المحاضرة الثالثة

بعنوان"التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية"

إطار مفاهيمي

مقدمة:

تتزايد سرعة التغير بصورة درماتيكية مما جعل المؤسسات التعليمية مطالبة بتلبية رغبات وحاجات الجهات الخارجية وكذلك السعي لتلبية هذه الطلبات في زمن أقل مما كان التعليم يستهلكه، وبالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات التعليمية عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخلها، وهناك العديد من الفئات التي تتعامل مع المؤسسات التعليمية غير راضية عن أداء هذه المؤسسات فحكومات الدول لها طلبات والطلبة لهم حاجات، وأولياء الأمور، والمتبرعين، والممولين، وسوق العمل، وكلهم يطالبون بإخضاع المؤسسات التعليمية للمزيد من المساءلة عن الأداء المقدم، وعن مدى استجابة هذه المؤسسات لرغباتهم وطلباتهم، باعتبار أن هذه الرغبات والطلبات تمثل لهم حقوقا لدى المؤسسة التعليمية، ولتحقيق هذه الاستجابة فإن المؤسسة التعليمية مطالبة بتحقيق المزيد من التوافق بينهما وبين دورها الأخذ في التبدل والتغير، وبات من المهم تحديد ماهية هذا الدور الذي يتفق مع التغيرات الحادثة في المجتمع الخارجي، خاصة وأن هذه المؤسسة ارتبطت باستجابتها للممول الأكبر لها وهو الحكومة المركزية حيث تقوم الحكومة بوضع القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه المؤسسة كما أنها تضع شروط القبول والالتحاق بها وشروط التخرج والتأهيل،ولكن من الواضح أن هناك المزيد من التغير حيث بدأت المؤسسات التعليمية والحكومة في الاستجابة لطلبات ورغبات المستهلكين المتعاملين مع المؤسسات التعليمية.

وإذا كان هناك اتفاق بأن التخطيط الاستراتيجي يعتمد مبدأً رئيسيا ينبع من موائمة المؤسسة التعليمية مع بيئتها، فإن العملية التخطيطية عليها أن تبدأ بإعادة صياغة الهوية الفكرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها المتغيرة بشكل أفضل وبطريقة تحقق المزيد من التكيف بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية باعتبار أن أساس نجاح المؤسسة هو

رضا أصحاب العلاقة الرئيسية وهم الطلاب، والأساتذة، وسوق العمل، وكذلك تحقيق المزيد من الموائمة بين أنشطة المؤسسة وبين توقعات وحاجات أصحاب المصلحة السابقة الإشارة إليهم.

إن تطوير خطة إستراتيجية للمؤسسة التعليمية تراعي البيئة الخارجية يعتبر جزء مهم من التخطيط ككل، مع التأكيد على أن احتياجات البيئة الداخلية قد تكون على نفس القدر من الأهمية، ولذا فإن رجال التخطيط الاستراتيجي عليهم القيام بمراعاة حقائق التقاليد وحاجات أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمواطنين والموارد والعمليات الإدارية وأسواق العمل وحاجات أولياء الأمور والجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني كما عليهم تطوير خطة تراعي ذلك ويتم تنفيذها فيما بعد.

وذلك كله انطلاقا من أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد استعراض نظري لأطر وممارسات فلسفية، بل أصبح واقعا ممارسا في كل دول العالم، يرسم ملامح نجاحها ويقودها نحو الريادة العالمية في شتى المجالات، ومن ثم لا يجب علينا أن نتخلف عن الركب الحضاري العالمي، بل علينا أن نلحق بالقطار، وأن نحصل على فرصة أفضل لرسم مستقبل أفضل لهذه الأمة العريقة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية

يمكن أن ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره مدخلا إدارياً شامل يسعى لتحقيق طفرات وأهداف استراتيجية في أداء المدرسة أو الجامعة، وهو أسلوب لتوجيه الموارد المتاحة للمدرسة أو الجامعة وتعظيم إمكانياتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة معينة مع الأخذ في الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة التعليمية في إطار الاستراتيجية العامة لها.

إن التخطيط الاستراتيجي وفقا لهذا المفهوم يعتمد على التعرف على مفاتيح النجاح وكيفية تحقيق الأهداف التي تم تحديدها بدقة قبل ذلك ويعتمد الآليات التنفيذية اللازمة لتنفيذ الجوانب الرئيسية للخطة الاستراتيجية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المهارات الأساسية لتحقيق القيادة الحكيمة والإدارة المميزة فهو عبارة عن خارطة طريق ترشد القائد وعناصر العمل إلى الطريق السليم الذي عليهم أن يسلكوه ليصلوا من الوضع الحاضر الذي يقفون فيه إلى الوضع الذي يرغبون في الوصول إليه في المستقبل وكيف يمكنهم تحقيق ذلك. ومن وجهة النظر هذه فإن التخطيط الاستراتيجي قد يكون من العناصر الهامة والأساسية لنجاح إدارة أي مؤسسه تعليمية سواء كانت مدرسة أو جامعة.

