضوء المعرفة المتقدمة، والقدرة على إعداد وتنفيذ البرامج التي من شأنها تساهم في حل المشكلات.

#### ثانياً: التحليل البيئي الاستراتيجي (تشخيص الواقع):

تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وأحد مكوناته الأساسية،

وتتطلب مرحلة التحليل تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ<sup>(xxxiv)</sup>.

ويشمل التحليل البيئي للمؤسسة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وقد ارتبطت الكفايات الخاصة بالتحليل البيئي الخارجي بمجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تلعب دوراً مؤثراً في الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، والتي تتمثل في العوامل الحضارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية<sup>(xxxv)</sup>، كما يركز تحليل البيئة الداخلية على موقع التنظيم وما هو قادر على عمله، حيث يوفر معلومات للتخطيط الاستراتيجي، فهو يركز على تحديد نقاط القوة والضعف والفجوات والقضايا التي تواجه الإدارة، وارتبطت الكفايات الخاصة بالتحليل البيئي الداخلي بمجموعة من العوامل والمؤثرات مثل: الهيكل التنظيمي، وأداء العاملين، والصورة الذهنية للمؤسسة التي تعكس صورة عن ما تقدمه البيئة من خدمات، وكذلك الثقافة التنظيمية التي تعكس القيم والمعتقدات<sup>(xxxvi)</sup>.

ولذلك ينبغي أن يكون القائد قادراً على تحليل عناصر البيئة الداخلية، بهدف تحديد الاحتياجات من

خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المرغوب فيه للمؤسسة، وكذلك تحليل عناصر

البيئة الخارجية، للتعرف على عوامل التغيير والقوى الفاعلية في البيئة والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً في واقع المؤسسة ومستقبلها، ومن ثم القدرة على تحديد المعوقات والمشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف، ومعرفة نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات لوضع المؤسسة، وإشراك فريق العمل في تشخيص واقع المؤسسة، وتوظيف التقنيات الحديثة في عملية التشخيص وتحليل المعلومات والبيانات الإحصائية، وترتيب الأولويات، والاستفادة من نتائج التحليل في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وتقديم الدعم اللازم لتنمية وتطوير الموارد البشرية. وفي فلسطين يمكن توضيح عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١) عناصر التحليل الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بفلسطين<sup>(xxxix)xxxviii)xxxvii)</sup>

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
نقاط القوة	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المديرين لأهمية تحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>- الخبرات والتأهيل الإداري والتربوي من خلال الدورات التدريبية، وفاعلية برامج التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على برامج الماجستير ذات الجودة العالية وتشجيع القيادات على اللاتحاق بها.</li> <li>- القبول في التعليم طويل الأمد، حيث تقدم التسهيلات للقيادات والعاملين في</li> </ul>

التهديدات	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوزارة والمديريات والمدارس لإكمال الدراسة وتطوير أنفسهم.</li> <li>- وجود الرغبة والاستعداد في التطوير.</li> <li>- المستويات التعليمية والثقافية من القيادات والعاملين في الوزارة والمديريات والمدارس.</li> <li>- تطوير تدريجي لنظام التقييم الداخلي في الوزارة والمؤسسات التابعة لها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإدارية والفنية، وتشجيع استخدامه في تطوير حوسبة قواعد البيانات ونظم الإدارة المالية وتحسين طرق التواصل مع المديريات، وتدريب عاملين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL.</li> <li>- تشجيع القيادات العليا في الوزارة والمديريات العاملين على العمل بروح الفريق.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعقد وتشابك النظام التعليمي مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، وداخل النظام.</li> <li>- القيود والحدود التي تؤثر في قدرة الإدارة التعليمية على تلبية الحاجات مثل: محدودية الموارد، وتعدد واختلاف هيكل مؤسسات التعليم وعمليات تنظيمه وإدارته وتمويله</li> <li>- التغيير في الأساليب والتقنيات التخطيطية.</li> <li>- عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع الفلسطيني.</li> <li>- توقف الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الوزارة منذ عام ٢٠٠٣م.</li> <li>- قصور في متابعة المستجدات على الساحة التعليمية والتربوية عربياً وعالمياً.</li> <li>- قلة الإمكانيات التي تحتاجها برامج التدريب.</li> <li>- زيادة العبء الوظيفي للعاملين وقوانين التوظيف.</li> <li>- علاقة الدولة مع العالم الخارجي، حيث الظروف السياسية وغيرها كما أشارت الباحثة في هذا الفصل.</li> <li>- ضعف استقرار رواتب الموظفين.</li> <li>- ضعف وجود صلاحيات للوزارة في موضوع الترقيات وتركزها فقط بيد ديوان الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على التخطيط الاستراتيجي.</li> <li>- قصور في وجود بيانات مشتركة وموحدة بالوزارة لمساعدة المديرين على التحليل البيئي.</li> <li>- قلة وجود معايير عملية يمكن بواسطتها قياس الأداء العملي والإنتاجية للمديرين.</li> <li>- ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين والقيادات التربوية وتشجيعها.</li> <li>- قصور البرامج التدريبية المقدمة في مواكبة المستجدات العلمية والعملية، نتيجة نقص التمويل.</li> <li>- ضعف في قياس أثر التدريب، ونقص التحفيز نتيجة نقص الميزانية.</li> <li>- قصور في المعرفة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، تمثلت في استخدام بعض برامج الحاسوب مثل SPSS وغيرها، ونقص توفر بعض الأجهزة، بسبب النقص في التمويل.</li> <li>- ضعف الخلفية المعرفية لدى المديرين حول المفاهيم الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث أن هناك ضعف في أسس ومعايير الاختيار والتعيين.</li> <li>- قلة توفر المقومات التالية في التعاون مع المسؤولين: الإجماع على التغيير، التركيز على احتياجات النظام التعليمي، التوافق مع ثقافة النظام، المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.</li> </ul>

	<p>- قصور وجود مكتبة خاصة بالوزارة والمديريات.</p> <p>- المركزية الإدارية في الوزارة.</p> <p>- المناخ السياسي والاقتصادي القائم في قطاع غزة له أثر في شعور القيادات والمديرين بالإحباط، وهذا يسبب ضعف التوجه الاستراتيجي لديهم.</p>
--	---

### ثالثاً: بناء الخطة الاستراتيجية وتنفيذها:

يعتبر بناء الخطة الاستراتيجية تحليل دقيق للوضع المؤسسي الراهن في ضوء العوامل الداخلية والخارجية، لتحديد الإطار الفكري وإقرار الأهداف الرئيسية والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، وهو يساعد القائد التربوي والعاملين معه على تحقيق ما يلي:

- ١- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل وتؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٢- تحديد أهداف إجرائية، والوظائف المحددة لكل عضو في المؤسسة.
- ٣- الوصول بالمؤسسة إلى مستوى عال من التغيير الإيجابي لتحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(xi)</sup>.
- ٤- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة.
- ٥- التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض فيها المؤسسة لتحديات داخلية وخارجية.

٦- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون، ومبدأ وحدة الفريق<sup>(xli)</sup>.

