

خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية

أسماء محمد صالح الثجري

كلية التربية - جامعة ذمار

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.176>

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية، لمساعدة المدارس على تحمل مسؤولياتهم المباشرة في تحسين وتطوير أنفسهم لكي يصبحوا أكثر استقلالية في إعداد خططهم وبرامجهم التطويرية من أجل تلبية حاجاتهم الحقيقية وفي سبيل ذلك عمدت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة ب(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي، من ثم اختيار نموذج مناسب للتخطيط المدرسي يصلح للتطبيق في السياق التعليمي، تم توصيف مفاهيمه الحاكمة، ومراحله، وعملياته، أخيراً تم تصميم مصفوفة تخطيطية لدى الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمادهم على (رأس المال الفكري) محددة بمجموعة من المجالات، وقد خلصت الورقة الحالية إلى مجموعة من التوصيات.

(Key words)الكلمات المفتاحية: (intellectual capital) الرأس المال الفكري، (strategic plan) (الخطة الاستراتيجية، (strategic model) النموذج الاستراتيجي، (planning) matrixالمصفوفة التخطيطية.

المقدمة:

وتعددت إمكاناتها، وينسحب ذلك على التخطيط التعليمي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة وفعالية الأفراد (إدريس، وجمال الدين، 2006).

وبما أن منظمات الأعمال تعيش بيئة تحديات معاصرة، متمثلة بانفجار الإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق والمناسفة، وتخفيف القواعد والقوانين، والتغيرات الديموغرافية.

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها،

والتي انعكست على إنتاج أعداد كبيرة من براءات الاختراع وميلاد ثلاثة مواقع جديدة على الإنترنت كل دقيقة ، واستعمال تكنولوجيا متقدمة ، إن التحديات المذكورة آنفاً فرضت مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية ، لعل أهمها وأكثرها حرجاً، هي جذب وإستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة يطلق عليهم (رأس المال الفكري) (العنزي،صالح،2018،1).

ولذلك يجب أن يكون لكل مدرسة خطة استراتيجية تدارب(رأس المال الفكري) على مستواها وتكون غالباً مشتقة من استراتيجية التعليم في الدولة والمنطقة التعليمية، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة الى تأمين مستقبل أفضل للمتعلمين والعاملين في المدرسة، وإلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر للمعايير الثانوية التي تتيح إجراء عملية التقييم عند بلوغ الغاية، وقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه، فهومن أبجديات عمل المنظمات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص (القرني،2012،2).

ولكن، إلى أي مدى تهيأت البيئة التنظيمية والتشريعية لنظم التعليم لكي تستوعب مثل تلك الأفكار والمفاهيم؟

إن معالجة إشكالية التكيف مع التغيير واستيعابه في النظم التعليمية ، لا تعدو أن تكون، هي ذاتها، حالة من حالات التخطيط الاستراتيجي لمستقبل تلك النظم.

فالأصل في التخطيط أنه تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، وأنه نشاط حاشد لقدرات النظام من أجل بلوغ أهدافه المحددة بعناية، وأنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف.

وعلي ذلك، فإن بناء القدرات والكفايات الضرورية لذي الممارسين للخطط المدرسية في المدارس الثانوية، لكي يضطلعوا بمهام التخطيط المدرسي الاستراتيجي، في ظل

الاتجاهات التحديثية الجارية علي الساحة الآن، إنما هو شكل من أشكال ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بل هو، إن شئنا الدقة، شكل من أشكال تخطيط النوايا (التوجهات) الاستراتيجية (Boist, 1995, p. 40) Planning For Strategic Intents.

ولقد أتاحت للباحثة فرصة تحليل عينة من الخطط الاستراتيجية للمدارس المطورة بمنطقة: محافظة ذمار ، وكذلك عدد من الخطط الاستراتيجية للجامعات، وبلغ عدد الخطط في هذه العينة 17 خطة استراتيجية لمدارس ثانوية، موزعة علي أنحاء متفرقة من المنطقة المذكورة، وفي بيئات ومستويات وظروف شديدة التباين.

وقد اعتمد الباحث لتحليل تلك الخطط وتحديد ما يميزها من خصائص، مجموعة من المعايير، بحيث يمكن اعتبارها أيضاً بمثابة مؤشرات عامة علي مدى تمكن القائمين علي وضع تلك الخطط من الكفايات التخطيطية، وهي: الإشارة إلى تبني أي من النماذج التخطيطية الشائعة في هذا المجال، اعتماد أي من المداخل المعروفة للتحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة، وتطبيقه من أجل تعيين التحديات المستقبلية المتوقع أن تواجهها المدرسة، بروز خصوصية المدرسة والبيئة المحلية الحاضنة لها، وتمثيلها تمثيلاً صادقاً وواقعياً في رؤية المدرسة ورسالتها، تمايز الرؤية عن الرسالة من حيث الصياغة، بحيث تمثل الثانية برنامج عمل لتحقيق ما تتضمنه الأولى من أفكار.

وبتحليل مجموعة الخطط المدرسية وفقاً لهذه المعايير، تبين ما يلي: خلت كافة الخطط من أية إشارة إلى تبني أو تطبيق نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، أشارت غالبية الخطط إلى اعتمادها علي مدخل SWOT في التحليل الاستراتيجي ، باعتباره الآلية المستخدمة لتعيين أوجه القوة وأوجه الضعف، والفرص والتهديدات المؤثرة علي موقف المدرسة (kotter, 1996, pp. 79-83) ، تشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها، إلا ما ندر،

وبما أن المخطط المدرسي أصبح مطالباً بأن يجد لمدرسته طريقاً وموقفاً خاصاً بها على خريطة المستقبل وأن يضع خطاً استراتيجياً بعيد المدى وذلك لتحقيق رؤيتها آخذاً في اعتباره ما يطرحه المخططون التربويون والتعليميون من أفكار وتوجهات مستقبلية. (عايش، 2009، 160)