ومن خلال هذا المفهوم نرى أن التخطيط الاستراتيجي يعد فاصلاً بين مرحلتين:

الأولى: وضع قائم نقف أمامه الآن نعايشه، نمارسه، نحتك به تحيط به أزمات وعقبات وتحوطه تطلعات وآمال.

الثانية: استشراف للمستقبل المأمول، ولكنه استشراف مقنن، مدعم بآليات، مدعم باستراتيجيات، ورؤى مدروسة تهدف تحقيق غد أفضل للمؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها.

وفي نفس الإطار السابق فهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه:

منهج نظامي يقوم بحصر وتحديد الإمكانات المتاحة والمتوقعة للمؤسسة من أجل استشراف آفاق المستقبل التربوية المحتملة والممكنة من خلال تصميم استراتيجيات بديلة واتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ ومتابعة هذه القرارات.

وبنظرة تأملية أكثر عمقا، ينفذ التخطيط الاستراتيجي مخترقا آفاق المستقبل متناغما مع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية التي يمر بها المجتمع.

ووفقاً لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو:

ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة التربوية من قوى وعوامل خارجية وبين عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة بالشكل الذي يمكن به اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة والمتاحة لمستقبل المؤسسة.

ويتسم التخطيط ببعد إداري، يوظف طاقات وإمكانات المنظمة عبر شبكات إدارية تتسم بأعلى درجات التنظيم والدقة، ومن هذا المنطلق فإن:

التخطيط الاستراتيجي: يعتبر عملية إدارية تهدف إلى إحداث تغير في نظام عمل المؤسسة التعليمية بشكل يحقق المزيد من الفعالية والكفاية وهو حلم نصبو إليه جميعا، وأمنيات وغايات نرجوها، ولذلك فإن:

التخطيط الاستراتيجي: هو شكل من أشكال التخطيط ترى فيه المؤسسة التعليمية مستقبلها وتتخذ من أجل تحقيقه مجموعة من الإجراءات والعمليات اللازمة الوصول إليه.

والتخطيط الاستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يجيب على السؤال الآتي: إلى أين تسير المنظمة؟ وهو يعتبر وفقا لذلك أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرته على التغير والتفهم لوضع المنظمة حاليا ومستقبلا ولا يعتمد فقط على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له وفقا لما كان متبعا بالتخطيط التقليدي بل يتناول عدة جوانب تجعله مختلفا عن أنماط التخطيط الأخرى منها:

١- الرؤية المستقبلية للمؤسسه.

٢- القطاعات والشرائح السوقية والعناصر المستهدفة والمستفيدة من المؤسسه.

٣- أسلوب المنافسة بين المؤسسه وغيرها من المؤسسات.

٤- المتغيرات الداخلية وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب وعناصر المؤسسه والأنشطة المختلفة بها ونقاط قوتها وعناصر ضعفها.

٥- المتغيرات الخارجية وعلاقة المؤسسه وبنيتها الخارجية متضمنة ما في هذه العلاقة من فرص متاحة وتهديدات متوقعة.

ومن هذا المنطلق فإن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من التحليل المنهجي الشامل للمركز التنافسي للمؤسسه التعليميه من خلال دراسة الفرص التي يمكن أن تفيد المؤسسه ودراسة التهديدات التي يمكن أن تعيق عمل المؤسسه سواء كانت تهديدات حالية أو مستقبلية يتوقع ظهورها وكذلك دراسة عناصر القوة التي تتمتع بها المدرسة وعناصر الضعف الذاتية الموجود داخلها ومن الشروط اللازم توافرها لهذه المرحلة من الدراسة والتحليل ضرورة تجميع كم هائل من المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة والمهمة.

والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية يعتبر عملية متواصلة ونظامية يمكن من خلاله لمديري هذه المؤسسة وقادتها اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلها والتي تضمن تطورها كما يمكنهم اتخاذ الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق المستقبل المنشود بالكيفية التي يمكن بها قياس مدى النجاح الذي تحقق.

ولذا فإن التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسه ينبغي أن يتضمن عملية اختيار أهداف المؤسسه وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، من خلال خطة عامة طويلة المدى تبين وتوضح المهام والمسئوليات التي تقوم بها المؤسسة كما توضح كيفية مشاركة جميع مستويات العاملين في هذه العمليات التخطيطية والتي تسعى إلى تطوير المؤسسة من خلال تآلف جميع العاملين في وحداتها الفرعية بعضهم البعض.

ويلاحظ مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد الديناميكية أساس للانطلاق، والعمل الجماعي كأساس للنجاح، فهو لا يعترف بالفردية ولا يعترف بالعشوائية، ولا يؤمن بالمبادرات الفردية التي لا تعبر عن تناغمها مع المجموع في إطار تفاعلي شامل.

