



تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية



إعداد

خالد صبحي الجندي

باحث ماجستير بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة طنطا

مجلة المناهج المعاصرة وتكنولوجيا التعليم



مقدمة البحث:

يعد التخطيط بوجه عام هو الوسيلة الناجحة لسيطرة الإنسان على المستقبل والتحكم فيه بالقدر الممكن، وهو الأداة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث، المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها (١). وإذا كان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة ضرورياً فهو في مؤسسات التربية والتعليم من العناصر الأساسية لحيوية دورها كمسار ملزم لرفي الشعوب وتنميتها. والتخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، فمجاراة التغيرات السريعة في العالم وتزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث ستكون لدى العاملين الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات من حولهم، وكل ذلك يتطلب وعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ومنهجيته (٢).

يرتبط التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة بعلاقة متكاملة، فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن لإدارة الجودة أن تطبقا تعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهوم الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة (٣). ويحتاج فريق العاملين بالمدرسة لكي يتحقق لهم النجاح في أداء المهمات المكلف بها بدقة وإتقان، إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنهم من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (٤). إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي تدار بها وبأسلوب القيادي الذي يمارس.

ويعد مفهوم الكفايات مصطلح متعدد المعايير ولا يركز على جانب واحد من الجوانب التربوية والتعليمية، حيث كشفت بعض الكتابات التربوية أن المعلمين لا يستطيعون أن يقودوا العملية التعليمية ويطور مادتهم التدريسية وطرائق تدريسها المسيرة التطور السريع في ميدان المعرفة

(1) لطفي بركات أحمد (د.ت). دراسات في تطوير التعليم في الوطن العربي، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.

(2) رجب بن علي العويبي (2015). التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.Htm

(3) سعيد الحفا (2011). أصد □□ على مفاهيم السياسة □□ الاست □□ تجية □□ التخ □□ ي □□ وضع الخ □□ وأصد □□ تنفي □□ ها □□ ذ □□ □□ - □□ بيقى ال □□ بعة الأ □□ ل □□ دمشق: هيئة الم □□ سد □□ عة الع □□ بية.

(4) سليمان هاشم حامد (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.



وتنفيذ المهام الموكلة إليهم إلا إذا تمكنوا من مجموعة من الكفايات اللازم توفرها في القائم بمهنة التعليم. ولقد أدت الزيادة في الأعباء إلى ضرورة امتلاكهم الكفايات التي تمكنهم من تنظيم وقتهم، وتفويض العاملين، والاتصال، وإقامة العلاقات، وغيرها، حتى يكونوا مؤهلين للقيام بواجباتهم. ويحتاج ذلك إلى تفعيل الكفايات اللازمة من أجل بناء البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد محتوى هذه البرامج، والمناخ الذي تطبق فيه هذه البرامج، مع تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج، مما يتطلب فريق يتمتع بقدر عال من الكفاءة، لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجههم في أثناء قيامه بعمله متمثلاً ذلك بتحديد الموارد اللازمة وتأمينها، وخلق ثقافة المدرسة وتطويرها، وتحديد الأهداف، والمشروعات، والتعرف إلى جميع المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، مع العمل على تخفيف تعقيدها، والتأكيد على حاجات المعلمين والطلبة ومحاولة تحقيقها، وإيجاد روح فريق العمل بين المدير والمعلمين، وإفساح المجال للإدارة بالتعاون مع المجتمع المحلي (٥).

وقد أشار مجموعة من الدراسات ومنها دراسة أحمد عبد الكريم غنوم (٢٠١٢) (٦) دراسة حسن مختار حسين (٢٠١٤) (٧) دراسة محمد عبد الغني (٨) ودراسة عثمان غنيم (٩) إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق كفايات التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من وجود العديد من مزايا التخطيط الاستراتيجي في عمل الإدارات إلا أن وزارة التربية والتعليم العالي لم تول اهتماماً كبيراً به، والكثير من المؤسسات التربوية لم تستطيع تطبيق بهذا المشروع، ونظرتهم إليه كعبء إداري جديد وجدوا العديد من المعوقات عند تطبيقه، لذلك تقوم الدراسة الحالية بتفعيل هذه الكفايات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الغربية.

مشكلة البحث:

بالنظر إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي في مصر، فإننا نجد أنه ينقصه الكثير من المقومات وتحتاج إلى إعادة النظر في تفعيلها، بل إن هناك عدداً صعبات ومشكلات تلعب دوراً كبيراً في إعاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشكل الأفضل، من أهمها. نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط وإعداد الخطط.

(1) Sherman, R., (2012). Management competencies assessment instrument. A publication of building professional development partnerships for adult educators Project, American Institute for Research, www.calpro-online.org/pubs/mgmt_comp_asst_inst_71.pdf.

(6) أحمد بن عبد الكريم غنوم (2007). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير، ص 339.