إلا أن الدارس لبعض نماذج الخطط المدرسية الحالية في المدارس التعليم العام وخاصة و في المدارس المطورة، يلاحظ عدم تطبيق عناصر الخطة المدرسية، وعدم توافر الأهداف في كثير منها، بل إن تقويم الخطة لا يحدث لكثير منها فضلاً عن اختلاف نماذج الخطة، فبعضها يتصف بسهولة والمرونة، والبعض الآخر جامد بسبب تكرار الخطة سنوية مع تعديل تاريخ العام الدراسي فقط، وكذلك عدم مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في وضع الخطة. (الأغبري، 2007، 238)

ومن خلال عمل الباحثة وخبرتها في المدارس الثانوية وفي العمل الإداري، والنزول الميداني والاطلاع على خطط بعض المدارس استنتجت أن أغلب المدرء يعتمدون على خطة معينة فهم لا يخططون بحرية مقيدين بما فرض عليهم من مجالات وأهداف ، لأن معرفتهم بالتخطيط الاستراتيجي تكاد تكون ضعيفة. وإذا ما وجدت محاولات تخطيطية في بعض المدارس فإنها غير مدروسة وغير قائمة على أسس وأساليب علمية.

مما سبق، يتضح أن الممارسات الاجتهادية المتعجلة لهذا المدخل التخطيطي، لن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه، فإن البحث في كيفية التعامل مع هذه المشكلة يتطلب الإجابة عن

1. ما ملامح الإدارة ب(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي ؟

وهو ما يمكن رده إلى الطابع الإنشائي البلاغي الغالب عليها من حيث الصياغة، ناهيك عن ضعف الصلة، أو غيابها، بين ما يشير إليه التحليل الاستراتيجي من تحديات، وبين ما هو متضمن في الرؤى والرسالات من أفكار.

وعلى ذلك، فقد أظهرت الدراسة الاستكشافية بعضاً من مؤشرات ضعف الكفايات التخطيطية لدى القائمين علي وضع تلك الخطط، وعدم تهيؤهم بشكل كاف لممارسة هذا اللون من التخطيط في الوقت الراهن، ومن هذه المؤشرات: أولاً قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم ونماذج التخطيط المدرسي الاستراتيجي، والمداخل المستخدمة في إجراء التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة. ثانياً ضعف الكفايات المتعلقة بالتفكير المجرد بالمفاهيم **Thinking With Concepts** وربطها بالحالات الواقعية التي تتدرج تحتها (المصادقات)، مما يضعف التشخيص، ويضعف الصياغات المعبرة عنه. ثالثاً ضعف الكفايات المتعلقة بتقييم الأوضاع الراهنة والمستقبلية (مظهر مترتب علي الملاحظة السابقة) مثل الحكم بوجود نقاط معينة للضعف في بعض الجوانب، أو تقدير مدى التهديد الذي يمثله عامل من العوامل.. وهكذا. بيد أن أهم ما أظهرته الدراسة الاستكشافية من مظاهر الضعف، يتمثل في غياب الخطط المستقبلية لتلك المدارس لبناء القدرات الإضافية اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية المفروضة عليها.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها وأنشطتها تحديات جديدة فرضها ذلك التطور المتسارع في أنواع العلوم المختلفة، الأمر الذي يستدعي على تلك المؤسسات العمل على الاستجابة والتكيف مع تلك المتغيرات المختلفة، وتبني استراتيجيات ومداخل حديثة وإيجاد مناخ يكفل نجاح هذه الاستراتيجيات. (العوين، 29، 2006)

2. ما ملامح الخطة الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية لبناء تلك القدرات لدى الممارسين ؟
أهداف الدراسة :
 1. معرفة ملامح الإدارة ب(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي.
 2. معرفة ملامح الخطة الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية لبناء تلك القدرات لدى الممارسين.
- 1- توضيح مفهوم الإدارة ب(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي.
- 2- اختيار نموذج مناسب للتخطيط المدرسي يصلح للتطبيق في السياق التعليمي، تم توصيف مفاهيمه الحاكمة، ومراحله، وعملياته.
- 3- تصميم مصفوفة تخطيطية لدى الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمادهم على (رأس مالهم الفكري) محددة بمجموعة من المجالات .

حدود الدراسة

- يتحدد البحث الحالي في التعرف على تطبيق خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال
- أهمية الدراسة:**
- تتصف بيئة المؤسسات المعاصر بالتغير المستمر؛ مما يجعل الخطط الاستراتيجية لاستثمار الفكري في المدارس الثانوية للعام الجامعي 2021/2020م.
 - رأس المال الفكري في المدارس الثانوية خطاً متقدماً.
 - استغراق الخطط الاستراتيجية في التفاصيل يقلل من النظرة الشاملة للعملية التخطيطية لذلك توجب **أولاً: الرأس المال الفكري:**
 - المدارس استثمار رأس المال الفكري عند وضع خططها.
 - تتوفر ميزانية دقيقة معتمده على رأس المال الفكري يعبر عن احتياجات الخطة الاستراتيجية.
 - نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتركيز على استثمار العاملين لرأس المال الفكري **ثانياً: الخطة:**
 - عرفها (الحميري، 2012، 52) بأنها الطريق الذي يرسم مسبقاً ليسلكه المسؤولون لتحقيق الأهداف المدرسية الثانوية.

التعريف الإجرائي: أسلوب منظم يستخدم الموارد المتاحة ويستثمرها الاستثمار الأفضل مع التركيز على محدودية الوقت بقصد التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً: الخطة الاستراتيجية:

ولتحقيق هذه الأهداف، تعتمد الدراسة منهجية الوصف والتحليل، وتوظفها وفقاً للخطوات التالية:

عرفها(هنري منتزيج، 1994، 2) بأنها " الكيفية " أو الوسيلة التي يمكننا من الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب.

