

التخطيط الاستراتيجي وتوجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها دراسة حالة: "صناعة السياسات التعليمية واستراتيجياتها في الوطن العربي".

لحسن عبد الله باشيوة

أستاذ مساعد (رياضيات + نماذج التعليم العالي)

جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا مملكة البحرين

bachiouala@yahoo.fr

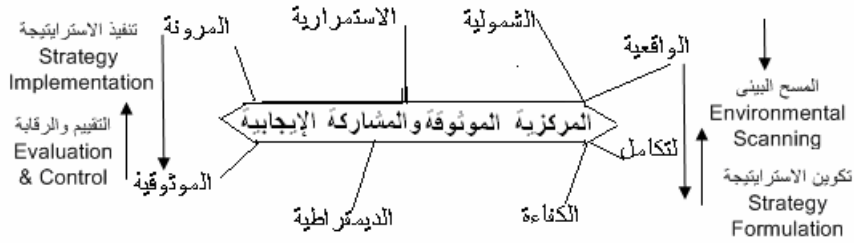
الملخص: يشخص البحث أفاق بناء الركائز العلمية المعتمدة على مخرجات النماذج المحددة والتنبؤية لصناعة السياسات التعليمية واستراتيجياتها كضرورة لتوفير الأدوات الفكرية والمعلوماتية التي تساعد على بناء وإدارة مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي وترشد المسارات الإدارية الناجمة عن نتائج الفوضى التخطيطية واستثمار مفرزاتها الخلاقة وفق عشرة محاور متشابكة وأساسية للنظام التعليمي العام. واهتم البحث بإرساء مجموعة من المبادئ والأسس والشروط التي تمنح العملية التخطيطية القدرة على النجاح وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار استناداً للمعلومات التي تدعمه، وتيسر تنفيذ الخطة.

أولاً: المقدمة:

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويجدد المجالات المستهدفة بأفضل الأساليب المنافسة والتخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها حسب المستجدات الخارجية والداخلية. قضية التخطيط في التربية والتعليم من القضايا الهامة التي يجب ان نتل حظاً من الاهتمام في عالمنا العربي. يشكل التعليم أحد أبرز وظائف ادارة الموارد البشرية. فهو في آن واحد تلبية لحاجات اجتماعية تتعلق باكتساب المعارف وتلبية لحاجات اقتصادية ترتبط بتكوين المهارات اللازمة في سوق العمل. وفي الحالتين لا بد من سياسة وإستراتيجية في هذا المجال تندرج في إطار السياسات التنموية، وصياغة مستقبل التعليم العربي وأهدافه.

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل وتوجيه مسارات الحلول وفق المقومات العملية التخطيطية بالاعتماد على مبادئ وأسس علمية حسب متطلبات ومفرزات النماذج وتنبؤاتها، وما يترتب عليها بعد إعدادها وتنفيذها وتقييمها ضمن إستراتيجية ممنهجة وواضحة ومحددة على أساس علمية لأجل اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا الشأن سواء تعلق الأمر بالمعطيات المحددة او العشوائية. ويهدف إلى تحقيق قاعدة التنمية وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، وفعال لإدارة عناصر التنمية المستدامة. ويقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.

تتم عمليات الحلحلة بوضع العملية التخطيطية موضع الاهتمام وتحليل مفرداتها الجزئية وفق عدة عناصر متكاملة تعتمد الأساليب العلمية والتي تعتبر ضرورية لتطوير وتنمية الخطط ومنها(الواقعية، الشمولية، الاستمرارية، المرونة، مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ، التكامل، الكفاءة، الديمقراطية، الوثوقية) ومن خلال هذا الأسلوب العلمي الأكاديمي يمكن وضع الخطط والاستراتيجيات وإيجاد بدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل المستحدثة وتحليل العمليات ووسائل البحث الكمية والكيفية. والشكل ١ يوضح العناصر المتكاملة لوضع الخطط الاستراتيجية وفق الأساليب العلمية.



شكل 1 العناصر المتكاملة لوضع الخطط الاستراتيجية وفق الأساليب العلمية

وباعتبار العملية التخطيطية تهتم بتنفيذ مهمات توجيه مسارات المستقبل حسب المستبصرات الميدانية فمن هنا يمكننا استنتاج أن التخطيط علم شامل لكافة القطاعات ولكافة المتغيرات وفي مختلف أجزاء النظام، إذ أن شمولية العملية التخطيطية ضرورية لتنمية عناصر المتغيرات الفكرية والكمية للعملية التخطيطية. الشاملة الذي يحرص ضمن حدوده أكبر جزء منها ويهتم بتحقيق أقصى زيادة ممكنة في معدل التنمية المستدامة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالنظام ووسائله الممكنة على توفير عناصر الرقي والإثراء المستدام، ويشكل القاعدة الأساسية لتحديد مسارات التخطيط، وما يتعلق بالظروف والأوضاع المحيطة بها.. (Lyman, L, 1990)

تعتبر العملية التخطيطية تفكيراً إثماتياً لاستشراف المستقبل وتتطلب عملياتها إجراءات متكاملة ومتزامنة، ويمكن بدايتها في جمع وتحليل المعلومات، والبيانات المستقاة من الخبرة الماضية أي التراط الزمني بين الماضي والحاضر والمستقبل، ويتعلق التخطيط دائماً بالمستقبل ونظام المعلومات أساس هام للتنبؤ بمسارات المستقبل، لأن العملية التخطيطية كأى عملية منطقية لها مبادئ وأسس واشتراطات لتحقيق الهدف الأساس.

يأخذ تخطيط التعليم العالي وجهة حاجات البلد للتنمية المستدامة، ويستند في تخطيط التعليم إلى حساب معدل العائد باعتباره أحد المؤشرات على الفائض أو الندرة، لكل مستوى تعليمي أو اختصاص، وبالتالي موجهاً الاستثمار إلى الأماكن التي يكون فيها معدل العائد مرتفعاً أسوأ بأي استثمار آخر. تخطيط التعليم بالإضافة إلى عناصر تلبية حاجات سوق العمل من اليد العاملة المؤهلة من مختلف المستويات. وتشكل الصلة بين التعليم والتنمية إحدى أبرز العلاقات المؤثرة على السياسات التنموية المختلفة التي تشكل التنمية المستدامة.