(7) حسن مختار حسين (2014). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص ص 159-210.

(8) محمد عبد الغني حسن هلال (2007). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر.

(9) عثمان محمد غنيم (1999). لتخطيط أسس ومبادئ عامة. دار الصفاء: عمان.



أن العاملين في المدارس لا يمتلكون الممارسة التخطيطية الجيدة وأنهم يحتاجون إلى برامج تدريبية طويلة المدى في إعدادهم (١٠).

وقد أكدت دراسة محمد عبد الغني (١١) (٢٠٠٧)، ودراسة عثمان غنيم (١٢) (١٩٩٩) في الحاجة الماسة إلى تفعيل التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال الدراسات السابقة توصل الباحث إلي أن أي عمل إداري لكي يحقق أهدافه لابد له من تخطيط علمي سليم، وهذا يسهل عملية قياس مدى النجاح أو الفشل، بل ويعطي التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للعمل المستقبلي ويجنب الوقوع في نفس الأخطاء أو القصور في العمل السابق. ومن هنا وجد الباحث أهمية البحث في هذا الموضوع والحاجة الملحة لذلك.

ويمكن للباحث أن يصوغ مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الرئيس التالي:

ما سبل تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة؟

ما أهم كفايات التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة؟

هدف البحث:

هدف هذا البحث إلى معرفة سبل تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية العامة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:-

إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي ، كإحدى أساليب التخطيط التي تعني بدراسة المستقبل، بغية الاستفادة منه في تطوير التعليم الثانوي العام.

طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي بالدول المتقدمة، حيث لم يعد هذا التخطيط مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب ، بل أصبح مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي وما أفرزته العولمة من متغيرات ، وفي الوقت الذي تنتشر فيه صيحات هذا التخطيط وتبرز ضروراته في التعليم بهذه الدول نجد عكس ذلك في التعليم الجامعي المصري رغم شدة الحاجة إليه .

(10) أحمد عبد السلام سليم (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة. دار سحاب للنشر: مصر.

(11) محمد عبد الغني حسن هلال (2007). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مرجع سابق.

(12) عثمان محمد غنيم (1999). لتخطيط أسس ومبادئ عامة. مرجع سابق.



المكانة العالية التي يحتلها التعليم الثانوي العام في مصر وزيادة الطلب الاجتماعي عليه إضافة إلى كم وكيف الاستثمارات المادية والبشرية الهائلة التي يستثمرها المجتمع والدولة في هذا النمط من أنماط التعليم .
الأهمية التطبيقية:-

المساهمة في توجيه الدراسات المستقبلية في التركيز على المجالات العلمية الدقيقة في مجال الكفايات التي يمكن قياسها وخاصة تلك التي تركز على مجال التخطيط.
يفيد البحث المسؤولين على عملية الإشراف في المؤسسات التربوية بمديريات التربية والتعليم في محافظات الغربية من خلال متابعة أعمالهم الإدارية ضمن الخطط التطويرية.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث إنه أكثر ملائمة لطبيعة البحث وأهدافها فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد الوصف والتحليل والتفسير واعتمدت الباحثة على هذا المنهج في دراستها التحليلية للدراسات السابقة والكتابات المختلفة التي تناولت موضوع البحث.

مصطلحات البحث:

الكفايات Sufficiency:

تعرف الكفاية بأنها مشتقة من " كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، والكفو النظر لغة: الكفاء، وقد يجوز أن يريدوا به الكفو ثم يسكنوا (١٣) ".
المعنى الاصطلاحي للكفاية هو القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لحقل معين في

المواقف العملية، وأيضاً "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات (١٤).
وتعرف بأنها: "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من

معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب. كما يقوم الفرد الذي اكتسبها بتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة (١٥)."
وتعرف أيضاً بأنها: "مستوى تحصيل المعلومات، واكتساب المهارات، والاتجاهات اللازمة

والضرورية لأداء مهمة معينة أو عمل معين"

(13) ابن منظور (1990). "لسان العرب" دار صادر، بيروت، ص204.

(14) Good ,Carter V, Kappa ,Phi Delta,(2014). Dictionary of Education, Mc Graw. Hill, New York.

(15) غريب عبد الكريم (2004) "بيداغوجيا الكفايات"، منشورات عالم التربية، ط5.



التعريف الإجرائي لكلمة كفاية: تستخدم كلمة كفاية إجرائيا في هذه البحث على أنها المقدره على شيء بكفاءة وفعالية بمستوى معين من الأداء.

التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه (حامد أحمد بدر، ٢٠١٠) بأنه: "مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على إيجاد التفاعل بين المنظمة وظروفها الداخلية، والخارجية" (١٦)

ويعرفه (عطية أبو معمر، ٢٠١١) بأنه: "الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية، والمستقبلية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة، وأهدافها العامة، في ضوء توقعات ذوي المصلحة، ونتائج التحليل، والتقييم، واختيار الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات، والبرامج، والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، في ظل افتراضات تخطيطية محددة" (١٧)

ويتفق مع التعريف السابق (محمد مصطفى السبعوي، ٢٠١٢) فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "التخطيط الذي يتم من خلاله تحديد الأولويات، ووضع البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة، وحصولها على الموارد المختلفة، سواء المادية أو البشرية اللازمة، لتحقيق أهدافها، ويعتبر هذا التخطيط المنارة التي تهدي بها أعمال المنظمة، ويؤثر في بقائها، واستمرارها وتطورها (١٨)".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "تصور مستقبلي ينطلق من استلهم الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية بالمدارس لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجههم، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها، من خلال

حسن توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة."

الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث

أولاً: الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وعناصره.

(16) حامد أحمد رمضان بدر (2010). الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص20.

(17) عطية أبو معمر (2011). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الخاصة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة حلة القطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن، ص 29.

(18) محمد مصطفى السبعوي (2012). تطور الفكر الإداري، شركة مطابع الجراح، غزة، فلسطين، ص 63.



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 (١٩).

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 (٢٠).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

يعرف بأنه "العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل" (٢١)

ويعرف بأنه "عملية مصممة لتشكيل مستقبل المؤسسة، وأداة فاعلة لاستثمار طاقات المؤسسة ومصادرنا لتحقيق التغيير المستند إلى رؤية محددة متفق عليها ومبنية على تحليل داخلي وخارجي في عالم دينامي متغير" (٢٢)

كما يعرف بأنه "تصور مستقبلي ينطلق من استلها 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" (٢٣).

ويعرفه الباحث 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.

ويستخلص البحث من التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- (2) حسن مختار حسين (2014). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص 169.
- (3) محمد حسنين العجمي (2008). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 389.
- (4) بلال خلف السكارنة (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 91.
- (1) محمد محمود العيسى (2014). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 11.
- (2) سامية إسماعيل سكيك (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في 2محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.



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

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي (٢٤):

- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.
- يساعد في تحديد أهداف إجرائية والتي هي أول خطواته.
- الوصول بالمؤسسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المؤسسة لتحديات داخلية او خارجية محتملة في المستقبل.
- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة.
- وضع إدارة المؤسسة في موقف نشط ومتميز 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 (٢٥):

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
٢. 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.
٣. تحديد الأهداف والغايات.
٤. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.



٥. اختيار البديل الاستراتيجي الذي ينظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
٦. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية (26).
٧. تقييم أداء المؤسسة التربوية في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
٨. استيفاء المتطلبات التربوية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة التربوية مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
٩. المشاركة في العملية التخطيطية.
١٠. تحديد الاتجاهات المؤسسية.

ثانياً: كفايات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى القيادات التربوية:

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

الكفاية: Competency

تعرف بأنها "القدرة على عمل شيء بكفاءة وبمستوى معين من الأداء (٢٧)".
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 (٢٨)".
وتعرف بأنها "السمات أو الخصائص التي تساعد الفرد على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف (٢٩)". وتعرف بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون

(2) الحسن محمد المغيدي (2001): نحو إشراف تربوي أفضل. الرياض، مكتبة الرشد، ص86.

(1) فائق سليمان أبو هويدي (2000). درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، ص10.

(2) محمد الدريج (2000). الكفايات في التعليم. الرباط، المغرب: منشورات رمسيس، ص59.

(3) عبد الحكيم الخزامي (2000). التخطيط الاستراتيجي-الفكرة والخبرة. مكتبة بن سينا، القاهرة، ص89.



قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية (٣٠). كما تعرف بأنها "مقدرة مدير المدرسة المهنية على أداء مهامه الإدارية والفنية بكفاءة وفعالية" (٣١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:

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

أهم كفايات التخطيط الاستراتيجي

يعتبر امتلاك المؤسسات التربوية لكفايات التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً، فهم المسؤولين عن ضمان نجاحها في نشر رسالتها، وتحقيق رؤيتها وأهدافها، وللوصول إلى مفهوم كفايات التخطيط الاستراتيجي.

يعرف الباحث كفايات التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنها مجموعة المعارف والمهارات التي تمتلكها 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.

لا يوجد قالب موحد يتفق عليه كافة الكتاب والمؤلفين حول كفايات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هي مرتبطة بمراحل هذا التخطيط، والتي تتمثل في (٣٢):

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 الاجرائية 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.

(4) عبد العزيز بن عبد الله العريني (2004). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(5) نهاد عبد العزيز الشريدة (2007). 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.

(1) عبد الحكيم الخزامي (2000). مرجع سابق، ص 89.