وعرف(السكرانة،2010،91) بأنه "وسيلة بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.

الدراسات السابقة:

دراسة ديفيس (Davies,2007):

المسومة ب: من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى التأكيد أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي :

أ- عرضت الدراسة نموذج جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في:

- إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.
- بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية.
- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيق من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة.

دراسة الصعر(2010)

المسومة ب: "بناء نموذج لخطة مدرسية استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى:

أ- وضع نموذج مقترح لخطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية،

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- التقبل للتغيير و الاستعداد للتطوير بشكل عام.
- التخطيط التقليدي في مدارس التعليم العام باليمن غير مجد نهائياً.
- أن وضع نموذج الخطة الاستراتيجية للمدارس هو هدف البحث الاساسي لمستقبل التعليم في اليمن ،إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة لمعظم محاور أداة البحث نسبة عالية.

دراسة (الذري،2013م):

المسومة ب: "برنامج مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية"

هدفة الدراسة إلى وضع برنامج مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها كالتالي:

أ- للإجابة على السؤال الأول المتعلق بـ ما ملامح الإدارة بـ(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي ؟ يمكن توضيحها كآتي:

أولاً: توضيح مفهوم الإدارة بـ(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي.

في إطار التوجه العام لهذه الدراسة نتناول مفهوم الرأس المال الفكري، أهمية استراتيجية الرأس المال الفكري، الإدارة بـ(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي.

مفهوم الرأس المال الفكري:

تعيش بيئة منظمات الأعمال تحديات معاصرة، متمثلة بالانفجار التكنولوجي والمنافسة والعولمة التي طغت ، وتخفيف القواعد والقوانين ، والتي انعكست على إنتاج أعداد كبيرة من.

ولتحقيق التوقعات المتزايدة من جانب منظماتهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على أساس مهني وأفرادها يكونوا كخبراء محترفين، فيجب عليهم أن يركزوا على القضايا الفكرية الممكن تقديمها من عملهم، وأن يركزوا بشكل أقل على جعل العمل ينجز من أجلهم، وهذا يعني أن خبراء الموارد البشرية عليهم أن يضعوا دورهم في القمة التي يحتلونها، ويجدوا الأدوار التي تقيس نتائج أعمالهم بسرعة ودقة، مع قياس فاعليتهم على كفاءة المنظمة وليس على أساس ضمان راحة العاملين فقط، وهناك يأتي دورهم المميز في الألفية الثالثة الذي يتمثل بتغيير الثقافة وليس إلى إعادة التنظيم أو تقليص عدد العاملين من أجل حال المنظمة رأساً على عقب، والإدارة العليا للمنظمة التي تدرك القيمة

• وضع برنامج مقترح يمكن من خلاله تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام باليمن على أهم العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، من أجل أن يكونوا قادرين على وضع تصور لمستقبل مدارسهم ، بغية تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المدرسة اليمنية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاطلاع على نماذج مقترح لخطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.
- الاطلاع على برنامج مقترح يمكن من خلاله تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام باليمن على أهم العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.
- الاطلاع على نموذج جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في، إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع المحلي، ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيق من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة.

الخلفية النظرية:

يضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً للأدب النظري المتعلق بتطبيق خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية .

الاقتصادية والمنفعة التي تعود على زبائنها من رأس المال الفكري والاجتماعي والقدرات التنظيمية عليها أن تطلب المزيد من قسم الموارد البشرية.

إن التحديات التي فرضتها العولمة والتغيرات والتحديثات، أنتجت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية وهي ما تسمى (رأس المال الفكري)، وقد عرفة (العنزي، صالح، 2018، 22) بأنه القضاء على المنظور الجامد لإدارة الموارد البشرية و استخراج قدراتها الكامنة بحكم تعاملها مع الموارد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

أهمية استراتيجية الرأس المال الفكري:

لاشك أن موضوع استراتيجية الرأس المال الفكري للموارد البشرية ، يعد منتجاً متقدماً ، وهذا المنتج الفكري تمثل في مخططة التطويري لواقع هذه الاستراتيجية في علاقتها مع استراتيجية الاعمال، إذ أن جل الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه لاستراتيجية منظور تقاربها أو تباعدها عن استراتيجية الاعمال ذاتها. وهذا ما اشار اليه (Torrington&Hall, 1998, 26) إقراراً منهما بأهمية المنتج الفكري في إنضاج أهمية استراتيجية الموارد البشرية الذي يعتمد على الابداع، و الجودة العالمية، وخفض الكلفة. ولقد أشار (المرجع السابق) إلى كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراكهم في الاستراتيجية، وبذلك فان فلسفة الغدة في التوجه نحو العاملين ، هي التي ترسم صورة التعامل مستقبلاً، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية تكون أهمية استراتيجية الرأس المال الفكري والعكس صحيح.

الإدارة ب(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي.

إن الأساس الفكري لاستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، وذلك السلوك الموجة من قبل الادارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهودها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفوء لها أولاً قبل وجود الاستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر ، إن الحاجة لوجود استراتيجيات