وتعتبر عملية وضع السياسات التربوية من أهم متطلبات التخطيط كونها مرشداً للتفكير والتقدير، وموجهة للأهداف والوسائل والإجراءات. كما أن رسم السياسات يعني وضع القواعد العامة التي تحكم اتخاذ القرارات في كل شؤون التربية والتعليم وتحكم التصرفات والمواقف والمشاريع وتحدد السياسة التربوية في ضوء سياسة تربوية جملة من الأمور التي تزيد اهتمام الدولة بتطوير التعليم، والعلاقة الحتمية بين التنمية الشاملة والتربية.

ثانياً: الإطار النظري:

مشكلة الدراسة: تواجه المؤسسات التربوية مشكلات ومعوقات متعددة تحد من أداؤها للرسالة، وتفعيل عمليات الأداء والإنتاج. جاءت الدراسة استجابة للعديد من التحديات المعاصرة ولأجل تفعيل أداء النظم التربوية، وزيادة كفاءة العمليات باتجاهات الجودة الشاملة، وتحديد اتجاهاتها وفق مسارات التخطيط الاستراتيجي الفعال.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تخطيط العمليات كاتجاه معتمد لتحديد الاتجاهات وفق التخطيط الاستراتيجي
 ٢. توجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها لقياس الأبعاد والمعايير القائمة.
 ٣. الاهتمام بالأهداف والبدايل المتاحة من تحليل التكلفة، ووضع المعايير الموضوعية للمفاضلة.
- أسئلة الدراسة: وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل التخطيط الاستراتيجي عملية أكاديمية يتم ممارسته في مجال التعليم وفق معطيات النمذجة؟ .
 ٢. كيف تستخرج البيانات الاساسية لاجل تحليل منظومات التعليم في الوطن العربي؟.
 ٣. كيف يجب تقييم جوانب السياسات التعليمية الناجعة في الوطن العربي؟.
 ٤. ما هي الطريقة السليمة لتخطيط عملية التعلّم والتعليم؟
- أهمية الدراسة: يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسات الجهات التالية:
١. المؤسسات التربوية والتعليم والبحث العلمي والدوائر التابعة له.
 ٢. الوزارات ومؤسسات صناعة السياسات التعليمية.
 ٣. مراكز ودوائر صناعة القرار.

إجراءات الدراسة: قام الباحث باستقراء أساليب التخطيط الاستراتيجي، وأساليب صناعة القرارات التربوية من خلال إجراء دراسات مكتبية، وتحليل بعض الدراسات المهمة بموضوع النماذج والسياسات التربوية واستخلاص النتائج وإسقاطها على الدراسة المستهدفة مع الحفاظ على الخصوصية، ثم تحديد وتقييم متغيرات الدراسة.

منهج الدراسة: المنهج الذي تم اعتماده في البحث هو المنهج التحليلي للتخطيط الاستراتيجي وتوجيه مسارات الحلول وفق النماذج وتنبؤاتها، واستخدام التخطيط كأسلوب للمعالجة وتوجيه السياسات التربوية والتعليمية، لقيم الإنتاج والهدر، من خلال النظريات الفكرية والكمية. كما اعتمد المنهج أربعة اتجاهات لتطبيق التخطيط باستخدام نظم المعلومات المحوسبة وأفضل طرق الأداء، والمطابقة مع المعايير، والاستخدام الأفضل المناسب، والموثوقية والمصدقية في التنفيذ، الى جانب متغيرات إنتاج خطة استراتيجية للسياسة التربوية الفعالة القادرة لتحقيق الأهداف.

حدود الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من مساهماته العلمية، والدراسة هي امتدادا للدراسات السابقة في مجال التخطيط لأجل صناعة السياسات التعليمية واستراتيجياتها في الوطن العربي كمدخل لتحسين بيئة العمل التعليمية بالنسبة لمؤسري الإنتاجية والفعالية، و الإنفاق كمدخل لإعادة هندسة العمليات. وتوفر مجموعة من المقاييس الموضوعية اللازمة لتبرير صناعة السياسات التعليمية، والتربوية التي تحقق أهداف ومتطلبات التنمية المستدامة.

مصطلحات الدراسة:

الواقعية (Realism): هي صفة جوهرية، وأساسية في عملية التخطيط تستدعي من الخطة ان تتوفر فيها القابلية للتنفيذ لاجل مراعاة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المستهدف لغرض تحقيق أهدافها التي تلي أبرز احتياجات مسارات الأداء وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والمحتملة. وعلى الاحتياجات التي تشتق منها الأهداف والحلول المتاحة حسب أولويتها ونجاعته لإدارة مستقبل الواقع المعني.

الشمولية (Totalitarianism): صفة مهمة تمتاز بها عملية التخطيط ، ويشترط فيها ان تحيط العملية بكافة المتغيرات لإدارة الإنتاج ، وتوسعه وتطوره والإسهام في تنمية عناصر النظام الكلي للعملية الإنتاجية المستهدفة وفق مرشحات العناصر الشامل لمتغيراته

التنسيق (**Coordination**): سلوكيات أساسية وضرورية لإدارة عملية التخطيط حتى يضمن عدم تعارض الأهداف ووسائل تحقيقها من كل النواحي الادارية والإنتاجية . ويمتد التنسيق ليشمل التنسيق بين اتجاهات عملية التخطيط خلال فترات زمنية متعاقبة ، تحقق صفة التكامل بحيث لا تتعارض ماسبقها ما سيليهما من الخطط.

الاستمرارية (**Continuity**): صفة أساسية في عملية التخطيط ينبغي فيها ان تكون مستمرة ومرتبطة في نشاطاتها وتقدمها وتطورها وتكاملها لتكون جاهزة للتنفيذ حال انتهاء فترة اعداد الخطة وجاهزيتها، وهكذا يكون التخطيط مستمراً ، ويحقق القابلية للتطور والنمو والقدرة على تحقيق الأهداف، والتكامل.

المرونة (**Flexibility**): تعتبر من الصفات المثلى للتخطيط لأجل إتاحة المجال للتطوير والتعديل بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة في كل مرة، ويشترط في المخطط ان لا يتجه الى استغلال المرونة إلا في الحالات الاضطرارية لكي يصبح التخطيط واقع قابل للتنفيذ لا مجرد أفكار غير مستقرة ذات المرونة غير المقيدة.