المرحلة السادسة: مرحلة التقويم 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 كما أشارت إليها معظم الدراسات مثل دراسة سليمان آل الشيخ (٢٠١٢) (٣٣)، دراسة أحمد عبد الكريم غنوم (٢٠١٢) (٣٤)، دراسة محمد حسين المبعوث (٢٠١٣) (٣٥)، دراسة أحمد القطامين (٢٠١٤) (٣٦)، دراسة حسن مختار حسين (٢٠١٤) (٣٧)، دراسة بيترايدس (Petrides , 2015) (٣٨)، دراسة هاوول (Howell , 2016) (٣٩) وهي: التخطيط للتخطيط، التحليل البيئي الاستراتيجي، إعداد وبناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وعملية المتابعة والتقويم، وتصنيف هذه الكفايات في كل عملية إلى كفايات معرفية وكفايات أداءية متمثلة في: كفايات تحضيرية، كفايات تحليل البيئة، كفايات صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، كفايات المشاركة والإعداد، وكفايات المتابعة والتقويم، كما يلي:

١. التخطيط للتخطيط:

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية مهما بلغت أهميتها، حيث إنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه المؤسسات التربوية عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.

وتعتبر هذه العملية أولى عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يلزم المؤسسات التربوية 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

(33) سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ (2012). "معوقات التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية". مجلة كلية التربية، جامعة الملك بن عبد العزيز، مج 16، ع 12، ص (198-233)

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default.asp>

(34) أحمد بن عبد الكريم غنوم (2007). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير، ص 339.

(35) محمد حسين المبعوث (2013). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، ع 5، ص 126-79.

(36) أحمد القطامين (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 18، ع 2، ص 3-175.

(37) حسن مختار حسين (2014). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص 159-210.

(38) Petrides, Lisa A. (2015): "Strategic and Information Use: The Role of Institutional Leadership in The Community College, On the Horizon Journal, MCB UP Ltm, Vol. 11, Issue 4, PP.10 – 14.

(39) Howell, Elaine (2016). "Strategic Planning for a New Century". www.ericdigests.org/2001-3/planning.html.



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.

٢. 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 المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ (٤٠).

ويشمل التحليل البيئي للمؤسسة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وقد ارتبطت الكفايات الخاصة بالتحليل البيئي الخارجي بمجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تؤدي دوراً مؤثراً في الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، والتي تتمثل في العوامل الحضارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية (٤١)، 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 (٤٢).

وتشير دراسة عبد الخالق مدبولي (٢٠١٥) (٤٣)، دراسة (Blueprint , 2008) (٤٤)، دراسة ديفيز (Davies, 2013) (٤٥)، دراسة بل (Bell , 2015) (٤٦)، دراسة جرانت وتوماس

(1) سلسلة الإدارة المثلى. التفكير الاستراتيجي. مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002م، ص 8.

(2) 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.

(3) إسماعيل السيد (2001). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وتطبيقات. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 52.

(43) عبد الخالق مدبولي (2015). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي. وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج 18، ع 18، ص ص (198-233).

(44) Blueprint, G. (2008): "Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools". www.softweb.vie.edu.au/blueprint/as/default.htm.

Davies, Bent (2013): "From School Development Plans to a Strategic Planning Framework (45) www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-Davies.



(Grant & Thomas , 2015) (٤٧) أن القائد ينبغي أن يكون 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.

ويمكن توضيح عناصر التحليل الاستراتيجي للبيئة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) عناصر التحليل الاستراتيجي (٤٨)

التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)	
الفرص	نقاط القوة
الحفاظ على برامج الماجستير ذات الجودة العالية وتشجيع القيادات على الالتحاق بها. القبول في التعليم طويل الأمد، حيث تقدم التسهيلات للقيادات والعاملين في الوزارة والمديريات والمدارس لإكمال الدراسة وتطوير أنفسهم.	إدراك المؤسسات التربوية لأهمية تحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي. 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.
التهديدات	نقاط الضعف
تعقد وتشابك النظام التعليمي مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، وداخل النظام. القيود والحدود التي تؤثر في قدرة الإدارة التعليمية على تلبية الحاجات مثل: محدودية الموارد، وتعدد واختلاف هيكل مؤسسات	غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على التخطيط الاستراتيجي. قصور في وجود بيانات مشتركة وموحدة بالوزارة لمساعدة الفرق على التحليل البيئي. قلة وجود معايير عملية يمكن بواسطتها قياس الأداء العملي والإنتاجية للفرق.

(46) Bell, Less (2015): " Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing?" Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5, PP. 407 – 427.

Grant, Hambright & Thomas, Diamanters (2015): "Benefits and constraints of strategic planning in secondary educational institutions" Instructional Psychology.

(2) محمود عبد المجيد عساف (2010). تصور مقترح لتنمية مهارات فرق الجودة بالمدارس الحكومية في مجال الإدارة الإستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص 126.