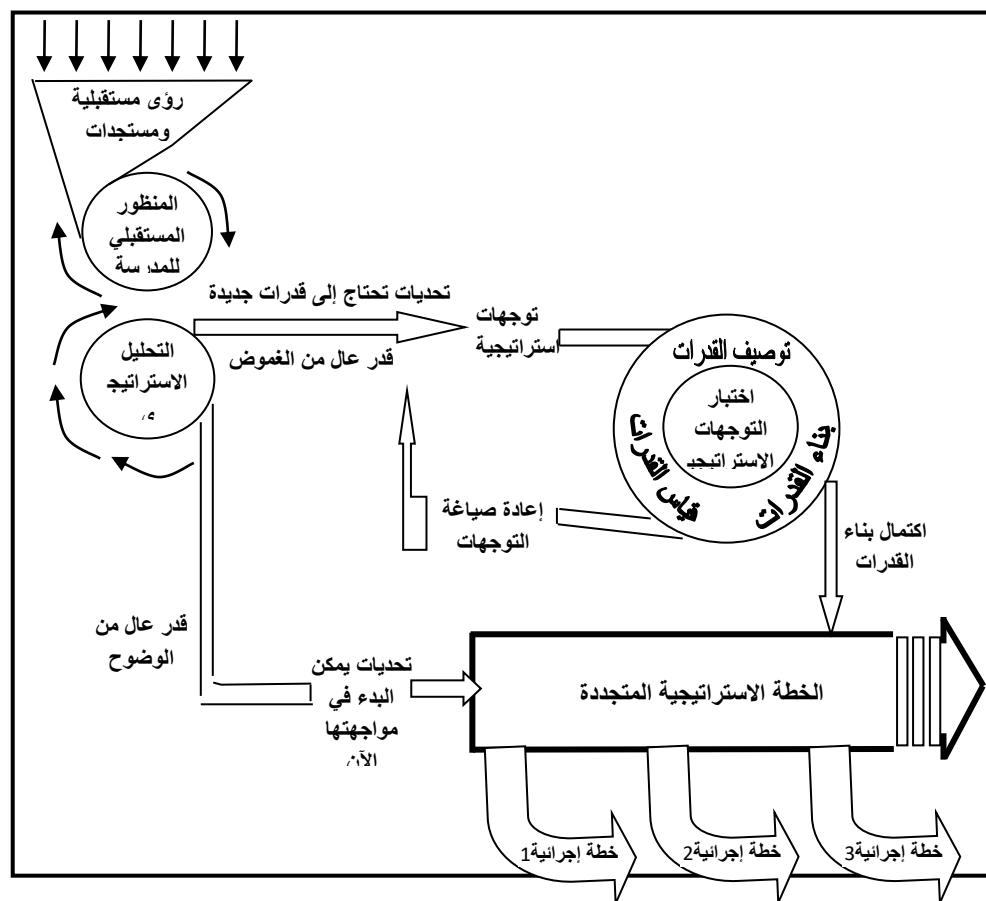
فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفوءة في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسيطي رأس مال فكري. وهنا قد يتحول الحديث في اطار المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية وهو المدخل المعرفي للتطوير البشري، من تناول فجوة الأداء والفجوة الاستراتيجية إلى فجوة المعرفة، وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطق الكفاءة والفاعلية إلى منطق التميز وبالتالي أن تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الاستراتيجية إلى التركيز على الرأس المال الفكري، إذ أن وجود استراتيجية قد لا يقود إلى تفوق تنظيمي لاحتمال عدم مقدرة الاستراتيجية على أن تمتلك مقومات التكيف الطارئ أو المواجهة للحدث، وبالتالي فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية اللازمة، بقدر ما يؤدي الرأس المال الفكري إلى تلك المرونة، وبذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة للموارد البشرية الاستراتيجية.

وبذلك ترى الباحثة أن مفهوم خطة استراتيجية أو قرار استراتيجي أو خيار استراتيجي؛ يلزم منه توافر رؤية وغاية نهائية، وضعية تميز المنظمة عن غيرها، ومجموعة من الأهداف والغايات تحقق الرؤية، ومجموعة من البرامج الفعلية التي تحقق الأهداف، وكل ذلك مبني على تشخيص حقيقي لواقع المنظمة ويعتمد على الرأس المال الفكري وبذلك يكون التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو تركيز على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجد برنامج عمل يطرح بدائل عديدة، يمكن من خلالها اتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة لمرحلة التميز والتكيف مع البيئة، وما تشمله من متغيرات، وتقديمها بطريقة علمية.

ثانياً :اختيار نموذج مناسب للتخطيط المدرسي يصلح للتطبيق في السياق التعليمي، تم توصيف مفاهيمه الحاكمة، ومراحله، وعملياته.

سيتم اختيار نموذج (مدبولي ، 2001 م) لكونه أكثر سهولة في تطبيقه لدى المدارس، ويتضمن نموذج مدبولي أربعة مستويات، وإن كان المستوى الأول منها أقل مناسبة للممارسة في

نطاق العمل المدرسي العربي الراهن، وأكثر اقتراباً من نطاق العمل والصلاحيات التي تتمتع بها المناطق التعليمية والمحليات، كما يوضح الشكل (1)



شكل (1) مستويات ومراحل النموذج المقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي

1. مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة: حيث يتم استشراف ملامح المستقبل من خلال دراسة الرؤى والمستجدات علي الصعيدين المحلي والقطري، بل وعلي الصعيد الإقليمي وربما الدولي أيضا.

2. مستوى التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة: حيث يتم جمع وتحليل مقادير وافرة من المعلومات حول الأوضاع الراهنة والمحتملة، سواء علي مستوى الأنساق الداخلية للمدرسة، أو علي مستوى الأنساق الخارجية المؤثرة عليها، كمدخل SWOT للتحليل الاستراتيجي.

3. مستوى تعيين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة: يتم بناء علي ما يوفره التحليل الاستراتيجي من المعلومات تعيين التوجهات الاستراتيجية الواجب تبنيها من قبل المدرسة لمواجهة التحديات التي يظهر التحليل أن القدرات الراهنة للمدرسة قاصرة عن مواجهتها.

فكما سبق، فإن المهمة الأساسية لمرحلة التحليل الاستراتيجي هي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموقف الاستراتيجي الراهن للمدرسة، في خضم ما يحيط بها من مؤثرات ويؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية، وما أن يتم ذلك، تكون لدى المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتجه إليها العمل المدرسي في السنوات القادمة.