الإلزام (**Binding**): من الوسائل المتصلة بعمليات التخطيط ، وتستدعي الخطة ان ملزمة بشكل عام للجهات ذات العلاقة بها ويتم ذلك عن طريق إصدار مدعمات إلزامية بشكل قانونية عند عدم وجود مبررات موضوعية وهامة تعيق التنفيذ ، وتعرض للمسائلة والمحاسبة القانونية في حالات التقصير في تنفيذ الخطة او تحقيق الظروف الاساسية للوصول الى الأهداف المنشودة.

التكامل (**Integration**): باعتبار التخطيط عملية مستمرة، يهتم التكامل بالعلاقات المترابطة والمتشابهة بين فروع النظام وأجزائه بحيث تدرس هذه العلاقات بشكل دقيق ومترايط لكل العلاقات التكاملية في كل مفردات النظام، بحيث يتحقق من خلالها أكبر قدر ممكن من الإسهام في التحضير والتحفيز على تحقيق متطلبات تنميتها وبأقل التكاليف وعلى كل النظام وفروعه.

الكفاءة (**Efficiency**): يشترط في عملية التخطيط تحقيق أقصى الأهداف بما يضمن تلبية وتوفير أفضل المدخلات لمسارات العمليات ذات الأولوية على الأقل، وبأقصى قدر ممكن من الموثوقية، وبأقل الموارد والتكاليف والجهود والإمكانات من خلال اختيار أفضل المسارات الخالقة من خلال الوسائل المناسبة والمدروسة والواقعية والمحققة للأهداف المرجوة.

المركزية الموثوقة (**Central reliable**): تحتاج عملية التخطيط الى مركزية في الإعداد، ولا مركزية في التنفيذ بحيث تتيح للحالات الخاصة مرونة ضرورية وأساسية لتوفير النظرة الشمولية لحركة التطوير بالكامل من النظرة الشمولية تحقق التنسيق بين عناصر الخطة وأهدافها ووسائلها، والتي لا يمكن أن يتحقق إلا مع وجود هيئة مركزية تتولى ذلك، كما أن تكامل عناصر الخطة يستلزم وجود المركزية في التخطيط وأما اللامركزية في التنفيذ تبرره التعقيدات الادارية، واتساع، وتعدد المشاريع، والإلزام بمعرفة المتغيرات الداخلية النقية والخليلة لكل حالة ، وصعوبة قياس وتحديد المؤشرات الإجمالية والاتجاهات العامة . وهي ميزة صحية إن توافرت في العملية التخطيطية فإنها تضمن نجاحها واستمرارية نموها وزيادة فعاليتها، وقدرتها على تغذية العناصر المتشابهة معها وتنشيطها.

الموثوقية (**Reliability**): صفة صحية تساهم في معرفة أداء النظام وصدق مخرجاته، تسعى عمليات التخطيط الفعالة الى توفير قيمة أكبر في موثوقية أداء عناصر النظام والتي تزداد كلما نقصت المفردات الاحتمالية في الخطة.

التخطيط الإستراتيجي (**Strategic Planning**): هو وسيلة تحدد بها النظم التي تدعم استراتيجية المؤسسة، ويزود بها النظام بإطار للتطبيق الفعال. (الموسوعة الحرة، ويكيبيديا).

ثالثاً: المهججية:

الوسائل الضرورية لأنواع التخطيط: التخطيط عبارة عن عملية تنبؤ بالمستقبل، وهو أداة فعالة لتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف المستقبلي، في ضوء الإمكانيات المتاحة و الظروف الخيطة، وعلى أي مستوى من المستويات. ويحتاج التخطيط الى عمليات التأمل والتدبر والدراسة والإعداد والقياس وتطوير الخطط للبدل المناسب وهذه الخطط هي السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية. ويصنف التخطيط الى حسب المؤشرات المستهدفة حسب التأثير والزمن والوظيفة، وتنوع وسائل اعداد الخطط حسب البيئة والموضوع، وأهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى التأثير، ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي (*Strategic Planning*): ويكون مهماً ويحدث تغيير نوعي بعيد المدى في عناصر المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، و كالتخطيط لإضافة كلية، او تخصص جديد، او إنشاء قطب تعليمي في منطقة.

التخطيط التكتيكي (*Tactical Planning*): وله تقنيات خاصة به تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وله تأثير متوسط المدى، ويمثل وسيلة لمساندة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وهو تخطيط فعال قادر لتحريك عناصر النظام نحو تحقيق الأهداف، ومن أمثلته تقدير حجم الطلاب المتوقعة في سنة دراسية، او تخصص معين، او الخرجين.

التخطيط العملياتي (*Operational Planning*): وهو وسيلة استرشادية لمساندة الإدارة الوسطى والدنيا وله تأثير ذو مدى متوسط، ، ويساند التخطيط التكتيكي، في كل مراحل. ومن الجوانب التي يستهدفها تحديد احتياجات الإدارة التعليمية، والتنفيذية، وكل ماله بعناصر العمليات الإنتاجية.

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني، ويشمل:

التخطيط طويل المدى (*Long - Range Planning*): وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى (*Medium-Range Planning*): تخطيط يغطي فترة زمنية محددة، وعادة تكون أكثر من سنة وأقل من خمسة سنوات.

التخطيط قصير المدى (*Short - Term Planning*): تخطيط يغطي فترة زمنية لاتزيد عن سنة. ويستهدف هدف بسيط، او هدف مكمل للخطة.

(ج) التخطيط حسب الوظيفة (*Planning by Functions*)، ويشمل:

تخطيط الإنتاج (*Production Planning*): يركز على المخرجات التعليمية والتي هي مخرجات مفرزات العمليات مثل تدفق الطلاب نحو سوق العمل، او نحو التخصص.

تخطيط التسويق (*Marketing Planning*): ويركز اهتمامه في اشراك وإدماج المخرجات في سوق العمل، وهو تخطيط مرتبط بخطة التنمية، ويتم على عدة مستويات والتسويق والترويج، والتوزيع على شبكات التنمية.