التحليل الاستراتيجي (SWOT Analysis)

نقاط القوة	الفرص
ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للفرق والقيادات التربوية وتشجيعها. 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.	التعليم وعمليات تنظيمه وإدارته وتمويله توقف الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الوزارة منذ عام ٢٠١١م.

(محمود عبد المجيد عساف، ٢٠١٠، ص ١٢٦)

٣. 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 (49).
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 (50).
٧. ويركز إعداد الخطط التنفيذية والتشغيلية على مجموعة من الاعتبارات، هي:
٨. 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 (51).
٩. التشريعات المالية للعملية التربوية: وذلك من خلال مد التعليم بميزانية موارد تربوية تستخدم في وضع وشروط القبول للمستويات المختلفة لأنواع المدارس وسن التعليم الإلزامي وهكذا، ومن الطبيعي أن تترجم القوانين والميزانية في صورة مجموعة من

(1) مصطفى محمود أبو بكر (2000). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 6.

(2) أسامة علي (2009). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 22.

(1) عبد المنعم سعد (2008). استراتيجية التخطيط التربوي. الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، ص 70.



الموارد والأنشطة التي تحقق الأهداف، وتستغل الميزانية في أسواق التربية المختلفة للحصول على الكوادر العاملة، والمنشآت المختلفة (52).

١٠. 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.

٤. صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

وتشير دراسة أحمد القطامين (٢٠١٤) (٥٣)، دراسة حسن مختار حسين (٢٠١٤) (٥٤)، دراسة بيترايدس (Petrides, 2015) (٥٥)، أن المؤسسات التربوية ينبغي أن تمتلك كفايات عديدة ومتداخلة مع كفايات التخطيط الاستراتيجي عند وضع الخطط التشغيلية، فتحدد 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:

- **الملاءمة:** يجب أن يكون تحقيق الهدف مساعداً على تحقيق رسالة المؤسسة وغاياتها.
- **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.
- **القبول:** الأهداف يمكن تحقيقها إذا كانت مقبولة من الأفراد في المؤسسة.
- **إمكانية التحقيق:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وواقعية، وأن تراعي مصالح المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة البيئة.
- **المرونة:** بمعنى إمكانية تعديل الهدف في حال حدوث طوارئ غير متوقعة.
- **الانسجام والترابط بين الأهداف:** يجب وضع الأهداف الفرعية من خلال الأهداف الرئيسية مع التدرج فيها من القمة إلى القاع في سياق مترابط غير متعارض (56).

(2) Ann Langley (1988). The Roles of formal strategic planning , Long Range Planning , Vol.21, No.3, P. 25.

(53) أحمد القطامين (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2، ص ص (3-175).

(54) حسن مختار حسين (2014). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع6، ص ص 159-210.

(55) Petrides, Lisa A. (2015) : " Strategic and Information Use : The Role of Institutional Leadership in The Community College, On the Horizon Journal, MCB UP Ltm, Vol. 11, Issue 4, PP.10 – 14.

(1) عبد الحميد المغربي (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 98.



٥. الكفايات اللازمة في الرقابة وتقييم الأداء الاستراتيجي:

إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتطلب قيام المؤسسات التربوية بمتابعة جانبين 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 وتقييم الأداء الاستراتيجي فإنها ستعتمد المراحل الآتية (٥٧):

• صياغة ووضع المعايير التي سيعتمد عليها في الأنشطة الرقابية وعملية قياس الأداء الاستراتيجي.

• قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها، وهو قياس للأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة خلال أنواع التقييم وهي:

١. التقييم القبلي: والذي يهدف إلى تحديد المستوى العام للقائمين بعمليات التخطيط الاستراتيجي والتعرف على خبراتهم السابقة، وصلاحياتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٢. التقييم 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.

٣. التقييم النهائي: وغرضه تحديد درجة تحقيق القائمين بعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط.

ثالثاً: سبل تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب سبل تفعيل كفايات التخطيط الاستراتيجي أن يتم تهيئة المنظمة وتوفير المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي سواء كانت داخلية أو خارجية، والتعرف على مصادر المعلومات ووسائل الحصول عليها، وانتشار نظام متكامل للمعلومات يعمل على متابعة التغيرات المتوقع حدوثها في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويتوقف نجاح المنظمة وفاعلية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تقدمه الإدارة العليا لعملية التخطيط. وأن التطبيق الفعال لكفايات



التخطيط الاستراتيجي فإننا بحاجة إلى توفر المقومات الرئيسية ، كما جاءت في دراسة سليمان آل الشيخ (٢٠١٢) (٥٨)، دراسة أحمد عبد الكريم غنوم (٢٠١٢) (٥٩)، دراسة محمد حسين المبعوث (٢٠١٣) (٦٠) ، دراسة أحمد القطامين (٢٠١٤) (٦١)، دراسة حسن مختار حسين (٢٠١٤) (٦٢)، دراسة عبد الخالق مدبولي (٢٠١٥) (٦٣)، دراسة (Blueprint , 2008) (٦٤)، دراسة ديفيز (Davies, 2013) (٦٥)، دراسة بل (Bell , 2015) (٦٦)، والتي تتمثل في :-

تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الإستراتيجي، وتتم هذه التهيئة من خلال النقاط التالي(٦٧):

١. العمل على إقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط.
٢. التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية عاجلة وأجلة.
٣. التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي(68).
٤. التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.
٥. توصيف مستوي الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدي إمكانية تحسينها وتطويرها.