وفي هذا الإطار ينبغي التمييز بين مستويين من تلك المجالات: الأول هو ذلك المستوى من المهام والتحديات الواضحة المحددة، وربما المألوفة، التي يستطيع قادة المدرسة وضع الخطط متوسطة المدى لإنجازها ومواجهتها، ويستطيعون بسهولة تبني الاستراتيجيات الصغيرة اللازمة لهذا الغرض، من الآن وبشكل بسيط ومباشر.

أما المستوى الثاني من مجالات العمل التي يكشف التحليل الاستراتيجي عن أهميتها، ويبين ضرورة تعيين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة وفقاً لها، فهي مجالات تحتاج المدرسة إلى أن يتم بناء القدرات الخاصة اللازمة لمواجهتها والتصدي لما تفرضه من تحديات، الأمر الذي يستلزم البدء في سلسلة من الإجراءات على هامش الخطة الإجرائية الحالية للمدرسة، مثل توصيف تلك القدرات، وتحديد مظاهر تحققها، وتحديد أساليب قياسها، والفترة الزمنية اللازمة لبنائها واختيارها، بحيث إذا تم ذلك يكون المخطط المدرسي قادراً على اتخاذ القرار المناسب: إما بإعادة النظر في التوجهات الاستراتيجية نتيجة الإخفاق في بناء القدرات الخاصة بها، أو باعتماد تلك التوجهات نتيجة اكتمال القدرات الخاصة بها، ومن ثم إحالتها إلى مستوى الخطة الاستراتيجية للمدرسة، حيث تدخل في صياغة الرؤية Vision، والرسالة Mission، ومن ثم تحال إلى مستوى الخطة الإجرائية ليتم ترجمتها إلى نشاطات وبرامج ومشروعات مدرسية متوسطة وقصيرة المدى.

4. **مستوي التخطيط الاستراتيجي:** حيث يتم صياغة رؤية المدرسة Vision ورسالتها Mission بما تحويان من أهداف استراتيجية ومعايير متبناة وبرامج ومسارات للعمل.

ثالثاً: تصميم مصفوفة تخطيطية لدي الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمادهم على (رأس المال الفكري) محددة بمجموعة من المجالات .

بالرجوع إلى نتائج الدراسة الاستكشافية، والتي تم خلالها تحليل مجموعة من الخطط الاستراتيجية لبعض المدارس، نجد أن أهم أوجه القصور التي شابت تلك المحاولات المبكرة تتركز في:

1. قصور المعرفة النظرية حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومداخله ونماذجه.

2. ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة، ومدى فاعلية الأنساق، ومدى خطورة التهديدات، وما ترتب على ذلك من عدم دقة التحليل والتشخيص.
 3. ضعف كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها، مما انعكس سلباً على صياغة الرؤى والرسالات لمدارس العينة.
- وعلى ذلك، سيتم وضع برنامج لبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين على النحو التالي:

برنامج بناء القدرات التخطيطية لدى ممارسي التخطيط المدرسي الاستراتيجي

وبعد، فقد قامت الباحثة بتصميم برنامج لبناء القدرات التخطيطية التي أظهر التحليل السابق ضرورة اكتسابها من قبل الممارسين، حتى يتسنى لهم ممارسة تطبيق النموذج التخطيطي المختار، وقد تضمن هذا البرنامج المحاور التالية:

المحور الأول: تنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي ونماذجه وكيفية استثمار رأس المال الفكري.

المحتوى: مقدمة حول أهمية التخطيط المدرسي الاستراتيجي، المفاهيم الأساسية (الاستراتيجية- التحليل الاستراتيجي- التوجه الاستراتيجي- الخطة الاستراتيجية..)، شكل التنفيذ والمدى الزمني: محاضرات نظرية، وقراءات، بواقع 2 ساعات أسبوعياً، على مدى 5 أسابيع.

التقويم: يستند إلى مفهوم القيمة المضافة Added Value، حيث يعقد لأفراد المجموعة اختباران تحصيليان، أحدهما قبلي، والآخر بعدي.

المحور الثاني: تنمية كفايات التخطيط المدرسي الاستراتيجي.

المحتوى: التدريب على عمليات التحليل الاستراتيجي (تحليل الأنساق- اختيار المؤشرات- تصميم أدوات جمع المعلومات- تعيين أوجه القوة والضعف والمخاطر والتهديدات)، ثم التدريب على تعيين التوجهات الاستراتيجية وتوصيف مظاهر اكتمال بناء القدرات، التدريب على تحليل المفاهيم الحاكمة وصياغة رؤية المدرسة ورسالتها.

شكل التنفيذ والمدى الزمني: ورش عمل، وتكليفات منزلية، بواقع 2 ساعات أسبوعياً على مدى 9 أسابيع.

التقويم: يستند إلى الأداء Performance Based حيث يتم التأكد من مدى تحقق المخرجات التدريبية كما تم توصيفها، وعلي كل ممارس تقديم خطة استراتيجية مقترحة للمدرسة التي يعمل بها فيما لا يزيد عن 20 صفحة، وتتضمن: عناصر التحليل الاستراتيجي ومؤشراته، والأدوات المستخدمة في التحليل، وتقرير عن الموقف الاستراتيجي للمدرسة، وقائمة التوجهات الاستراتيجية، وتوصيف القدرات الاستراتيجية، ورؤية المدرسة ورسالتها.

رابعاً: تقييم القدرات التخطيطية المكتسبة لدى مجموعة الممارسين

وقد انقسمت أساليب التقويم إلى قسمين:

أولاً: تقييم تحصيلي، ممثلاً في اختبار منتصف الفصل، والاختبار النهائي، حيث تنوعت الأسئلة ما بين اختبار للاستجابة، وبين إنشاء للاستجابة، ودارت جميعها حول مدى فهم الدارسات للمفاهيم التخطيطية، وإدراكهن للعلاقات بينها، وحول قدرتهن على تطبيق بعض الفنيات التخطيطية في مواقف افتراضية.