التخطيط المالي (*Financial Planning*): ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

تخطيط القوى العاملة (*Human - Resources Planning*): ويركز على شبكة توزيع المواد البشرية على شبكات الإنتاج، مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

تخطيط الشراء والتخزين (*Storage Planning & Purchasing*): ويركز على تخطيط وسائل الإنتاج، وعناصر الإصدار، ومكملات المحيط الإنتاجي.

التخطيط الجيد أو الفعال (*Good Planning or Effective*): ويعتمد على وجود صفات معينة، ومحددة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً يتقبل الاستجابة لأي متغيرات، ويتمتع بالواقعية، والوضوح والدقة، والمرونة، والواقعية.

السياسة التربوية: هي مجموعة المبادئ والقواعد والمعايير والمقننات التي تحدد مسيرة التربية، والاتجاهات الرئيسية التي تحدد وجهة حركتها في المجتمع، صوب الأهداف الكبرى والنماذج المثالية التي يراها المجتمع لأبنائه، خلال حقبة زمنية محددة، وتمثل هذه المحددات "رؤية المجتمع" وقناعة مؤسساته المختلفة بنوعية الحياة التي يريها لأجياله ان يسهموا بها في المستقبل، وتتضمن التزامات الدولة بشكل محدد تجاه العملية التربوية التعليمية ككل.

أدوات وعناصر التخطيط الاستراتيجي في المنظومات التعليمية: تنفذ عمليات التخطيط يتطلب إتاحة أدوات عملية تساند العمليات الفكرية الأداء الفعال، عبر مسالك مختلفة، أهمها. (*Riggs, and et al, 1989*).

- بنك المعلومات (*Information data bank*): تتضمن توافر البيانات والإحصاءات والمعلومات ذات الفائدة والتي تتميز بالشمول، الدقة، السرعة، الحداثة،..).
- الواقعية في الأهداف (*Realistic goals*): يشترط فيها ان تكون الفجوة محددة، وتكون الأهداف قابلة للتحقيق، والقياس. بالإضافة الى وضوح الرؤية والغايات والأهداف.
- توفر الخبراء (*Provide expert*): تشمل وجود عددٍ كافٍ من الخبراء الذين يحتاجهم العمليات التخطيطية في كل فروعها، وأقسامها والذين يساندون العملية حتى تنفيذ المهمة.
- توافر القوانين واللوائح المالية والإدارية (*Availability of the laws and regulations of financial and administrative*): تشمل القوانين واللوائح المالية والإدارية، وعناصر تغذية النظام في مختلف أطرافه وفروعه، ومايلحل تعقيدات مسارات الحلول. وهي أدوات تنمي المنظمة وتجعل عمليات تخطيط الأداء قابلة للتطوير والتحسين.

رابعا مناقشة النتائج:

يمكن تشخيص عوامل التحليل الإستراتيجي لعملية التخطيط وما تمتاز بها من عمليات على مستوى المؤسسات الجامعية بالشباب والتكامل ويمكن تصنيفها حسب الأولويات، وتشمل:

أ. عوامل القوة (*Strengths*):

- أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين.
- البنية التحتية المتكاملة.
- المختبرات والتجهيزات المتطورة.
- البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل
- التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين.
- إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً.
- مناح الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.

ب. عوامل الضعف (Weaknesses) :

- التعقيدات المادية ارتفاع تكاليف البرامج الدراسية.
- الصعوبات المناخية، وضعف الخدمات الجامعية.
- القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية.
- المحدودية في البرامج ، والتوجيه، والكادر الأكاديمي.
- المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص.
- التقليد والروتين، والتشابه في البرامج والمجالات الدراسية.
- الضعف في الاتصال الخارجية مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

ج. الفرص (Opportunities) :

- نسبة النمو السكاني.
- نسبة الإقبال على التعليم.
- المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية.
- المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

د. المخاطر والتهديدات (Threats) :

- المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية.
- الاستقطاب العالمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم.
- محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي
- محدودية سوق العمل، والضعف الخارجية (ضغوطات عدم الاستقرار،...).

الغايات الإستراتيجية (Dlugosh, L, 1993)، وتشمل:

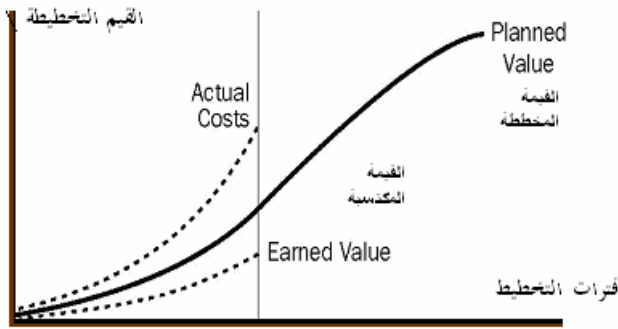
- وجود الثقافة المؤسسية الواضحة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم)
 - المحيط، والبيئة التربوية التعليمية.
 - المعايير الاعتمادية ومستواها العالمي في كل البرامج والمجالات الأكاديمية.
 - التكامل الدراسي بين الدراسات الأولية والدراسات العليا.
 - مدى تطبيق المعايير الادارية كالجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.
 - مستويات الأنفاق والتطوير والاستقرار في البحوث العلمية، ومستوى التشجيع للإبداع والابتكار والتميز.
- تتحقق الخطط الفعالة والإستراتيجية من خلال تحديد الفجوة وعبر عدة محاور على المستويات التربوية والتعليمية وتشمل: محور الثقافة المؤسسية، المحور الأكاديمي، المحور البحث العلمي، المحور الطلابي، المحور الإداري، المحور المالي والاستثماري (زيادة الإيرادات، ضبط النفقات). ويتم التخطيط عبر مراحل متعددة من إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتكاملة وفق السيناريوهات المستنبطة من عمليات المحاكاة وتشمل: السيناريو الواقعي، السيناريو التفاؤلي، السيناريو الاستبصاري.