(1) سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ (2012). "معوقات التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية". مجلة كلية التربية، جامعة الملك بن عبد العزيز، مج 16، ع 12، ص ص (233-198)

<http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default>.

(2) أحمد بن عبد الكريم غنوم (2007). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير، ص 339.
(3) محمد حسين المبعوث (2013). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، ع5، ص ص 126-79.

(61) أحمد القطامين (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج18، ع2، ص ص (3-175).

(62) حسن مختار حسين (2014). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص ص 159-210.
(63) عبد الخالق مدبولي (2015). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي. وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج 18، ع 18، ص ص (233-198).

(64) Blueprint, G. (2008): "Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools". www.softweb.vie.edu.au/blueprint/as/default.htm.

(65) Davies, Bent (2013): "From School Development Plans to a Strategic Planning Framework". www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-Davies.

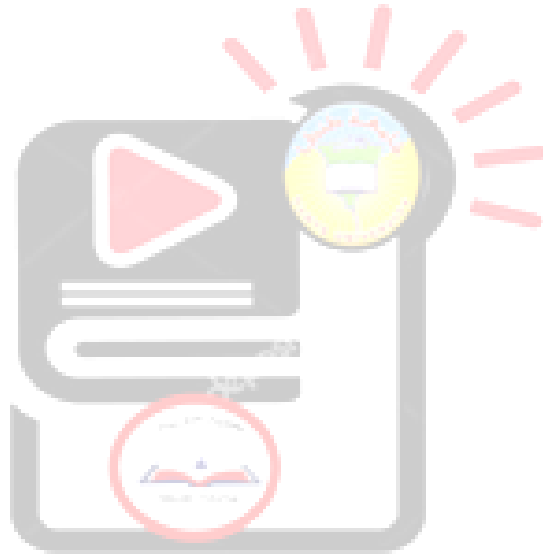
(66) Bell, Less (2015): "Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing?" Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5, PP. 407 – 427.

67- Price· Martha (2001)Strategic Planning and The link to Implementation in Selected Illinois School Districts· southern-III University.

68- عبد الحكيم موسى (1997): التدريب أثناء الخدمة، ط1، مكة المكرمة، ص 34.



٦. التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى ملاءمتها للقيام بإعداد الخطة الإستراتيجية (69).
٧. إعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
٨. التأكد من استعداد أعضاء المنظمة للبدء في تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي.
٩. وضع آلية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.
١٠. وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.



مجلة المناهج المعاصرة وتكنولوجيا التعليم



توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ويتطلب تنفيذ نظام التخطيط الإستراتيجي أن تكون المنظمة على دراية بعدة أمور أساسية أهمها (٧٠):

- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
- المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.
- المعلومات الغير متوفرة والتي يجب توفيرها لا إعداد الخطة الاستراتيجية.
- مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو الغير متوفرة.
- وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.
- الأطراف المعنية والمسئولة عن توفر المعلومات.
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها (71).
- استمرارية التفكير الإستراتيجي:
- إن استمرار التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة مثل أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، حيث لا تقتصر تصوراتهم واهتماماتهم على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، بل تستعدى ذلك لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر لنظام التخطيط الإستراتيجي. (72)
- ويتطلب تحقيق الاستمرارية في التفكير الاستراتيجي عدد من المقومات منها (٧٣):
- تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

70 P.T. (2000) "Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban - Dougherty 20

. USA- Arizona- Northem Arizona University, Dissertation Unpublished Doctoral, charter schools"

71 - عاطف حسين الصفدي (1990): الورشة التربوية، رسالة المعلم، العدد (2)، المجلد (31)، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، ص 38-41.

72 - أسماء محمد نمر جاموس (2007) "تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية للأفراد المدارس الثانوية في محافظة عمان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

73 - محمد منير مرسى (1993): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، ص 175-176.



- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.(74)
- مدى اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي:
- يتوقف نجاح المنظمة وفعالية عملية التخطيط على درجة الأهمية والاهتمام التي تعطيه الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، ويتضح ذلك من خلال عدد من المؤشرات ومنها:
- الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي يأخذه في تنفيذ الإجراءات ومناقشة الأمور الشكلية والإطلاع على البيانات التفصيلية غير المؤثرة جوهريا في اتخاذ القرارات.(75)
- إدراك أعضاء المنظمة لرغبة الإدارة العليا واستعدادها لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة.
- درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الإستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها.
- مدى حرص وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الإستراتيجية ومشاركتهم الفعالة في التحضير لها وتنفيذها بفعالية.
- إدراك أعضاء المنظمة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح والمتكامل لما ينتهي إليه أعمال أعداد الخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها. (76) (77)

الخلاصة:

74 - سليمان بن علي الكريدا (2004) "الكفايات التخطيطية اللازمة للأفراد التربوية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

75 - جميل عبد المجيد البني (1985): مشكلات التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ص 62-63.