ويركز إعداد الخطط التنفيذية والتشغيلية على مجموعة من الاعتبارات، هي:

- ١- **البعد السياسي:** فالنظام المؤسسي لا يمكن فصله عن المجتمع الذي يعوله، فشكل النظام التربوي وأهدافه هي انعكاس للكيان الذي يستضيفه، انعكاس لخصائصه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية الفريدة وكذلك لماضيه التاريخي<sup>(xlii)</sup>.
- ٢- **التشريعات المالية للعملية التربوية:** وذلك من خلال مد التعليم بميزانية موارد تربوية تستخدم في وضع وشروط القبول للمستويات المختلفة ولأنواع المدارس وسن التعليم الإلزامي وهكذا، ومن الطبيعي أن تترجم القوانين والميزانية في صورة مجموعة من الموارد والأنشطة التي تحقق الأهداف، وتستغل الميزانية في أسواق التربية المختلفة للحصول على الكوادر العاملة، والمنشآت المختلفة<sup>(xliii)</sup>.

٣- **الموارد المالية للخطط:** يجب أن نضع في الاعتبار القيم والمعرفة التي يتصف بها العاملين في المؤسسة التربوية والتي تكون مشتقة من تدريبهم، والتي تتحكم في حياتهم العملية، وتكون لديهم فكرة عن الأفكار المقبولة في المدرسة وغير المقبولة، كما أنه من اللازم عند استخدام تقنية حديثة تعميمها على الأوساط التربوية<sup>(xliv)</sup>.

### رابعاً: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

ينبغي أن يمتلك القائد التربوي كفايات عديدة ومتداخلة مع كفايات التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط التشغيلية، فتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها يجب أن يكون له الإطار العام والتفصيلي، وتحديد معايير خاصة بكل منها، كما ينبغي عليه أن يراعي مجموعة من المهارات عند

تحديد الأهداف الاستراتيجية:

- ١- **الملاءمة:** يجب أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.

- ٢- **القابلية للقياس:** يجب أن تحدد الأهداف ما هو متوقع الحدوث سواء من ناحية الكم أو الزمن، وتسهل عملية التخطيط إذا كانت الأهداف تتسم بالتحديد والوضوح.
  - ٣- **القبول:** الأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المؤسسة.
  - ٤- **إمكانية التحقيق:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وواقعية، وأن تراعي مصالح المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة البيئة.
  - ٥- **المرونة:** بمعنى إمكانية تعديل الهدف في حال حدوث طوارئ غير متوقعة.
  - ٦- **الانسجام والترابط بين الأهداف:** يجب وضع الأهداف الفرعية من خلال الأهداف الرئيسية
- مع التدرج فيها من القمة إلى القاع في سياق مترابط غير متعارض. (xlv)

#### سادساً: الكفايات اللازمة في الرقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي:

- إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتطلب قيام القائد التربوي بمتابعة جانبيين أساسيين، هما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المؤسسة، وجانب البيئة الخارجية لها، ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المؤسسة. ولكي تتمكن الإدارة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فاعل وكفاء في مجال الرقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي فإنها ستعتمد المراحل الآتية: (xlvi)
- ١- صياغة ووضع المعايير التي سيعتمد عليها في الأنشطة الرقابية وعملية قياس الأداء الاستراتيجي.
  - ٢- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقعة الحصول عليها، وهو قياس للأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطة المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة خلال أنواع التقويم وهي: (xlvii)
  - **التقويم القبلي:** والذي يهدف إلى تحديد المستوى العام للقائمين بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتعرف على خبراتهم السابقة، وصلاحياتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - **التقويم التكويني:** والذي يهدف إلى تزويد المسؤولين عن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بتغذية راجعة، لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة مدى التقدم والإخفاق لتلك العمليات، ومن ثم إجراء التعديلات في مسار عمليات التنفيذ.
  - **التقويم النهائي:** وغرضه تحديد درجة تحقيق القائمين بعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية.
  - ٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط.

#### ثالثاً: خبرات الدول في تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي

- اهتمت العديد من الدول الأجنبية والعربية بتدريب القيادات، ونفذت برامج تدريبية من أجل تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات، لما له من قدرة على تحقيق نجاح واستقرار المؤسسات التربوية.
- وفيما يلي عرض لبعض البرامج لتدريب القيادات التربوية على كفايات التخطيط الاستراتيجي التي تمت في أوروبا، وأمريكا، ومصر، والإمارات، والأردن.
- أ- **خبرات الدول الأجنبية:**
- تعرض الدراسة لخبرة أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية عن طريق عرض برامج لتنمية كفايات

التخطيط الاستراتيجي للقادة التربويين.

- خبرة أوروبا: نموذج مجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا (xlviii)

قدم مجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا برنامجاً لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي والكفايات اللازمة لمديري المدارس، وكان هدف البرنامج هو أن يتمكن مدير المدرسة من أداء عمله بشكل متقن ودقيق، حيث أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية هو تخطيط بعيد المدى، ويأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وآليات تحقيق النتائج الفعالة، وكان ذلك النموذج الخاص بمجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا يركز على تدريب القادة التربويين على الإجابة على سؤال: إلى أين نحن ذاهبون؟ وذلك بالأخذ في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة التربوية، وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة والأنشطة التربوية والإدارية المختلفة بها، والعلاقة بين المؤسسة التربوية والتعليمية وبيئتها، كما ركز النموذج الخاص بمجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا على التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية حيث يختلف عن التخطيط التقليدي، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة التربوية والتعليمية في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل فقط والاستعداد له، وفيما يلي عرض برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والكفايات لدى مديري المدارس.

**اسم البرنامج: برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي والكفايات لدى مديري المدارس.**

#### **الهدف العام للبرنامج التدريبي:**

تعميق فهم المشاركين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتنمية كفايات الإدارة المدرسية وفوائدها وآليات القيام بها، كذلك آليات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل متكامل لزيادة فاعلية وكفاءة القيادات التربوية والتعليمية المشاركة في البرنامج التدريبي.

#### **الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:**

بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتوقع أن يكون المتدرب قادراً وبفعالية على:

١. معرفة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده.
٢. تحديد القائد الإداري التربوي مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي بما يناسب حاجاته وحاجات مؤسساته التربوية.
٣. تمكين المشاركين من القيادات التربوية والتعليمية بشكل عملي من التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.
٤. إدراك القائد الإداري والتربوي المشارك في البرنامج فوائد التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي لتحسين وضع مؤسسته التربوية والتعليمية وسد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول.
٥. الاطلاع على عناصر ومكونات ونماذج التخطيط الاستراتيجي.
٦. التعرف على مراحل ودورة إعداد الخطة الاستراتيجية.
٧. تدريب المشاركين على وضع رؤية استراتيجية وتحديد رسالة وقيم المؤسسة.
٨. تمكين المشاركين من إجراء تحليل للوضع الراهن الذي تعيشه مؤسساتهم التربوية.
٩. تمكين المشاركين من وضع أهداف استراتيجية لتلك الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات.
١٠. تمكين المشاركين من رسم الخطة الاستراتيجية ذات المنهجية العلمية الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التربوية والتعليمية.
١١. تمكين المشاركين بشكل عملي من إتقان استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة المدرسية.
١٢. تمكين المشاركين من القيادة التربوية من تطبيق استراتيجيات وآليات أدوات تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية يمكن من خلالها تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات التربوية.