ثانياً: تقييم مستند إلى الأداء، تمثل في ملف الإنجاز (البرتوفوليو) الذي كلفت كل دارسة بتقديمه في نهاية الفصل الدراسي ويتضمن:

* التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة.

* التوجهات الاستراتيجية للمدرسة، وتوصيف مظاهر اكتمال بناء القدرات الاستراتيجية الجديدة.

* رؤية المدرسة ورسالتها.

ب- للإجابة علي السؤال الثاني المتعلق بـ ما ملامح الخطة الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية لبناء تلك القدرات لدى

الممارسين ؟ يمكن توضيحها كالآتي:

تتكون خطة تطوير المدرسة من الخطة المعلنة والخطة الإجرائية كما يلي:

أولاً : الخطة المعلنة: وتتكون الخطة المعلنة من العناصر التالية: الرؤية، الرسالة، لأهداف الكبرى ، وصف المدرسة، التدقيق (الأدوات - النتائج)، تحليل بيئة التخطيط، صف إنجازات المدرسة في العام المنصرم، أولويات العام القادم.

ثانياً : الخطة الإجرائية: وتتكون الخطة الإجرائية من العناصر التالية: الأهداف العامة، الأهداف الخاصة، معايير النجاح، إجراءات التنفيذ، قائد النشاط والمشاركون، التوقيت، الموارد المطلوبة، المراقبة والتقويم.

لذلك تقترح الباحثة تصميم مصفوفة تخطيطية لدي الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمادهم على (رأس مالهم الفكري) محددة بمجموعة من المجالات، وقد كانت الفئة المستهدفة مدرء المدارس الثانوية وتتكون هذه الخطة من ستة مجالات. يتناول المجال الأول الموارد البشرية وتنمية القيادات، و يتناول المجال الثاني تحسين عمليات التعليم والتعلم ، ويتناول المجال الثالث التقييم الذاتي والتقويم ، ويتناول المجال الرابع تكافؤ الفرص وحقوق التعليم ، ويتناول المجال الخامس البيئة الداخلية (المدرسة) ، ويتناول المجال السادس البيئة الخارجية (المجتمع المحلي)، وقد كانت الاهداف الاستراتيجية والتطويرية التابعة لكل مجال كتالي:

1- القيادة والموارد البشرية وتنمية القيادات

الهدف الاستراتيجي للمجال / تنمية قدرات القيادة المدرسية وتطويرها مع مواردها البشرية المتاحة (60%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل	التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر					
1	التخطيط للتطوير المدرسي.	1-1-1 تنفيذ التقييم الذاتي للتطوير المدرسي وتحديد أولويات التطوير من قبل فريق التطوير بالمدرسة.														فريق التطوير بالمدرسة			رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		2-1-1 مراجعة الخطة الاستراتيجية وطبعتها وإخراجها .																	
		3-1-1 إعداد الخطة الإجرائية وملحقاتها وطبعتها وتصويرها أربع نسخ وفقاً لأولويات التقويم الذاتي .														قيادة التطوير بالمدرسة			رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		3-1-1 عقد الاجتماعات الدورية لفريق التطوير بالمدرسة نهاية كل شهر لتقييم الأنشطة المختلفة المنفذة.														فريق التطوير بالمدرسة			رئيس فريق التطوير بالمدرسة
2	إنشاء موقع الكتروني للمدرسة تنشر فيه المعلومات المتعلقة بالمدرسة	2-2-1 فتح حساب على مواقع الانترنت لحساب المدرسة وأخذ المفيد، ونشر كل جديد .														مسئول الحاسوب			رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		3-2-1 - استخدام الكمبيوتر في الارشفة والطباعة والاعمال الادارية المختلفة. (شراء اوراق للطباعة).														المعلمين			مدير المدرسة
	الاجمالي	6 أنشطة																	

تابع القيادة والموارد البشرية وتنمية القيادات

الهدف الاستراتيجي للمجال / تنمية قدرات القيادة المدرسية وتطويرها مع مواردها البشرية المتاحة (60%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل			التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			عامي	خاص	منظمة		
3	. توفير إداريين مختصين للقيام بالأنشطة المختلفة	1-3-1- تنفيذ الدورة التدريبية حول المهارات التي تم تحديدها للتدريب														وكيل المدرسة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		2-3-1- عرض الخلاصة المالية والتقارير الشهرية في لوحة الشفافية														المراجع الداخلي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		3-3-1- ملاحظة سجلات المعلمين المختلفة نهاية كل اسبوع وعرض نتائج الملاحظات في لوحة الشفافية.														رئيس فريق التطوير					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-3-1- تنفيذ الزيارات الصفية بشكل دوري لتقييم اداء المعلمين.														المدير + الوكيل					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-3-1- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين.														رئيس فريق التطوير					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-3-1- متابعة حالات الغياب للطلاب والطالبات وابلاغ اولياء الامور أولاً بأول بها (طبع اشعارات وانذارات)														الادارة + الاخصائي الاجتماعي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الاجمالي	6 أنشطة																			

2- تحسين عملية التعليم والتعلم

الهدف الاستراتيجي للمجال / رفع مستوى التحصيل التعليمي التعليمي بنسبة (50%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر	العدد	مسئول	جهات التمويل	التكلفة	جهات المتابعة
---	-------------------	--------------------------	--------------------	-------	-------	--------------	---------	---------------

		سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	المستهدف	المتفدين	الكلية	الخاص	المنطقة	بالريال	
1	التخطيط الجيد للعملية التعليمية وفقاً للأهداف المرجوة و معايير الجودة .												مدير المدرسة والمعلمين					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
													المعلمين + مسنول الجودة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
													الادارة والمعلمين					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
2	تنويع أنشطة تعليمية تعليمية صفية ولاصفية												المعلمين					ادارة المدرسة
													المعلمين					ادارة المدرسة
3	توفير مصادر تعليمية تعليمية تساعد في تحسين جودة التعليم .												المسنول المالي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
													المعلمين				بدون	مدير المدرسة
	الاجمالي																32.500	