76- Dougherty, P.T. (2000) "Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools"، Unpublished Doctoral Dissertation، Northern Arizona University، Arizona، USA.

77 - جودت عزت عطوي (2001): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان (الأردن) دار الثقافة للنشر، ص 294 - 295.



وفضلا عن كل ما سبق، يبدو لنا من استعراض أهم العناصر المتعلقة بمفهوم الكفايات ، أن هذا المفهوم أن يكتسي الكثير من الأهمية في جميع المجالات وخاصة المجال التعليمي والتربوي، والذي هو مجال تخصصنا وبحثنا، فالكفايات داخل المؤسسة التعليمية وخاصة المؤسسة التربوية أصبحت من الرهانات التربوية التعليمية التي تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيقها من خلال استثمار القدرات والكفايات التي يمتلكها الفاعلون التربويون.

التوصيات:

1. ضرورة العمل على رفع الكفايات التي تمارس من قبل الأفراد بدرجة منخفضة بمجال الإعداد والتنفيذ، وهي العمل على إكسابهم القدرة على وضع خطط بديلة في حال تغيير الخطة الرئيسية، وتحديد الفجوة بين الواقع ورؤية المدرسة وفقا للخطة السابقة، والإعلان عن نتائج التخطيط المرحلي على منسوبي المدرسة باستمرار، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (نقاط القوة/ الضعف/ الفرص/ التهديدات).
2. ضرورة العمل على تدريب الأفراد في بيوت الخبرة المتخصصة على مهارات التخطيط بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص حيث تبين الضعف في قدرتهم على ذلك.
3. إقامة ورش عمل للأفراد لمناقشة أسباب تدني بعض الكفايات التخطيطية.
4. العمل على إقامة ورش تدريبية وحلقات نقاش داخل المدارس الثانوية للتبصير وإكساب المعارف والمهارات العملية لآليات تقويم أهداف التخطيط المتعلقة بمجالات العمل في الخطة، وكذلك تقييم أداء فريق التخطيط، والقدرة على تقييم الإستراتيجيات المتبعة لتنفيذ الخطة.
5. بحوث مقترحة:
6. دراسة علاقة مدى توافر الكفايات التخطيطية المطلوبة للأفراد مع متغيرات إدارية أخرى كأنماط القيادة أو الإبداع الإداري أو المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والضغوط النفسية أو الاحتراق النفسي.
7. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة في مجال التخطيط في العمل المدرسي حول المشكلات التي تواجه الأفراد لتفعيل مهارات التخطيط والكشف عن الصعوبات.



مراجع البحث

- ابن منظور (١٩٩٠). "لسان العرب" دار صادر، بيروت، ص ٢٠٤.
- أحمد القطامين (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام- دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٨، ع ٢، ص ص (٣-١٧٥).
- أحمد بن عبد الكريم غنوم (٢٠٠٧). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد ٥٥، يناير، ص ٣٣٩.
- أحمد عبد السلام سليم (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة. دار سحاب للنشر: مصر.
- أحمد محمد عيداروس (٢٠٠٥). 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)، ص ٢٣١.
- أسامة علي (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٢٢.
- أسماء محمد نمر جاموس (٢٠٠٧) "تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية للأفراد المدارس الثانوية في محافظة عمان"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- إسماعيل السيد (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وتطبيقات. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٥٢.
- بلال خلف السكارنة (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جميل عبد المجيد البني (١٩٨٥): مشكلات التوجيه الاختصاصي لمادة اللغة العربية في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ص ٦٢-٦٣.
- جودت عزت عطوي (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان (الأردن) دار الثقافة للنشر، ص ٢٩٤-٢٩٥.