١٣. تمكين المشاركين بشكل عملي من جدولة الخطط التشغيلية.
١٤. تمكين المشاركين بشكل عملي من تحديد مميزات وعيوب طرق تقويم ومراجعة الخطط الاستراتيجية.
- الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي:** القيادات التربوية في الإدارات التعليمية ومديري المدارس، عدد (٢٨) قائد أو مدير من كل مؤسسة تعليمية (جديد أو ذو خبرة).
- شروط القبول في البرنامج التدريبي:**
- حضور الدورة التدريبية، واجتياز عدد الساعات المطلوبة.
  - حضور الدورة التدريبية أون لاين.
  - حضور الدورة التدريبية شخصياً وأون لاين في نفس الوقت.
- الجهات التدريبية المنفذة للبرنامج التدريبي:** أعضاء مجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا.
- مسمى البرنامج في الشهادة:** Teacher Leadership Model Standards
- المزايا التي يحصل عليها المتدرب:**
- التفرغ الكامل للمتدربين من داخل وخارج منطقة الجهة التدريبية.
  - الحصول على شهادة معتمدة، تساعد المشارك في القبول للماجستير.
- مدة البرنامج التدريبي:** عدد الساعات التدريبية: (٣٠ - ٣٦) ساعة تدريبية.
- سبعة أيام تدريبية بواقع (٣) ساعات تدريبية لليوم التدريبي الواحد، وبمجموع (٢١) ساعة تدريبية
- مؤهلات وخبرات مدربي البرنامج التدريبي:**
- يكون لديه خبرة في مجال التدريب بحيث يكون:
  - قادراً على التأثير في تحسين ممارسات المشاركين في العمل.
  - يشارك بنشاط في تعزيز التغيير.
  - التواصل الفعال.
  - يشارك في صنع القرار التعاوني.
- مكان عقد البرنامج التدريبي:** داخل مقر مجلس اعتماد التعليم العالي في أوروبا.
- الأساليب التدريبية:** المحاضرة التدريبية، وورش عمل وتطبيقات عملية وميدانية.
- وتشتمل محاور البرنامج التدريبي على الموضوعات التالية:**
- يحتوي البرنامج التدريبي على خمسة وحدات معرفية ومهارية وهي كالتالي:
- **الوحدة الأولى: المفاهيم الأساسية في التخطيط الاستراتيجي**
- أ الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**
- إكساب المشاركين معرفة بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده.
- ب الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**
- ١- معرفة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده.
  - ٢- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.
  - ٣- إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي.
  - ٤- معرفة عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي.
  - ٥- معرفة نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- ج التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**
١. تحديد القائد الإداري التربوي مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي بما يناسب حاجاته وحاجات مؤسساته التربوية.
  ٢. تمكين المشاركين من القيادات التربوية والتعليمية بشكل عملي من التفريق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.

٣. إدراك القائد الإداري والتربوي المشارك في البرنامج فوائد التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي لتحسين وضع مؤسسته التربوية والتعليمية وسد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول.

٤. الاطلاع على عناصر ومكونات ونماذج التخطيط الاستراتيجي.

#### ● الوحدة الثانية: مرحلة تأسيس الخطة الاستراتيجية

أ- الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثانية:

إكساب المشاركين القدرة على إعداد الخطة الاستراتيجية، وتحديد الرؤية والرسالة.

ب- الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الثانية:

- معرفة مفهوم الرؤية والرسالة.

- معرفة شروط الأهداف الاستراتيجية.

- التعرف على مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.

ج- التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الثانية:

١. تدريب المشاركين على وضع رؤية استراتيجية لمؤسساتهم.

٢. تدريب المشاركين على وضع رسالة لمؤسساتهم.

٣. تدريب المشاركين على وضع أهداف استراتيجية لتلك الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات التي يعملون بها.

٤. تمكين المشاركين من رسم الخطة الاستراتيجية ذات المنهجية العلمية الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التربوية والتعليمية.

#### ● الوحدة الثالثة: مرحلة التحديد الاستراتيجي للأهداف والتحرك الاستراتيجي الرئيسية

أ- الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:

- إكساب المشاركين مهارات تطبيق أدوات التخطيط الإستراتيجي.

- تمكين المشاركين من إجراء تحليل للوضع الراهن الذي تعيشه مؤسساتهم التربوية.

ب- الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:

- معرفة أدوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

- معرفة مفهوم التحليل البيئي للمؤسسة.

- كيفية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ج- التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:

١. تحليل ودراسة الوضع الحالي للمؤسسة التربوية والتعليمية التي يعملون بها.

٢. تحديد الوضع المستقبلي المفضل للمؤسسة التربوية والتعليمية للمؤسسة التي يعملون بها.

٣. دراسة الموقف البيئي الذي تتعامل معه المؤسسة التربوية والتعليمية من خلال فحص ودراسة

جوانب القوة والضعف في كل مجالات أنشطة وأعمال المنظمة وتقييم الفرص والتهديدات في

البيئة المحيطة بالمؤسسة التي يعملون بها.

#### ● الوحدة الرابعة: مرحلة تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية وتنفيذية

أ- الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثانية:

إكساب المشاركين من جدولة الخطط التشغيلية.

ب- الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الرابعة:

- معرفة مفهوم الخطط التشغيلية.

- معرفة أدوات تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية..

**ج- التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الرابعة:**

١. تمكين المشاركين بشكل عملي من إتقان استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة المدرسية.
٢. تمكين المشاركين من القيادة التربوية من تطبيق استراتيجيات وآليات أدوات تحديد الخطط الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية يمكن من خلالها تحقيق رؤية ورسالة المؤسسات التربوية.
٣. تمكين المشاركين بشكل عملي من جدولة الخطط التشغيلية.

**• الوحدة الخامسة: مرحلة القدرة على الحكم على الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بشكل يمكن من خلاله الاستفادة المستقبلية**

- أ- الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثانية:  
إكساب المشاركين القدرة على الحكم على الخطة الاستراتيجية.
- ب- الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الرابعة:  
- معرفة طرق تقويم ومراجعة الخطط الاستراتيجية.  
- تحديد مميزات وعيوب طرق تقويم ومراجعة الخطط الاستراتيجية.

**ج- التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الرابعة:**

١. مقارنة نتائج التقييم للتحليل الاستراتيجي لوضع المنظمة التعليمية والتربوية مع أهداف التربية والتوقعات المأمولة منها.
٢. تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية (فجوة الأداء الاستراتيجي بين واقع المؤسسة التربوية والتعليمية والوضع المستقبلي المفضل).
٣. بناء الخطة التربوية الاستراتيجية التي تسد من خلالها المؤسسة تلك الفجوة الاستراتيجية.
٤. تعمل الخطة الاستراتيجية التربوية بكفاءة وفعالية على تحديد العمر الزمني للخطة الاستراتيجية والذي يتناسب مع المراحل اللازمة لسد الفجوة الاستراتيجية.