التخطيط وكيفية بناء السياسة التربوية وصياغتها: إن بناء السياسة التربوية يجب أن تترابط فيه وتتكامل جميع الاختصاصات والاهتمامات والتطلعات للدولة بكل مؤسساتها وأجهزتها وفعاليتها في قطاعها العام والخاص، بمعنى أن تكون لدى الفريق المعني ببناء السياسة رؤى وتوجهات واقتراحات هؤلاء جميعاً، يحصل عليها بالأسلوب الذي يراه مناسباً، إما بوساطة

استبيانات موضوعية شاملة إلى أبعد الحدود، أو ندوات متخصصة متتابعة، أو الإجراءين معاً، أو أي إجراء يراه الفريق مناسباً، لتكون أمامه جميع هذه التوجهات، فيستطيع إجراء دراسة تحليلية تأويلية لها، ومن ثم تصنيفها تحت بنود محددة تشملها السياسة وفق منهجية مشروع السياسة التربوية، والتعليمية، ووثيقة الأهداف التربوية المطورة، وتوصيات مكتب التربية العربي لدول الخليج، وتوصيات المنظمات التربوية القومية والإسلامية والدولية، ووثائق السياسات التربوية لدول مجلس التعاون الخليجي، ووثائق السياسات التربوية للدول العربية، ووثائق السياسات التربوية لبعض الدول الأوروبية والأمريكية والآسيوية.

وتتضمن السياسة التربوية المحاور الأساسية التالية: المنطلقات المرجعية (الفلسفة التربوية)، والتي شملت: المنطلقات الفكرية والثقافية، والمنطلقات الوطنية والقومية والإنسانية، والمنطلقات الاجتماعية والاقتصادية. وتضمنت -أيضاً- الأهداف التربوية، والمجالات التفصيلية للسياسة التربوية، والتي شملت بدورها عناصر هي: تنظيم التعليم العام، والبنية الهيكلية للتعليم، والمناهج الدراسية، والقياس والتقويم التربوي، والكفايات البشرية، والأبنية والتجهيزات المدرسية، والإدارة المركزية، والتخطيط والبحث والتطوير التربوي، والبعثات والمنح والتدريب الخارجي والتعاون الدولي، والتمويل.

أسس عملية التخطيط التربوي: هناك أربعة أسس جوهرية في العملية التخطيطية لا يمكن تجاوزها (Webster, William E & Luehe, Bill, 1992)، وهي القاعدة الأساس لإجراء أي تنظيم تربوي تعليمي، والشكل ٢ يوضح القيم الأساسية، والقيم المخططة، والمكتسبة، من عمليات التخطيط وهي:



الشكل 2 يوضح القيم الأساسية، والقيم المخططة، والمكتسبة

١- **المهرومية التخطيطية:** تنضح العملية التخطيطية على مستويات إدارية مختلفة (المستويات الإدارية الأدنى؛ العليا، الإدارة العليا)، وتوجه الإدارة العليا أساساً للتخطيط بعيد المدى، وأما اهتمام المستويات الإدارية الأدنى ينحصر في التخطيط القصير المدى.

٢- **التنبؤ للمسارات المستقبلية:** تمثل هذه القاعدة الأساس في إدارة المستقبل، وتعود أهمية التنبؤ في العملية التخطيطية إلى موازنة مسارات المستقبل المعرفة العناصر المؤثرة ومدى تأثيرها في البيئة، وفق المعلومات المتاحة والمحتملة، وغيرها من المدخلات اللازمة لممارسة أساليب التنبؤ والمواءمة والمحاكاة، وغيرها من الطرق الرياضية والإحصائية المستندة على التحليل في إطار النظريات التربوية، وتتحدد خلالها مستويات عملية إعداد الخطة والتي تعتمد على ستة مرتكزات أساسية، هي:

- تكوين قاعدة البيانات الأولية.
- وضع وتحديد الأهداف الأولية.
- توسيع المشاركة التخطيطية.
- إعداد الإطار العام للخطة.

- التعاون بين القاعدة والقمة على مختلف المستويات.
- إعداد الإطار التفصيلي الكامل للخطة

تحتاج الخطة بعد ماينتهي من الإعداد والإقرار والتبليغ للجهات المسؤولة عن تنفيذها، الى التحقق بشكل مستمر من مطابقة ما يتم إنجازها والمستجد فيها. وتندرج عملية المتابعة عبر مراحل متكاملة، وهي:

مرحلة المتابعة السابقة: وهي متابعة وقائية قبل التنفيذ للتأكد من سلامة الإجراءات وتجنب الأخطار وهذا النوع من المتابعة قاصر عن استقراء المتغيرات اللاحقة بشكل دقيق لتجنب الأخطاء والخسائر، والمستجدات التي قد تجعل منتج النظام غير فعال.

مرحلة المتابعة المتزامنة: وهي مرحلة تتم خلالها متابعة تزامنية مع كافة مراحل عملية التنفيذ خطوة بخطوة، حتى يمكن السيطرة وضبطها كلما دعت الحاجة لاجل تصحيح الانحرافات المرتبطة بقصر الفترة الزمنية أو عدم التقدير الدقيق في الدورة التخطيطية.

مرحلة المتابعة اللاحقة: وهي التغذية الراجعة او المتابعة المتأخرة وتتم خلالها تحدد وتعديل الانحرافات وفق لإجراءات التصحيحية المناسبة، وهي عملية مكلفة إلا أنها تساهم في تقليل الهدر، والوصول إلى الأهداف في الفترة الزمنية المحددة لها، وبأقل التكاليف

خطوات اعداد الخطط وحصول الموافقة والاعتماد عليها: تحتاج عمليات التخطيط في النهاية الى ضرورة عرض المخطط على بعض الجهات المختصة والداعمة لإبداء الرأي والملاحظات وحصول الموافقة عليه ، وتختلف هذه الجهات حسب نوع ومستوى الخطة المعتمدة على مستوى المنظمات التربوية، الجهات التالية:

١. موافقة القيادة : يعرض المخطط على الأجهزة الإدارية العليا والتنفيذية المعنية وفق الإدارات التي طرحت المشروع، والإدارات الأخرى المساندة والداعمة لإبداء الملاحظات والتصورات، والموافقات الأولية.
٢. اللجان الاستشارية والفنية : تنص كثير من التشريعات على تشكيل لجان عامة وفنية لمراجعة مشروع التخطيط العام وإسداء النصح والإرشاد ، تتكون اللجنة من مختصين من مختلف التخصصات ، بالإضافة الى الداعمين من رجال الأعمال
٣. لجان جلسة الاستماع تعقد لجان جلسة استماع يحضرها أعضاء المجلس الاستشاري والمختصين ولجان التخطيط للإحساس بمدى تجاوب الخطط مع حاجيات المشروع المعتمد بالخطة المقترحة ومدى استجابتها للمعايير المعتمدة (محلية، دولية).
٤. لجان متابعة التعديلات : تقوم اللجنة المختصة المكلفة من قبل الإدارة العليا للتأكد من إجراء التعديلات على هذا المشروع في ضوء الملاحظات الهامة التي تم تسجيلها في جلسات الاستماع التي وردت من الجهات المختلفة وعبر المراحل السابقة.
٥. موافقة اللجان المقررة: بعد اعتماد والانتهاه من اعداد مشروع التخطيط العام بكل مراحلها يعرض على مجلس اللجان المقررة للموافقة عليه وإصدار الملاحظة النهائية.
٦. لجنة الاعتماد : بعد موافقة لجان المجالس السابقة يعتمد التخطيط من قبل اللجنة ان استوفى الشروط وتحقق المعايير وفي غير ذلك يرفض المخطط رفضا نهائيا.

نستنتج من ماسبق أن أهم آليات تخطيط عمليات التعليم والتعلم لا بد ان تنسجم مع معطيات حركة التعليم والتعلم، واستراتيجياته الأساسية التي ينبغي أن يؤخذ بها من أجل النهوض بمسيرة التعليم العالي ضمن تخطيط استراتيجي لا يخضع لضغوط خارجية، ويقام حسب متطلبات ومعايير وشروط التنمية المستدامة. من خلال عناصر أساسية، وهي:

١- تحديد الأهداف:

٢- الوسائل والأساليب:

٣- الإمكانيات و القدرات:

٤- مطابقة الإمكانيات مع الوسائل و الأهداف:

٥- مراعاة الظروف الزمانية و المكانية:

٦- التدرّج في العمل (خطوة بخطوة):

٧- تزامن التكنيكي مع الإستراتيجي:

٨- عدم صبّ كل الجهود في بوتقة خاصة:

٩- تقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار:

١٠- المراجعة الدائمة للبرامج وخطط المرحلة وللأفراد:

١١- وضع خيارات متعددة، والتفكير ببدائل جديدة:

يتم صياغة السياسات التفصيلية في ضوء خطط واضحة الرؤية يحتاج خلالها إلى أمور ، من أهمها ؛ صياغة الرؤية العامة؛ حشد الالتزام المجتمعي، ويتم تحديد حاجات الفرد وحاجات المجتمع، وعلاقته بالمؤسسات التعليمية والتدريبية في كافة جوانبه.

تساهم عمليات التخطيط في المنظومات التربوية والتعليمية في الارتقاء بجودة التعليم الذي يستهدف الامتياز والاتقان

في التعليم في جانبه النوعي من خلال مبادئ ، اهمها:

١- المعايير (Standardization)

٢- التركيز على الطالب (Student Based)

٣- التقييم (Measurement)

٤- التطوير المستمر (Continuity of Development)

٥- الالتزام مع ذوي العلاقة ((Commitment

٦- المراجعة الدائمة (Reviewing)

٧- المحاسبية (Accountability)

٨- الموثوقية (Reliability)

تحتاج عمليات التخطيط الاستراتيجي في الوطن العربي الى تعزيز خصائص وسمات الجيل المستقبل في المجالات :

الاجتماعية ، والمهارة ، والمهنية ، والمعرفة ، والصحة والسلامة (Verstegen , D. A & Wagoner J. L ,

1989) ، من خلال:

- انماء البصيرة ، ونشر الأخلاق الفاضلة
- تطوير المواطنة وتعزيزها
- تطوير القدرة على التعلّم الذاتي ، والتعلّم المستمر

- تعزيز المهارات الاجتماعية، ومهارات التفكير
- إدارة مستقبل الذات والوقت بكفاءة
- التنمية الفكرية والبدنية السليمة
- الاحسان وحسن المعاملة.

ويستهدف تحقيق الاتقان في صناعة السياسة التربوية وفق تخطيط استراتيجي فعال قائم على عدة دعائم

(Kaufman, L & Jacobs, H. M , 1987)، أهمها:

نتائج التقييم والتشخيص: ومن الاستراتيجيات التقييمية التي تتطلبها المرحلة في النظم التعليمية : التقييم بالمقاييس (Benchmarking) ، في ضوء تأملات استشرافية ومحكاتية لمؤشرات مستقبلية لأجل تحدد مدى البعد والقرب بين الواقع القائم والأنموذج المستقبلي، وهذا يحتاج إلى توظيف مناسب لنتائج التقييم .

سياسة الخطط الشاملة: ركيزة لضمان الامتياز للجميع من رؤية شمولية تهدف إلى التحسين المستمر من خلال خريطة واسعة عديدة الزوايا مختلفة الأوجه.

معياريّة العمليات: تستخلص مضامينها ووضعها في صورة محكات معيارية مرجعية (Standards)، لغرض تقييم الجودة الشاملة، وضبط معايير العمليات. (باشيو، ٢٠٠٥).

التطوير الذاتي: التخطيط المهيكّل والقابل للمتابعة والتحسين المستمر، والتغذية الراجعة لكل مفردات العمليات الانتاجية.. والتخطيط المستقبلي لا بد ان يهدف الى انشاء مؤسسات (قيمة:، متعلمة، إلكترونية، نوعية، ذات الأداء العالي، تعاونية، فعالة، تشاركية، عملية، مجتمعية، ممتعة، آمنة، ناعمة). (Namara, Carter, Mc , 2001)

يجب أن يكون التخطيط مجوداً، يحقق متطلبات متكاملة ، أهمها : الوضوح في الرؤية والاهداف، والقيم ويتحقق الالتزام بالغايات، واستمرارية، والنقد الذاتي الفعال. ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن : (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقييم)؛ والتخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة (غنوم، ٢٠٠٦).