والتخطيط الاستراتيجي يبحث في كيفية إعادة ترتيب الموارد المتاحة بشرية ومادية من خلال ربطها ببيئتها ليتم تحقيق أهداف المؤسسه طويلة المدى.

التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين للقيام بأعمالهم فهو مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بإجراءات من شأنها تشكيل وتوجيه المؤسسه.

وهو مقياس للفكر والممارسة الاستراتيجية في عالم السياسة والإدارة فهو يستهدف تعليم القيادات والمهارات التالية:

- كيف تفكر؟

- كيف تقرر؟

- كيف تنفذ؟

- كيف تقيم النتائج؟

- كيف توزع الأدوار؟

وهو يسعى للإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ماذا نفعل؟

٢- لمن نفعل ذلك؟

- كيف يمكننا التفوق؟

إنه ببساطة أداة فعالة لرسم اتجاه المؤسسة

التخطيط الاستراتيجي: مع ان العملية الرسمية المصممة لمساعدة المنظمة في تحقيق أفضل موائمة مع عناصر بيئتها الأكثر أهمية والمحافظة عليها.

وذلك بإعتبار أن الموائمة: هي إدراك واستغلال المعرفة المتصلة بنقاط القوة والضعف بالمؤسسه والفرص المتاحة والأخطار والتهديدات التي تواجهها للوصول إلى تحقيق الانسجام بين المنظمة والبيئة وتحقيق التوازن الديناميكي في المجال الحيوي للمنظمة وبيئتها.

وأن البيئة: هي نظام حيوي سياسي واجتماعي واقتصادي وتكنولوجي داخل وخارج المؤسسه.

وأن مفهوم كلمة استراتيجي: يتناول كل ما يتحصل بالعلاقة بين المؤسسه وبيئتها.

وأن اتخاذ القرار الاستراتيجي: يعني القيام بالاختيار الأمثل أو الاختيار الذي يحقق متطلبات الخطة الاستراتيجية أو الإدارة الاستراتيجية للمؤسسه.

ولذا فإن التخطيط الإستراتيجي يتميز بقدرته على:

– الربط بين الرؤية وأولوياتها والأفراد والمؤسسة التربوية في نظام مرن للتقييم وإتخاذ القرارات والعمل بشكل يطور المؤسسه بكيانها في المستقبل داخل مجتمعها.

وإجمالاً فإن التخطيط الاستراتيجي

هو العملية التي تنقل المؤسسة التعليمية من مرحلة إلى مرحلة أخرى بطريقة سلسة فوجود خطة استراتيجية يعني وجود خريطة أهداف للمستقبل يتم البحث في تحقيقها ثم اتخاذ قرار أو قرارات بشأن ما سيحدث في هذا المستقبل، والتخطيط وفقا لهذا المنطق يعتبر عملية منظمة تتناول جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين إلى مباني وإمكانات إلى نمط إداري بهدف تحسين قيام المؤسسات التعليمية بدورها على نحو فعال لتتمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع من تعليم لأفراده وتدريب لخريجيه وينبغي إدارة عملية التخطيط بشكل يتسم بالذكاء لتحسين استجابة النظام التعليمي للمستفيدين من المتعاملين

مهمة وذلك لتطوير قدرات وإمكانات الأفراد من خلال دعم حصولهم على المزيد من المعلومات والمعارف وتنمية قدراتهم ومعتقداتهم.

وتحتاج هذه العملية إلى إعادة تصنيف البيانات المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية على النحو التالي:

١- **المعلومات التاريخية والأساسية:** وهي معلومات توضح القيم السابقة للظواهر التعليمية واتجاهاتها سواء بالزيادة أو النقصان والانخفاض أو بالثبات ومدى أهمية وقيمة المعلومات التاريخية وأهم النتائج التي يمكن استخلاصها في شكل من أشكال المؤشرات الأساسية التي تساعد على بناء الاتجاهات المستقبلية.

٢- **المعلومات والبيانات الحاضرة المعبرة عن الواقع:** وهي بيانات تصف أبعاد الموقف الحاضر في الوقت الحالي وهذه المعلومات والبيانات قد تكون معلومات ذات قيمة وفعالية في خدمة أهداف وأغراض التخطيط وخاصة في مدى سرعة وصولها للإدارة.

٣- **المعلومات والبيانات المستقبلية:** وهي معلومات تنتج عن التنبؤ بالأحداث المحتمل حدوثها في المستقبل والتي على أساسها تستطيع الإدارة أن تتبنى توقعاتها وتصدر قراراتها وتعتبر هذه البيانات من البيانات الهامة لعملية التخطيط بصفة عامة.

ملحوظة:للحصول على مزيد من المعلومات يرجى الرجوع الى موقع الأستاذ الدكتور علي صالح جوهر علي Reasearch gate