**• خبرة الولايات المتحدة الأمريكية****نموذج المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بالولايات المتحدة الأمريكية (xlix)**

يعتمد المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا على الفكرة الخاصة بأن التخطيط الاستراتيجي من أهم الخطوات في سير العمل الإشرافي وفق منهجية ورؤية ورسالة وأهداف وبرامج تحقق تلك الأهداف، كذلك النتائج التربوية والتعليمية المرجوة، وحتى يضمن المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا الاستفادة من عمليات التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي وتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة التربوية، اعتقد المركز أن التخطيط الاستراتيجي يواجه في تطبيقه العديد من التحديات الواجب أخذها في الاعتبار عند تصميم أو عمل أي برنامج خاص بتدريب القادة التربويين على كفايات التخطيط الاستراتيجي ومن ضمن تلك التحديات ما يلي:

١. قصور كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى عدد كبير من القادة التربويين وتكمن الأسباب وراء ذلك قلة توافر هذه الكفايات من مصادر التأهيل الأولية في الجامعات وقصور في توافر التدريب النوعي لهذه المهارات.
٢. كثرة المهمات التي يكلف بها المشرف والقائد التربوي مما يوجد قصور في تبني الخطط الاستراتيجية ومن ثم ضمور بشأن تفعيلها، وبالتالي يرتبط ذلك بمستوى القناعة بتلك الخطط الاستراتيجية.
٣. إلى جانب قصور مهارات التخطيط الإستراتيجي وبناء الخطط، فإن عملية المتابعة والتقويم

- لهذه الخطط وسط النماذج والمؤشرات الواقعية والصادقة تعد من أهم التحديات في بناء الخطة ويمكن التعاون والاستشارة في عملية المتابعة والتحقق لكنها تحتاج في نفس الوقت إلى جهود مستمرة وطويلة.
٤. ضعف تفعيل التقنية في بناء الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وتقويمها بشكل كامل.
٥. ضعف دافعية القيادات نحو التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى ضعف وجود تنبؤ وتفاعل كبير بأثر التغييرات المستقبلية للإشراف التربوي والقيادة التربوية في ظل تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
٦. ضعف تبني بعض القيادات التربوية للخطط الإستراتيجية بشكل كبير ومتابعتها وربطها بالحوافز وعملية الثواب والعقاب.
٧. ضعف تفعيل تقييم عمليات الإشراف التربوي على مستوى إدارة الإشراف التربوي في الوزارات بشكل فعال ومؤثر ومحفز.

بالتالي فإن المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب في أمريكا ركز على التخطيط على أنه عملية لازمة وضرورية لدى القيادة التربوية.

**اسم البرنامج: تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي**

**الهدف العام للبرنامج التدريبي: إكساب المشاركين كفايات التخطيط الاستراتيجي.**

**الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:**

بعد انتهاء البرنامج التدريبي يتوقع أن يكون المتدرب قادراً وبفعالية على:

- ١- معرفة مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده.
  - ٢- معرفة أنواع التخطيط الاستراتيجي.
  - ٣- بيان خصائص التخطيط الفعال.
  - ٤- توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي.
  - ٥- تدريب المشاركين على وضع رؤية استراتيجية وتحديد رسالة المؤسسة.
- الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي:** القادة التربويون في الوزارات والمؤسسات التعليمية، والمشرفون التربويون، ومديرو المدارس والمعلمون.
- شروط القبول في البرنامج التدريبي:** الالتزام بحضور الدورة.
- الجهات التدريبية المنفذة للبرنامج التدريبي:** المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا.

**مسمى البرنامج في الشهادة:**

(NCATE ) The Standard of Excellence in Teacher Preparation

المزايا التي يحصل عليها المتدرب: اكتساب المتدرب خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي. مدة البرنامج التدريبي: أسبوعان.

مؤهلات وخبرات مدربي البرنامج التدريبي: يكون لديه خبرة في مجال التدريب.

مكان عقد البرنامج التدريبي: داخل مقر المركز الوطني للتعليم والاعتماد والتدريب بأمريكا.

الأساليب التدريبية: ورش عمل.

وتشتمل محاور البرنامج التدريبي على الموضوعات التالية:

يحتوي البرنامج التدريبي على ثلاث وحدات معرفية ومهارية وهي كالتالي:

• **الوحدة الأولى: المفاهيم الأساسية في التخطيط الإستراتيجي**

أ- **الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**

إكساب المشاركين معرفة بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده.

ب- **الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**

- التعرف إلى مفهوم أهمية التخطيط الاستراتيجي.

- تحديد عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي.
  - تحديد أهمية استخدام التقنية في التخطيط الاستراتيجي.
  - ج- التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الأولى:**
  - تدريب المشاركين على وضع الأهداف الاستراتيجية، وترتيبها في أولويات محددة.
  - تمكين المشاركين من توظيف التقنية الحديثة في بناء الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها.
  - تمكين المشاركين من تحديد الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المؤسسات.
  - **الوحدة الثانية: أنواع التخطيط الاستراتيجي**
  - أ- **الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثانية:**
  - تعميق معرفة المشاركين بأنواع التخطيط الاستراتيجي.
  - ب- **الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الثانية:**
  - تعريف المشاركين أنواع التخطيط الاستراتيجي.
  - ج- **التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الثانية:**
  - تدريب المشاركين على إعداد خطة يومية.
  - تدريب المشاركين على إعداد خطة وحدة دراسية.
  - تدريب المشاركين على إعداد خطة سنوية.
  - **الوحدة الثالثة: خصائص التخطيط الفعال ومراحل التخطيط الاستراتيجي**
  - أ- **الهدف العام الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:**
  - تعريف المشاركين بخصائص التخطيط الفعال، ومراحل التخطيط الاستراتيجي.
  - ب- **الهدف المعرفي الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:**
  - الإلمام بخصائص التخطيط الفعال.
  - الإلمام بمراحل التخطيط الاستراتيجي.
  - ج- **التعلم المهاري الذي تستهدفه الوحدة الثالثة:**
  - تدريب المشاركين على قوانين التخطيط والإجراءات والقواعد التي تلزم لإعداد الخطة الاستراتيجية.
  - تدريب المشاركين على وضع الميزانية الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
  - تمكين المشاركين من حصر الإمكانيات الموجودة في المؤسسة التي يعملون بها.
  - تمكين المشاركين من تحديد البدائل.
  - تمكين المشاركين من وضع البرنامج الزمني لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية، وزمن كل جزء من أجزائها.
- من خلال عرض الخبرات السابقة، يتبين أن البرامج التي قدمتها أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تركز على تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات، من خلال استخدام أساليب تدريبية متنوعة، من شأنها أن تجعل المتدربين قادرين على تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل بكفاءة.
- ب- **تجارب عربية في مجال تدريب القيادات لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي**
- قامت العديد من الدول العربية بتطوير برامج كان هدفها تنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات، من أمثلتها:

## • خبرة جمهورية مصر العربية

## نموذج الأكاديمية المهنية للمعلمين (١)

قامت الأكاديمية المهنية للمعلمين في جمهورية مصر العربية بتصميم مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تعريف المديرين في المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التخطيط الاستراتيجي. واعتمدت الأكاديمية المهنية للمعلمين في جمهورية مصر العربية في تصميمها للبرامج الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لتدريب مديري المدارس على العديد من الأولويات التي ترتبط بوضع مصر بين الدول العربية، حيث كانت تلك البرامج موجهة إلى المديرين بصفة خاصة، نظراً لما ينطوي عليه منصب المدير في المؤسسات التربوية المصرية من أهمية، يستطيع من خلالها الارتقاء بنموذج التعليم المصري ككل.