يحتاج الإصلاح التربوي في الدول العربية الى دمج إمكانيات التقنية المعاصرة من جهة والنماذج التعليمية المعتمدة على المفاهيم والمبادئ المشتقة من نظريات التعلم الحديثة التي اثبتت فعاليتها مع مرعاة متغيرات البيئة، فرصاً حقيقية لتغيير الوجه التقليدي للتعلم من بنية جامدة تعتمد أركانها على المعلم والكتاب وتتعامل مع المعرفة على المستوى التجريدي، وهي معرفة تسكن عقل المتعلم، ولا تجد طريقها إلى التطبيق بتلقائية وفاعلية بسبب سطحيته وتبسيطها وتجزئتها وانفصالها عن الواقع، إلى بيئات تعلم بنوية، بيئات تتعامل مع المشكلات التعليمية في سياقات واقعية غنية بتعقيدات المواقف الحقيقية، وتقدم أمثلة متعددة للعالم الواقعي، وتشجع المتعلم على بناء المعرفة وليس إعادة إنتاجها؛ وهي بيئات أيضاً تشجع بناء المعرفة المعتمد على السياق الواقعي للأشياء والأحداث وتتجنب الإفراط في تبسيط التعلم وتجريده، وتعزز ممارسة التأمل والتفكير، وتدعم البناء التعاوني للمعرفة من خلال الحوار الاجتماعي. ولتحقيق الأهداف يتطلب أساليب جديدة، من بينها التعلم التعاوني لدعم فكرة المشاركة في الذكاء أو الإدراك والتعلم بأسلوب حل المشكلات بغرض تنمية مهارات أكثر عمومية مثل مهارات حل المشكلات ذات المستوى العالي ومهارات البحث والعمل الجماعي، والتعلم من خلال مواقف، والتمهين الإدراكي وغيرها.

التخطيط وإصلاح السياسات التربوية في الدول العربية:

تساعد أهمية التعليم في تحديد مستقبل الأمم والشعوب، إذ أن التعليم أصبح متغيراً رئيسياً من متغيرات النظام العالمي الجديد، ومعياراً من معايير القوة والتفرد والمنافسة. تندرج الخطط الإصلاحية في سياق سياسات وطنية عامة تتبناها الدول العربية في مجال التعليم تضمن تحقيق التكامل بين التعليم العام والتعليم الخاص، وتحقق إشراف الدولة على العملية التعليمية بشقيها. يلاحظ وجود فوضى حقيقة في مجال التعليم الخاص. تعاني معظم الدول العربية في الوقت الراهن من فوضى التعليم الخاص، وهو ما يتمثل في المدارس، والجامعات الخاصة وفروع الجامعات الأجنبية التي تدرس مناهج غير المناهج الوطنية، التي يتزايد عددها تدريجياً. (باشوية، ٢٠٠٥).

لا يمكن إنجاز تقدم حقيقي في تطوير التربية والتعليم العالي في الدول العربية، إلا إذا تم النظر إلى تخطيط التعليم كمنظومة متكاملة الحلقات تبدأ من رياض الأطفال حتى المرحلة الجامعية، وهو الأمر المفقود في غالبية خطط وبرامج إصلاح التربية والتعليم العالي بحيث يتم تجويد كل مرحلة تمهد للمرحلة التالية وطرح الخطط لتطوير التعليم والبحث العلمي سواء على المستوى القطري أو على مستوى الوطن العربي بصفة عامة.

تكمن مشكلة التخطيط وعدم الاستقرار التي تعانيها سياسات التربية والتعليم والبحث العلمي في عديد من الدول العربية في عدم وضوح الرؤية أو ضبايتها من ناحية، وغياب التراكم في عملية التطوير من ناحية ثانية، وعدم الاستفادة من التجارب الناجحة في تطوير التعليم والبحث العلمي سواء في العالم المتقدم.

إن عملية إصلاح التربية والتعليم العالي في عديد من الدول العربية تدور في حلقة غير متكاملة، فخرىجوا الكليات الذين يعملون مدرسين للمرحلة الابتدائية والثانوية بعد التخرج غير مؤهلين بالدرجة الكافية لأن يكونوا عناصر فاعلة في العملية التعليمية، وتحقيق جودة عناصرها.

إعادة النظر في موضوع البحث العلمي بان يكون غير محدود ضمن وزارة التعليم العالي فقط وإنما ان تكون له وزارة مستقلة بحد ذاتها، وان تتضمن عناصر عديدة منها: الخطط والسياسات البحثية وما تعكسه من أولويات وأهداف، ومؤسسات البحث العلمي، ومدى التنسيق فيما بينها، والباحثون المشتغلون بالبحث العلمي، ونظم والابتعاث للخارج، وتمويل البحث العلمي، والنشر العلمي، وأخلاقيات البحث العلمي، وطبيعة العلاقة بين المؤسسات البحثية وأجهزة صنع القرارات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق التنمية المستدامة.

يحتاج تطوير التعليم الى مرجعية سياسية من أجل تحقيق أهدافه وتحويله إلى واقع ملموس. وهذه مسؤولية اهتمام القادة العرب، والقيادات التي تصنع السياسات بمختلف الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات القائمة على شؤون التعليم في الوطن العربي، وهي قضية أمن قومي، لما لها في تحقيق خطط التنمية المستدامة.

التراخي في عملية الإصلاح التربوي هذا هو أحد أكبر التحديات التي تواجه العرب في القرن الواحد والعشرين، ومعالجة هذا يحتاج الى خطط علمية واقعية، يتم توفير التمويل اللازم لها، ويجري تنفيذها حسب مراحل زمنية محددة، ووفق المعايير المتعارف عليها لجودة التعليم الشامل، وفي إطار رؤية شاملة للإصلاح.