- حامد أحمد رمضان بدر (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص٢٠.
- الحسن محمد المغيدي (٢٠٠١): نحو إشراف تربوي أفضل. الرياض، مكتبة الرشد، ص٨٦.
- حسن مختار حسين (٢٠١٤). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع ٦، ص ص ١٥٩-٢١٠.
- دليل لقاء الإشراف التربوي الثامن (دور الإشراف التربوي في تطوير البيئة المدرسية، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض: في الفترة من ١٩ - ٢١ / ١١ / ١٤٢٢هـ)، ص ١٥٩.
- رجب بن علي العويسي (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة العصري www.moe.gov.om/moe/bulletin/04.Htm
- سامية إسماعيل سكيك (٢٠٠٨). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سلسلة الإدارة المثلى. التفكير الاستراتيجي. مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ٢٠٠٢م، ص ٨.
- سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ (٢٠١٢). "معوقات التنفيذ الجيد للخطط الاستراتيجية". مجلة كلية التربية، جامعة الملك بن عبد العزيز، مج ١٦، ع ١٢، ص ص (١٩٨-٢٣٣). <http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summary/Default>.
- سليمان بن علي الكريدا (٢٠٠٤) "الكفايات التخطيطية اللازمة للأفراد التربوية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عاطف حسين الصفدي (١٩٩٠): الورشة التربوية، رسالة المعلم، العدد (٢)، المجلد (٣١)، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن، ص ٣٨ - ٤١.
- عبد الحكيم الخزامي (٢٠٠٠). التخطيط الاستراتيجي- الفكرة والخبرة. القاهرة: مكتبة بن سينا.
- عبد الحكيم موسى (١٩٩٧): التدريب أثناء الخدمة، ط ١، مكة المكرمة، ص ٣٤.



- عبد الحميد المغربي (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ٩٨.
- عبد الخالق محمد القرني (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبد الخالق مدبولي (٢٠١٥). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي. وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج ١٨، ع ١٨، ص ص (١٩٨-٢٣٣).
- عبد العزيز بن عبد الله العريني (٢٠٠٤). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد العزيز صالح حبتور (٢٠٠٥). الإدارة العامة المقارنة. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية.
- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين (١٩٩٥). مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية بمدينة الرياض، التربية المعاصرة، العدد (٣٨) السنة الثانية عشرة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ص ٢٥٠.
- عبد المنعم سعد (٢٠٠٨). استراتيجية التخطيط التربوي. الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر.
- عثمان محمد غنيم (١٩٩٩). لتخطيط أسس ومبادئ عامة. دار الصفاء: عمان.
- عطية أبو معمر (٢٠١١). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الخاصة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة حالة القطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- غريب عبد الكريم (٢٠٠٤) "بيداغوجيا الكفايات"، منشورات عالم التربية، ط ٥.
- فايق سليمان أبو هويدي (٢٠٠٠). درجة ممارسة المشرفين التربويين لكفاياتهم الإشرافية من وجهة نظر معلمي وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.



- لطفي بركات أحمد (د. ت). دراسات في تطوير التعليم في الوطن العربي، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- محمد الدريج (٢٠٠٠). الكفايات في التعليم. الرباط، المغرب: منشورات رمسيس.
- محمد حسنين العجمي (٢٠٠٨). الإدارة والتخطيط التربوي، النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد حسين المبعوث (٢٠١٣). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، ٥٤، ص ص ٧٩-١٢٦.
- محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠٧). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر.
- محمد محمود العبسي (٢٠١٤). بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- محمد مصطفى السبعوي (٢٠١٢). تطور الفكر الإداري، شركة مطابع الجراح، غزة، فلسطين.
- محمد مفلح وديان (٢٠٠٤). برنامج لتنمية الممارسات الإشرافية لدى مشرفي الإرشاد في الأردن ومدى فاعليته. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- محمد منير مرسي (١٩٩٣): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، ص ١٧٥-١٧٦.
- محمود عبد المجيد عساف (٢٠١٠). تصور مقترح لتنمية مهارات فرق الجودة بالمدارس الحكومية في مجال الإدارة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٠). دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ٦.



- نهاد عبد العزيز الشريدة (٢٠٠٧). 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.

المراجع الأجنبية

- Ann Langley (1988). The Roles of formal strategic planning , Long Range Planning ,Vol.21, No.3, P.25.
- Bell, Less (2015): " Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury Signifying Nothing?" Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd, Vol.40, Issue 5, PP. 407 – 427.
- Blueprint, G. (2008): "Accountability and Improvement Framework for Victorian Government Schools".www.softweb.vie.edu.au/blueprint/as/default.htm.
- Davies, Bent (2013): "From School Development Plans to a Strategic Planning Framework ".www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-Davies.
- Dougherty, P.T. (2000) "Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools", Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.
- Dougherty, P.T. (2000) "Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools", Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.
- Good ,Carter V, Kappa ,Phi Delta,(2014). Dictionary of Education, Mc Graw. Hill, New York.



- Grant, Hambright & Thomas, Diamanthers (2015): "Benefits and constraints of strategic planning in secondary educational institutions" Instructional Psychology. -
- Howell, Elaine (2016). " Strategic Planning for a New Century". -
www.ericdigists.org/2001-3/planning.html.
- 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. -
- Petrides, Lisa A. (2015) : " Strategic and Information Use : The Role of Institutional Leadership in The Community College, On the Horizon Journal, MCB UP Ltm, Vol. 11, Issue 4, PP.10 – 14. -
- Martha (2001) Strategic Planning and The link to 'Price southern- III 'Implementation in Selected Illinois School Districts University. -