**اسم البرنامج التدريبي:** برنامج لتدريب مديري المدارس لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي.  
**الهدف العام للبرنامج التدريبي:** تنمية كفايات مديري المدارس في التخطيط الاستراتيجي.  
**الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:**

بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يتوقع من مدير المدرسة أن يكون قادراً وبفعالية على:

- التعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
  - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل فيها.
  - وضع خطة استراتيجية للمؤسسة التي يعمل فيها.
  - تحديد أولويات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
  - تمكين المدير من قياس تحقيق الجوانب المرحلية للخطة الاستراتيجية.
- الفئة المستهدفة من البرنامج:**

- مديري المدارس في المستويات الإدارية المختلفة.
- أصحاب المشروعات المختصة بالمؤسسات التربوية: في المدارس الخاصة.
- أصحاب المراكز والمشاريع التعليمية.

**مدة البرنامج التدريبي:** تتراوح مدة التدريب من (٥-٩) أيام، بواقع (٤) ساعات تدريبية يومياً.  
**مكان التدريب:** الأكاديمية المهنية للمعلمين.  
**أساليب التدريب:** ورش عمل لمديري المدارس.  
**أساليب تقويم البرنامج التدريبي:** عملية تقويم البرنامج لمديري المدارس، تشمل خطة استراتيجية لمشروع يختاره مدير المدرسة من بداية التحاقه بالبرنامج التدريبي.

**الامتيازات التي يقدمها البرنامج التدريبي:** اشتراك المديرين بأنفسهم مع وزير التربية والتعليم في وضع الخطة التي تم عرضها على مجلس الشعب في ذلك العام ٢٠١٠-٢٠١١م، والتي كانت تحمل رؤية ورسالة الوزارة في هذه الحقبة.

**محتوى البرنامج التدريبي:**

ينطوي برنامج الأكاديمية المهنية للمعلمين الموجه إلى مديري المدارس في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١م على العديد من الجوانب وهي:

أ- **الهدف العام للبرنامج التدريبي:** إكساب المشاركين القدرة على وضع خطة استراتيجية.

**ب- الهدف المعرفي للبرنامج التدريبي:**

- معرفة مفهوم التخطيط، والاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي.
- معرفة أنواع ومواصفات الأهداف الاستراتيجية.

- معرفة مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ج- الهدف المهاري للبرنامج التدريبي:**
- ١- تحديد المشاركين رؤية المؤسسة التي يعملون بها.
  - ٢- تحديد المشاركين رسالة المؤسسة التي يعملون بها.
  - ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها.
  - ٤- تحديد مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي.
  - ٥- تحديد العلاقة بين مستويات الإدارة لتحقيق النتائج المرجوة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
  - ٦- إعداد خطة استراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها.
  - ٧- تحديد أشكال القياس الخاصة بكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- ومما سبق يتضح أن هذا البرنامج الذي صمّمته الأكاديمية المهنية للمعلمين قد استهدف فئة مديري المدارس، وذلك لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لديهم، وعند الوقوف على النتائج التي حققها ذلك البرنامج نجد أن أهم الإنجازات التي حققها كانت تشمل:
١. الخروج بجيل من المديرين قادرين على إدارة دفة المؤسسات التربوية القائمين عليها من أجل أن تصب في صالح العملية التربوية في مصر بالكامل.
  ٢. تمكن مديري المدارس من وضع خطة استراتيجية لمدارسهم.
  ٣. إتقان المديرين صياغة رؤية ورسالة المؤسسات القائمين عليها وكيفية تحقيق تلك الرؤية والرسالة من خلال خطوات محددة وواضحة.
  ٤. تمكين مديري المدارس من تحديد أولويات الخطة الإستراتيجية للوزارة.
- عن طريق فحص هذا النموذج الذي قدمته الأكاديمية المهنية للمعلمين، يمكن ملاحظة أن مصر قد بدأت أولى خطواتها في الخروج بجيل من مديري المدارس يستطيع أن يتحمل الوظيفة الملقاة على عاتقه، حيث أن هذا البرنامج الذي صمّمته الأكاديمية قد حقق إنجازاته على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب وارتفاع كفاءة المديرين.

#### ● تجربة الإمارات العربية المتحدة:

- تميزت بتبني الدولة استراتيجية للنهوض بجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وذلك بالتركيز
- على تحديث نظام الخدمة المدنية وإعداد برامج تدريب لقيادات الصف الثاني، وإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بكل وزارة لكي تكون مسئولة عن تطبيق برامج محددة ومتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للدولة وتدريب الموظفين، كذلك نفذت الدولة برنامج أطلق عليه (برنامج دبي للأداء الإداري المتميز)، والذي استهدف تحسين المستوى المؤسسي والفردى إلى درجة التميز مع الاستناد لمعايير موضوعية لقياس التميز في المؤسسة أو الفرد أو الخدمة، واتخذت الإمارات آليات محددة
- لرفع من كفاءة الأجهزة الإدارية أهمها: (ii)
- 1- تشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل وزارة، وتطوير خطط استراتيجية للوزارات متنسقة مع استراتيجية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.
  - 2- إنشاء هيئة مختصة بتطوير الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية.
  - 3- عقد برامج تدريبية إلزامية للموظفين الحكوميين بهدف تأهيلهم لتقديم أفضل الخدمات لهم.

المقالة I. اسم البرنامج التدريبي: برنامج آليات التفكير والتخطيط الاستراتيجي للقيادات العليا في استشراف المستقبل: (iii)

التفكير الاستراتيجي هو الطريقة الأكثر ثراءً وإبداعاً لكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي

تواجه المؤسسة بحيث ينتقل هذا النوع من التفكير بأصحابه من النظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة أجزاء لا رابط بينها إلى رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، أي أنه انتقال من فكر يعتمد على الأهداف والوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالارتقاء.

#### المقطع ١،٠١ الهدف العام للبرنامج:

يهدف هذا البرنامج تعريف القيادات بالمفاهيم الحديثة المرتبطة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي الاستشراقي بالمؤسسات، والتعرف على أدوات التفكير الاستراتيجي والمعوقات التي تواجهها وطرق التغلب عليها، والتعرف على تصميم النظم المتكاملة لاستشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، كما تتطرق إلى آليات تحويل الأفكار إلى خطط عمل داخل المؤسسة.

مدة البرنامج التدريبي، وتكلفته: ويستمر البرنامج (٥) أيام، وتبلغ تكلفته (٢٨٠٠) دولار للفرد.