3- التقييم الذاتي والتقييم

الهدف الاستراتيجي للمجال / تطوير أدوات التقييم والتقويم لتحسين عملية التعليم والتعلم بنسبة (50%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر										العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل			التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو			أكاديمية	إدارة	مالية		
1	تفعيل مصادر التقييم الذاتي	1-1-3 تحديث سجلات التقييم الذاتي وتنفيذ التقييم الذاتي بشكل مستمر .												المسئول المالي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		2-1-3 اعداد التقارير الشهرية لتقييم تنفيذ الخطط .												المسئول المالي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
2	تنويع أدوات استخدام التقييم والتقويم للطلاب من قبل المعلم	1-2-3 تنفيذ الاختبارات التحصيلية وفقاً للأهداف وطرق الاختبارات الحديثة ومحتويات الدروس.												جميع الطلاب	المعلمين				مدير المدرسة
		2-2-3 تصوير الاختبارات الشهرية للفصول المزدحمة.												الكنترول					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		3-3-4 تقييم مستوي التحصيل في جميع المواد من خلال تنفيذ المسابقات العلمية والثقافية على مستوى المدرسة والمديرية .												الإدارة + مسئول الأنشطة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الاجمالي	5 أنشطة																	

تابع التقييم الذاتي والتقويم

الهدف الاستراتيجي للمجال / تطوير أدوات التقييم والتقويم لتحسين عملية التعليم والتعلم بنسبة (50%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر	العدد	مسئول التنفيذ	جهات التمويل	التكلفة	جهات المتابعة
---	-------------------	--------------------------	--------------------	-------	---------------	--------------	---------	---------------

		سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	المستهدف		حكومي	شخصي	بالريال	
3	توظيف نتائج التقييم في تحسين التعليم والتعلم.											جميع الطلاب	المعلمين				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
												جميع الطلاب	ادارة المدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
												جميع المعلمين	المعلمين				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
												بعض الطلاب	المعلمين				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الإجمالي																
	اجمالي المجال																

الهدف الاستراتيجي للمجال / إيجاد حقوق التعليم وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ بنسبة (60%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل			التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			م.م	ا.م	ج.م		
1	تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الطلاب	4-1-1- إتاحة فرص تعليمية متساوية لكافة الأطفال في الصف.													جميع الطلاب	المعلمين					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-1-2- تقديم الدعم الشخصي للأطفال المحتاجين لضمان استمراريتهم في التعليم (شراء زي مدرسي)														المسنول المالي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-1-3- تقديم الدعم الفني والمعنوي لجماعات الأنشطة المختلفة لوضع الخطط وتنفيذ أنشطتها.														الادارة + م. الأنشطة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-1-4- تشجيع وتحفيز الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.														المسنول الاجتماعي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-1-5- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمتميزين في مجالس الفصول والمجلس الطلابي وجماعات الأنشطة في ممارسة الأنشطة.														مسنول الانشطة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الاجمالي	5 أنشطة																			

تابع حقوق التعليم وتكافؤ الفرص.

الهدف الاستراتيجي للمجال / إيجاد حقوق التعليم وتعزيز مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ بنسبة (40%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل			التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس			حكومي	خاص	منظمة		
2	تفعيل مشاركة الأطفال في المجالس والجماعات المختلفة في المدرسة .	4-2-1- وضع الخطط للأنشطة الطلابية المختلفة من قبل جماعات الأنشطة.														مسئول الأنشطة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-2-2- إتاحة الفرص لجميع الأطفال للترشيح والانتخاب في مجالس الفصول والمجلس الطلابي والمشاركة في جماعات الأنشطة المختلفة في المدرسة.														جميع الطلاب					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-2-3- تشكيل مجالس الفصول والمجلس الطلابي في المدرسة وفقاً للإجراءات الديمقراطية.														الإدارة+ م. الأنشطة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-2-4- تشجيع الأطفال الموهوبين في جميع المجالات المختلفة.														م. الأنشطة والمعلمين					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-2-5- اشراك المجلس الطلابي بفعالية في تقييم الأداء المدرسي ومتابعة تنفيذ أنشطة جماعات الأنشطة.														إدارة المدرسة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		4-2-6- عقد الاجتماعات المنتظمة بين إدارة المدرسة والمجالس الطلابية ومجالس الفصول نهاية كل شهر.														إدارة المدرسة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الاجمالي	6 أنشطة																			
	إجمالي المجال	12 نشاط																			

5- البيئة الداخلية (المدرسية)

الهدف الاستراتيجي للمجال / إيجاد بيئة مدرسية آمنة وجذابة بنسبة (40%)

م	الاهداف الاجرائية	الأنشطة واجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهة التنفيذ			التكلفة بالريال	جهة المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			إدارة	إدارة	إدارة		
1	توفير بيئة مادية تساعد في عملية التعليم والتعلم .	5-1-1- إيجاد عوامل مساعدة لعملية التعلم . (شراء دباية كبيرة لتدريس الكتب – شراء قاعدة متنقلة لشاشة التلفزيون)														المسنول المالي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		إيجاد بيئة مساعدة لعملية التعليم وملبية لمطالب المعلمين(شراء بطايتين لسكن المعلمين).														ادارة المدرسة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-1-3- عمل صيانة وقائية علاجية للبيئة الداخلية للمبنى المدرسي.														ادارة المدرسة					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
	الاجمالي	3 أنشطة																			

- تابع البيئة الداخلية (المدرسية)

الهدف الاستراتيجي للمجال / إيجاد بيئة مدرسية آمنة وجذابة بنسبة (20%)