يتوقع ان يضيف التخطيط الاستراتيجي بعدا جديدا للإصلاح في الوطن العربي في إعادة هندسة العمليات (الهندرة) وارشادها، والمفاضلة والإختيار بين البدائل، وطرق وأسس المنافسة الذي يقوم علي تحديد الافضل، واستبعاد المؤجل او

المرفوض من الاعمال. من خلال فاعلية الأداء، وابتكار الأنشطة الفريدة، والمفاضلة بين البدائل التي تحقيق المزايا التنافسية وفق الاستراتيجية التي تحدد الوضع الاستراتيجي لإعادة اكتشاف المسارات المستبصرة. واقتناع النخب السياسية العربية وراسمي السياسات التنموية بأن الاستثمار في مناجم العقول هو الاستثمار الافضل والأكثر جدوى وفاعلية وديمومة إن لم يكن الأمثل الأمر الذي يتطلب تحولاً جذرياً في الإنفاق على المزارع الإسمتية الى الخطط التنموية الأساسية ذات القيمة الفعلية وخصوصاً التعليم والبحث والبرامج الداعمة للتنمية. وتوصي الدراسة بتطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي في ميادين التربية والتعليم قى الدول العربية عبر محاور، أهمها: الأهداف، الرؤى والقيم، تعزيز دور البيئة في التعليم، الموازنة والمحاكاة للنماذج المميزة الفاعلة ذات الجودة العالية، الشراكة المؤسساتية والاجتماعية، حسن إدارة التعليم والتعلم، تجويد الأطر القانونية والتنظيمية لنظم التعليم والتعليم، دعم وتطوير المرافق والبنى التحتية والداعمة، وربط الشبكة التعليمية عمودياً وافقياً (المستويات، والتخصصات).

خامساً: التوصيات: ومواجهة تحديات القرن العشرين في ثورته الثالثة، ثورة المعلومات وإدارة المعرفة، والتفوق

الاقتصادي والتكتلات الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم في المجتمع العربي يوصي الباحث:

- ١- إقامة فرص التعليم للجميع والعمل على القضاء على تسرب المتعلمين من المراحل الدراسية كافة وإشاعة التعليم مدى الحياة لمختلف طبقات الشعب وجمع المراحل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.
- ٢- القضاء على التباين في الالتحاق بالتعليم واعتباره استقراراً وسلاماً اجتماعياً لبناء مستقبل المجتمع.
- ٣- تحسين نوعية التعليم من اجل استجابة أفضل لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة
- ٤- احترام المواطنة، والمعتقدات الدينية وتأطيرها باعتماد استقلالية التعليم وفصله عن السياسة ونشر مبادئ حقوق الانسان بكافة مفاصلها ومعانيها.
- ٥- اعتماد احدث المعلومات العلمية وطرائق التدريس والوسائل التعليمية وطرائق التقويم والقياس في الامتحانات من خلال تدريب وتأهيل جميع العاملين في المجال التربوي.
- ٦- تعزيز مشاركة المجتمع ومنظّماته الإنسانية في تخطيط وتقييم وتقويم النظام التعليمي التربوي وتقوية التنسيق والتفاعل بين مراحل التعليم كافة مع بعضها البعض ومع القطاعات المجتمعية الأخرى.
- ٧- تنمية مساهمة القطاع الخاص وتشجيعه على المشاركة ومن الضروري جداً اشراك المعلم والاستاذ الجامعي والعاملين في المجالات الاجتماعية التربوية لكي يكون في مركز العملية التربوية والولب المحرك والمطور لها
- ٨- ضمان الاجراءات السليمة لإشاعة العلم وحب التعلم بالمزيد من المعلومات وحب العمل والاهتمام الجاد والمستمر بالتدريب والتأهيل ومستوى المعيشة للعاملين في المجال التربوي لكي يتمكنوا من أداء واجباتهم التربوية بأفضل وجه ويكون ذا قيمة اجتماعية علياً.
- ٩- اعتماد التخطيط العلمي المستند على المعطيات الموثوقة والبراهين وتقييم وتقويم الأداء ومكافحة الفساد الإداري والمالي والخلقي وكل أنواع الفساد.

سادسا: المراجع:

باشيوة، لحسن، (٢٠٠٥). "النمذجة الرياضية بين الصيغ النظرية والتطبيق في العلوم التربوية، مجال التخطيط التربوي"، مجلة العلوم الإنسانية السنة الثالثة: العدد ٢٤: ايلول (سبتمبر) .

غنوم، أحمد بن عبد الكريم، (٢٠٠٦) " دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم"، ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالمي. www.kku.edu.sa/

الموسوعة الحرة، ويكيبيديا، موقع انترنت: www.ar.wikipedia.org .

Dlugosh, Larry L, (1993)" Planning Makes Perfect: Strategic Planning begins with involvement".Executive Educator,Vol. 15 , No. 01 , PP. 63-64

Herman, Jerry J.,(1989)." A Vision for the Future: Site-Based Strategic Planning". NASSP Bulletin, Vol.73, No. 5 , PP. 23-27.

Kaufman, Jerome L & Jacobs, Harvey M, (1987)." A Public Planning Perspective on Strategic Planning". Journal of The American Planning Association, Vol. 53, No.01 , PP.23-33.

Keaster, Ric & Sloan, Gayle, (1999)."Constituency–Driven Strategic Planning: A District Serious About Community "Ownership " Planning & Changing, Vol.30 , No.2 , PP.66-75

Lyman, Linda L ., (1990). "Getting Results : Is Bona Fide Strategic Planning More Effective?"Educational Planning, Vol. 8, No.3, PP.31-35.

Moldof, Edwin P. ,(1993)."Schools and Strategic Planning Using a Traditional Business Tool". Schools Business Affairs , Vol.59, No.2 , PP.21-24.

Namara, Carter, Mc, (2001)."Strategic Planning in Nonprofit Or For- Profit Organizations", Wednesday-16-5-2001.

<http://www.maphp.org/library/plan>

Riggs, Robert O & Valesky, Thomas C., (1989). "The Application of Strategic Planning". To The Development Of Statewide Educational Programs. Educational Planning , Vol.8, No.01, PP. 3-11

Snyder, Karolyn J, (1983)." Instructional Leadership for Productive Schools" . Educational Leadership, Vol.40 , No. 5 , PP. 32- 37 .

Verstegen , Deborah A & Wagoner Jr, Jennings L, (1989)." Strategic Planning For Policy Development : An Evolving Model" . Planning & Changing , Vol.20, No.01, PP. 33-48

Webster, William E & Luehe, Bill , (1992)." The Principal and Strategic Planning" . Elementary Principal Series No. 9. (Report No. EA 024 753). By the Phi Delta Kappa Educational Foundation Bloomington, Indiana, Document Reproduction Service No . ED 355 649, ISBN-0-87367-456-1.