#### المقطع ١،٠٢ أهمية البرنامج:

- التعرف على المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على أدوات التفكير الاستراتيجي والاستشراقي ومعوقاتها وطرق التغلب عليها.
- التدريب على تصميم النظم المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.
- التدريب على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة للمؤسسة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- التعرف على طرق ترجمة الأهداف إلى خطط عمل فعالة في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

#### المقطع ١،٠٣ المحاور الرئيسة للبرنامج:

#### المقطع ١،٠٤ المفاهيم الإستراتيجية بالمؤسسة:

- التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- التغيير الاستراتيجي.
- الإدارة الاستراتيجية.

#### المقطع ١،٠٥ التفكير الاستراتيجي ودور الرؤية في ذلك:

- مفهوم التفكير الاستراتيجي.
- مواصفات القائد والمفكر الاستراتيجي.
- هل التفكير الاستراتيجي هو التخطيط الاستراتيجي؟
- مفهوم الرؤية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي.
- أغراض التفكير الاستراتيجي.
- الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي.
- خطوات التفكير الاستراتيجي ودور الرؤية:
- مفهوم الرؤية وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي الاستشراقي.
- مواصفات القائد الاستراتيجي صاحب الرؤية.
- أغراض التفكير الاستراتيجي وتمييزها عن أغراض التفكير الأخرى.
- الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي.



أدوار يلعبها القائد في تجسيد نتائج التفكير الاستراتيجي في المؤسسة:

- استشراف المستقبل.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحفيز العاملين.
- مراقبة الثقافة العامة للمنظمة.
- تجسيد نتائج التفكير الإستراتيجي في القائد.

أساسيات التفكير والتخطيط الإستراتيجي:

- التغيرات البيئية للتخطيط الإستراتيجي
- تطورات إستراتيجيات الإدارة في مواجهة المستقبل.
- هل تتبع المؤسسة منهجاً متكاملاً للتخطيط.
- كيف تتم عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تحليل البيذة الخارجية لإكتشاف الفرص والتهديدات.
- أهم العناصر المحددة للأداء.
- أهم معايير قياس الأداء.
- طرق عمل قوائم المراجعة الإدارية.
- طرق تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف.

المقطع ١,٠٦ طرق تحديد الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة (التحليل الرباعي)

- الهدف من التحليل.
- مصفوفة تحليل البيذة الداخلية والخارجية.
- التحليل الرباعي.
- توقعات أصحاب المصالح.
- تصميم شبكة الأهداف.

المقطع ١,٠٧ دليل تحويل الأفكار إلى خطط عمل:

- رسالة المنظمة.
- تحديد العوامل المحددة للأداء.
- الأهداف الطويلة الأجل ( الإستراتيجية).
- الأهداف متوسطة المدى ( التكتيكية).
- الأهداف قصيرة الأجل ( التكتيكية).
- تحديد مؤشرات الأداء.
- تحديد متطلبات تنفيذ المهام.
- الجدولة وتوزيع المهام والمسئوليات.
- تحديد المشكلات المحتملة وسبل علاجها.

• تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

تسعى وزارة التربية والتعليم في الأردن جاهدة إلى تعميم الالتحاق بالتعليم الأساسي، وتسعى في الوقت نفسه إلى تحسين الجوانب النوعية لهذا التعليم. لكن هذا السعي يواجه عوامل ندرة الموارد وتخصيصها لعناصر التعليم الأساسي، وعوامل رفع كفاءة الكلفة، كما أن التخطيط للتعليم الأساسي هو في مجمله تخطيطكمي ينقصه إدراج الرؤية الواسعة لمفهوم التعليم الأساسي

فبالسياسات التربوية الممارسة، وتبرز أيضاً مشكلة نقص أعداد المخططين المؤهلين والمدربين، وكذلك مشكلة المشاركة المتدنية للمجتمع في صياغة استراتيجيات تطوير التعليم الأساسي، وفيما تبعها، ورغم ذلك فقد تم طرح عدد من النماذج على مستوى المملكة الأردنية لتذليل هذه العقبات نحو تعميم التخطيط الاستراتيجي في مجال الإدارة التربوية.

### نموذج وزارة التربية والتعليم في الأردن (iii):

حيث تسعى الوزارة إلى تمكين القادة التربويين من اكتساب المعارف الضرورية، والمهارات الخاصة

بالتخطيط الاستراتيجي من خلال مشروع (تدريب المخططين التربويين) يستمر (٩٦) أسبوعاً (١٤٤٠ ساعة)، ويهدف إلى:

- تبني وزارة التربية والتعليم لمراحل عمليات التخطيط حسب تسلسلها الوارد في مجالات أداة الدراسة، كنموذج للتخطيط الفاعل، وبالذات في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- قيام وزارة التربية والتعليم بوضع رؤية واضحة مثالية للتعليم الأساسي في الأردن.
- إعداد استراتيجيات فاعلة تسهم في تحقيق أهداف التربية للجميع كما وردت في مؤتمر دكاكر.
- وضع معايير علمية لتعيين المخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم باعتبار التخطيط مهنة لها قواعدها وأخلاقياتها.
- وقد ركزت التجربة على تعزيز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر، فلم

يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المؤسسة، إذ لم يعد ممكناً حل المشكلة من القمة وإجبار الجميع على اتباع أوامر القيادة الاستراتيجية العليا، فالمؤسسات التي ستتفوق في المستقبل هي المؤسسات

التي تكتشف كيف تستغل التزام موظفيها وطاقاتهم للتعلم على كافة المستويات، كذلك فإن المؤسسات

في سعيها الاستراتيجي في حاجة لفهم الاستراتيجية كعملية تعلم، ويصبح غرض القيادة الإستراتيجية

أن تقود وتوجه المنظمات لتصبح محركات التعلم المستمر. (liv)

وفيما يلي عرض موجز لفعاليات هذا المشروع:

أولاً: اسم المشروع: تدريب المخططين التربويين لمرحلة التعليم الأساسي.

ثانياً: غايات المشروع: تمكين المشاركين من اكتساب المعارف الضرورية، والمهارات، والوعي بأبعاد القيم في عمل التخطيط.

ثالثاً: الفئة المستهدفة: مديرو الإدارات والمديرون المختصون ورؤساء أقسام التخطيط التربوي في

وزارة التربية والتعليم في الأردن.

رابعاً: مدة المشروع: يحتاج المشروع لتنفيذه (٩٦) أسبوعاً، (١٤٤٠ ساعة).

خامساً: كلفة المشروع: (٥٧٦٠٠) ديناراً أردنياً.

سادساً: محتوى المشروع: ويشتمل على تسع مجالات، موزعة عليها زمن التنفيذ، التكلفة، وطرق التدريب في كل مجال، وهي موضحة في الجدول التالي:

م	المجال	زمن التنفيذ	التكلفة	طرق التدريب
١	التخطيط للتخطيط	٦ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن x ٤٠ دينار لكل ساعة (٣٦٠٠)	- المحاضرات- المناقشة والحوار- التمارين التدريبية- التقارير والبحوث- بناء نماذج ومناقشتها

٢	مأسسة وظيفة التخطيط	٨ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٤٨٠٠)	- المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- الحاسوب- بناء نماذج ومناقشتها
٣	بناء الأساس الاستراتيجي	١٠ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٦٠٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- ورش العمل- دراسة الحالة
٤	إجراء التشخيص الموقفي	١٢ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٧٢٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التمارين التدريبية- التقارير والبحوث
٥	تطوير الخطط الاستراتيجية	٤ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٢٤٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- التمارين التدريبية
٦	إدارة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	٨ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٤٨٠٠)	- المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- التمارين التدريبية
٧	تقييم الحاجات	١٤ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٨٤٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- الحاسوب- ورش العمل- دراسة الحالة
٨	التنبؤ	٨ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٤٨٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التمارين التدريبية- استخدام الحاسوب في إجراء الإسقاطات
٩	تحليل القرار	١٢ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٧٢٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- التمارين التدريبية
١٠	إدارة المشروع	١٤ أسابيع ١٥ x ساعة	الزمن ٤٠ x دينار لكل ساعة (٨٤٠٠)	المحاضرات- المناقشة والحوار- التقارير والبحوث- التمارين التدريبية

جدول رقم (٢)

أوجه الاستفادة من الخبرات السابقة:

يوضح جدول رقم (٣) أوجه الاستفادة من الخبرات السابقة كالتالي:

جدول رقم (٣) أوجه الاستفادة من الخبرات السابقة:

م	البرامج الخاصة بالدولة	مظاهر القوة	أوجه الاستفادة
١	أوروبا	يحتضن البرنامج معارف ومهارات وخبرات إدارية وتربوية وتعليمية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتعد أساس العمل الإداري والقيادي.	-محتوى البرنامج التدريبي، حيث يحتوي على المهارات (المعرفية والأدائية) اللازمة للقيادات في التخطيط الاستراتيجي. -المحاور التي يحتويها البرنامج التدريبي، والكفايات اللازمة للقيادات في إعداد أداة الدراسة، وأساليب التدريب، ومدة البرنامج، ومواصفات المدربين.

		في ورش العمل. تدريب القيادات على استخدام أسلوب التحليل البيئي SWOT.	-المميزات التي تقدم للقيادات.
٢	الولايات المتحدة الأمريكية	- استخدام التقنية في بناء الخطط الاستراتيجية. -التأكيد على أهمية الحوافز لدى القيادات. - متابعة الخطط الاستراتيجية	- تدريب القيادات على استخدام التقنيات في التخطيط الاستراتيجي. -تقديم الدعم اللازم للقيادات. -إنشاء لجنة إشراف ومتابعة لمتابعة الخطط الاستراتيجية.
٣	جمهورية مصر العربية	تدريب المتدربين على خطط استراتيجية موجودة بالفعل.	الاهتمام بأساليب تقويم البرنامج التدريبي للمتدربين والبرنامج التدريبي.
٥	الإمارات	تشكيل وحدة التخطيط الاستراتيجي ربط التخطيط الاستراتيجي بنموذج التميز الأوروبي. -معايير اختيار القيادات في مجال الإدارة الاستراتيجية.	تحديد محاور للبرنامج التدريبي. تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي. -التركيز على تدريب القيادات على وضع الخطط الاستراتيجية باستخدام نموذج التميز الأوروبي. -تحديد معايير لاختيار القيادات الاستراتيجية.
٦	الأردن	-حدد برنامج مشروع تطوير التخطيط زمن وتكلفة كل مجال، وكذلك أساليب التدريب، كما يتضمن محتوى البرنامج كفايات معرفية وأدائية. بناء دليل للتخطيط الاستراتيجية، يرتبط بمراحل التخطيط الاستراتيجي	-التعرف على مشروع تدريب المخططين التربويين، والاطلاع على جدول البرنامج التدريبي ومحتوياته، وزمنه حيث وزعت محاوره إلى (١٠) أيام، ومجالات التدريب. -التعرف على محاور الدليل الخاص بالتخطيط الاستراتيجي، الجدول التدريبي، حيث وزعت على (٧) جلسات، وتنوعت أساليب التدريب، وتضمن المحتوى كفايات معرفية وأدائية.

ثالثاً: توصيات ومقترحات إجرائية لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الفلسطينية في ضوء خبرة أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، وجمهورية مصر العربية، والإمارات العربية المتحدة، والمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك فيما يلي:

- ١- وضع معايير علمية لتعيين المخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم باعتبار التخطيط مهنة لها قواعدها وأخلاقياتها.
- ٢- مراجعة رؤية المؤسسة ورسالتها، اللتين تمثلان التوجه المستقبلي العام الذي يتبناه العاملون بها، وتمثلان أيضاً الالتزام والتعهد بتحقيق ذلك التوجه، والوقوف على مدى ملاءمتها لمقتضيات الموقف الاستراتيجي الجديد وتوجهاته المستقبلية، بعمل ورش عمل لتدريب القادة على كيفية وضع رؤية ورسالة المؤسسة من خلال خطوات واضحة ومحددة.
- ٣- مراجعة مجموعة الأهداف العامة، أو الأهداف الاستراتيجية، المشتقة من رسالة المؤسسة، ومن مجموعة السياسات الكفيلة بتحقيقها.
- ٤- وضع الخطة التنفيذية لتطوير المؤسسة، من خلال نظام المعلومات المتجددة والمتدفقة باستمرار.

- ٥- تمكين القيادات من رسم الخطة الاستراتيجية ذات المنهجية العلمية الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التربوية والتعليمية من خلال الاطلاع على عناصر ومكونات ونماذج التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- يشتمل محتوى برنامج التدريب على مجالات التدريب موزعة عليها زمن التنفيذ والتكلفة وطرق التدريب في كل مجال.
- ٧- تمكين المدير من قياس تحقيق الجوانب المرحلية للخطة الاستراتيجية من خلال المناقشة والحوار والتمارين التدريبية.
- ٨- التغذية الراجعة من خلال تحليل الأنساق أثناء تطبيق الخطة الإجرائية، من خلال المحاكاة والاطلاع على الخبرات الأجنبية والعربية في هذا المجال، وإنشاء لجنة إشراف ومتابعة الخطط الاستراتيجية.

يمكن القول إن تلك التجارب توفر العديد من الآليات الجيدة التي يمكن الاستفادة من تطبيقها في تنمية كفايات القيادات في المؤسسات، ومن أمثلة هذه الآليات ما يلي:

١. تبسيط الإجراءات وإلغاء الروتين وتفويض صلاحيات أكثر للموظفين.
٢. تقليل الازدواجية في تقديم الخدمات بين مؤسسات وأجهزة الدولة.
٣. بناء مقياس لقياس كفاءة الأداء والثواب أو العقاب كأساس للتطوير.
٤. تأهيل الموظفين من خلال دورات تدريبية تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات للمجتمع.
٥. غرس القيم الممتازة بين الموظفين الحكوميين وذلك من خلال التركيز على أخلاقيات العمل، وفن القيادة، والقوة الحسنة للمديرين.
٦. الاهتمام بأنظمة المحاسبة والانضباط من خلال بناء نظام للشفافية في المسائل المالية ومبدأ الإدارة بالإنتاج.
٧. إنشاء وحدات لتحسين الخدمات العامة وتقويمها.

### قائمة مراجع وهوامش الدراسة

- i- جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. دار المعرفة الجامعية: الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص ١٨.
- ii- عباد عبده معزب. دور التدريب في رفع كفاءة القيادات التربوية بالجمهورية اليمنية بالتطبيق على وزارة التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٦م، ص ٢.
- iii- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم: ٢٠١١-٢٠١٢م، سنوات رغم التحديات، مايو ٢٠١١م، ص ٨.
- iv- Agnew, M. (2013). Strategic Planning An Examination of the Role of Disciplines in Sustaining Internationalization of the University. **Journal of Studies in International Education**, 17(2), p 183-202.
- v- طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس. الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٧م، ص ٨٩.
- vi- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢م، نحو نوعية التعليم من أجل التطوير، ٢٠٠٨م، ص ٥٢.
- vii- محمد خليل أبو هاشم. واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧م، ص ٥٠.

- viii-حاتم عبد الله شحادة. واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م، ص ص ١١٢-١٥١.
- ix- رنا درويش الكردي. درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٠م، ص ص ٧٥-١١١.
- x- عطية مصلح. واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلية التعليمية، ٢٠١٠م، ص ص ٢١-٢٧.
- xi- خيرى عمران حمودة. مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٨-٢٠١٢ لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٢م، ص ٩.
- xii- خلود بنت أحمد الأنصاري. الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
- xiii- محمد على محمد عسيري. كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لمديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.
- xiv- أحمد جلال أبو حسنة. مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤م.
- xv- Chance, S. (2010). Strategic by Design: Iterative Approaches to Educational Planning. **Planning for Higher Education**, vol (38), n.(2), p 40-54.
- xvi- Bresciani, M. J. (2010). Data-driven planning: Using assessment in strategic planning. **New Directions for Student Services**, 2010(132), p39-50.
- xvii- Pang, N. S. K., & Pisapia, J. (2012). The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: Usage and effectiveness. **Educational Management Administration & Leadership**, 40(3), pp343-361.
- xviii- حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. **مجلة كلية التربية، السنة الخامسة، ع (٦)**، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص ١٦٩.
- xix- محمد حسنين العجمي. **الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق**. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨م، ص ٣٨٩.
- xx- بلال خلف السكارنة. **التخطيط الاستراتيجي**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠١٠م، ص ٩١.
- xxi- محمد محمود العبسي. بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ١١.
- xxii- سامية إسماعيل سكيك. تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م، ص ٨.
- xxiii- عبد الخالق محمد القرني. التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٢م، ص ٢٥.
- xxiv- بلال خلف السكارنة. مرجع سابق، ص ١٠٠.
- xxv- محمد مفلح وديان. برنامج لتنمية الممارسات الإشرافية لدى مشرفي الإرشاد في الأردن ومدى فاعليته. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م، ص ٧١.

- xxvi - عبد العزيز صالح حبتور. الإدارة العامة المقارنة. الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥م، ص ٢٧٦.
- xxvii - مدحت محمد أبو النصر. إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص ١٨١.
- xxviii - فايق سليمان أبو هويدي. درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ٢٠٠٠م، ص ١٠.
- xxix - محمد الدريج. الكفايات في التعليم. منشورات رمسيس، الرباط، المغرب، ٢٠٠٠م، ص ٥٩.  
xxx- Davies B & Ellison L. School Leadership for the 21st Century, London: Routledge, 2004, p41.
- xxxi - عبد العزيز بن عبد الله العريني. الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٧.
- xxxii - نهاد عبد العزيز الشريدة، بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الثانوية المهنية في ظل إصلاح التعليم نحو اقتصاد المعرفة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧م، ص ١١.
- xxxiii - عبد الحكيم الخزامي. التخطيط الاستراتيجي- الفكرة والخبرة. مكتبة بن سينا، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٨٩.
- xxxiv - سلسلة الإدارة المثلى. التفكير الاستراتيجي. مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ٨.
- xxxv - Patricia Brown : Strategic Planning for School Districts, 10P, Paper presented at the California School, Report No. EA 020016, Document Reproduction Service No. ED 29529, San Francisco, CA, December 1987.
- xxxvi - إسماعيل السيد. الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وتطبيقات. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م، ص ٥٢.
- xxxvii - وزارة التربية والتعليم. استراتيجية قطاع التعليم العالي الفلسطيني. مسودة رقم (١)، آيار، ٢٠١٠م، ص ٢٣.
- xxxviii - وزارة التربية والتعليم. الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم ٢٠١١-٢٠١٢. سواصل رغم التحديات، مايو ٢٠١١م، ص ص ٤٠-٤١.
- xxxix - محمود عبد المجيد عساف. تصور مقترح لتنمية مهارات مديري المدارس الحكومية في مجال الإدارة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٠م، ص ١٢٦.
- xl - مصطفى محمود أبو بكر. دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠م، ص ٦.
- xli - أسامة علي: التخطيط الاستراتيجي وجوده التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٢٢.
- xlii - عبد المنعم سعد. استراتيجية التخطيط التربوي. الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٧٠.
- xliii - Ann Langley: The Roles of formal strategic planning , Long Range Planning , Vol.21, No.3, 1988,P.25.
- xliv - Ann Langley: Op. Cit, P.31.
- xlv - عبد الحميد المغربي : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ٩٨.
- xlvi - أحمد محمد عيداروس. إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق القيدالية الإدارية بمؤسسات التعليم اعام في مصر. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مج (١١)، ع (٤)، ٢٠٠٥م، ص ٢٣١.
- xlvii - الهلالي الشربيني وعبد العظيم مصطفى. مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، مج (١١)، ع (١١)، جامعة المنصورة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٤١.
- xlviii - Mainous, C. (2012). A Descriptive Analysis Of The National Council For Accreditation Of Teacher Education Master's In Teacher Leadership Programs From 1980-Present.

xlix- Cottrell, R. R. (2012). NOTE: SABPAC= Society for Public Health Education/American Association of Health Education Baccalaureate Program Approval Committee; CEPH= Council on Education for Public Health; NCATE= National Council for Accreditation of Teacher Education. **Health Promotion Practice**, V(39,5),pp511-517.

<sup>1</sup> - منشورات وزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية – الأكاديمية المهنية للمعلمين، ٢٠١١م.  
li - منتدى الرياض الاقتصادي. رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية: مطلب أساس للتنمية. الدورة الثالثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4-2 ديسمبر، 2007م، ص11.

تاريخ الاطلاع: 2014/1/9م، www.riyadhef.com

iii- مدربو الخليج: آليات التفكير والتخطيط الإستراتيجي للقيادات العليا في استشراف المستقبل: المركز الدولي للتدريب والاستشارات، دبي، الإمارات، ١٠/١١/٢٠١٣م. تاريخ الاطلاع: ٧/١/٢٠١٤م.

[www.gulfrainers.com/courses/65,554.html](http://www.gulfrainers.com/courses/65,554.html).

iii- معن شوكت موسى المحيسن: مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦م، ص ١٣٧-١٤٧.

liv- منى عماد الدين: آفاق تطوير الإدارة والقيادة في البلاد العربية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ٢٠٠٨م،

ص ١٧.