م	الاهداف الاجرائية	الأنشطة واجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر										العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهة التنفيذ			التكلفة بالريال	جهة المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر			إداري	مالي	تقني		
2	أن يتسم المبنى المدرسي وتجهيزاته بالصحة والسلامة والمنظر الجمالي اللائق.	5-2-1- كتابة عبارات إرشادية وتوعوية معلقة في كل فصل .													مسئول البيئة المدرسية				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-2- تنظيم حديقة المدرسة وغرس أشجار زينة إلى جانب الأشجار الموجودة.													ادارة المدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-3-تحديث صندوق الاسعافات الأولية.													م. المالي + م. الصحي				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-4- شراء أدوات نظافة بدل التالف . (8 مكاس بلاستيك + سلتين كبيرة للنفايات لحوش المدرسة)													المسنول المالي				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-5- إزالة ما تبقى من كتابات وخدوش على جدران الفصول المدرسية.													م. المالي				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-6- صيانة الكراسي .													م. البيئة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		5-2-7- تحديث العلم الوطني													م . البيئة				ادارة المدرسة
	الإجمالي	7 أنشطة																	
	إجمالي المجال	10 نشاط																	

6- البيئة الخارجية (الشراكة الأبوية والمجتمعية)

الهدف الاستراتيجي للمجال / إيجاد شراكة فاعلة بين المدرسة والمجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية والتربوية بنسبة (50%)

م	الاهداف الاجرائية	الانشطة وإجراءات التنفيذ	زمن التنفيذ بالشهر												العدد المستهدف	مسئول التنفيذ	جهات التمويل			التكلفة بالريال	جهات المتابعة
			يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			مدرسة	مدرسة	مدرسة		
1	تفعيل مشاركة مجلس الآباء والامهات في عملية التطوير المدرسي .	6-1-1- تشكيل مجلس الأمهات للمدرسة														الاخصائي الاجتماعي					رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-1-2- اشراك مجلس الآباء والامهات في عملية التخطيط والتنفيذ للبرامج التطويرية.															ادارة المدرسة وفريق التطوير بالمدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-1-3- توثيق أنشطة مجلس الآباء والامهات والاطراف المتفاعلة في المجتمع في سجلات خاصة بهم .															الاخصائي الاجتماعي				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-1-3- عقد لقاءات مع اولياء الأمور تحثهم على دعم برامج وأنشطة المدرسة ولقاء حول حقوق الطفل .															ادارة المدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-1-4- طبع بروشورات تحث المجتمع على الاهتمام بتعليم أبناءهم وأهمية تعليم الفتاة.....الخ															المسئول المالي				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
2	مساهمة اولياء الأمور والمجتمع المحلي والاطراف الأخرى في التطوير المدرسي	6-1-2- عقد الاجتماعات الدورية مع مجلس الآباء والأمهات .														ادارة المدرسة					ادارة المدرسة
		6-2-2- اشراك اطراف العملية التعليمية في تنفيذ الخطة التطويرية للمدرسة.															فريق التطوير بالمدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-2-3- تحفيز دور مجلس الآباء والمجتمع المحلي في المشاركة الفاعلة مع المدرسة .															فريق التطوير بالمدرسة				رئيس فريق التطوير بالمدرسة
		6-2-4- إقامة حفل التكريم السنوي بمشاركة أطراف العملية التعليمية والمجتمع المحلي															فريق التطوير بالمدرسة				
	الإجمالي	7 أنشطة																			

التوصيات الدراسة:

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية في ظل الرأس المال الفكري، سواء لتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، أو لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
 - استخدام التحفيز للأداء والإنجاز المتميز، تتدرج وفقاً لمن أبداع أفكاراً وحلولاً جديدة للمشكلات التي واجهتهم، ومدى الالتزام بالعمل، وتحمل المسؤولية والشفافية، والإخلاص، والجهد المتميز في العمل، والعمل بروح الفريق. إلخ.
 - وجود نظام تحذيري يساعد على الاكتشاف المبكر للأخطاء والأزمات المتوقعة.
 - تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان الملائمة لمستويات التنفيذ، ولكل شخص فيها.
 - تطوير أساليب ووسائل استشراف الاحتياجات المستقبلية من الكفايات والقدرات المهنية والاختصاصية والعلمية كمّاً وكيفاً، وتجهيزها لمهام الغد.
1. إدريس، ثابت عبدالرحمن و المرسى، جمال الدين محمد (ب.ت): "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات)" . دار وائل للنشر. عمان . الأردن.
2. الأغبري ، بدر سعيد (2009): "التعليم في اليمن "الواقع والطموح " . دار الشوكاني للطباعة . صنعاء. اليمن .
3. الحميري ، عبد الجليل سعيد.(2012):"الإدارة الاستراتيجية " ، المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء ، اليمن.

المقترحات الدراسة:

- تقترح الدراسة الحالية القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:
- تصور مقترح لمدراء المدارس لمعالجة معوقات التخطيط الإستراتيجي المدرسي في استثمار رأس المال الفكري.
 - برنامج تدريبي مقترح لمدراء المدارس خاص بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى تطبيقه واستثمار رأس المال الفكري.
 - دور التخطيط الإستراتيجي المدرسي في تقوية العلاقة مع المجتمع المحلي.
4. الذري ،عبد الله حسين ناصر(2013) : "برنامج مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة ذمار. اليمن.
5. السكارنة، بلال خلف(2010): "التخطيط الإستراتيجي". دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع. عمان. الأردن.
6. الصعر، أمة السلام مقبل (2010): "بناء نموذج لخطة مدرسية استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة صنعاء. اليمن.

7. العنزي، سعد، وصالح، أحمد(2018):"إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال". اليازوري للطباعة والنشر. الاردن.
8. العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن،(2006):إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه منشورة . جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
9. القرني، عبد الخالق محمد مانع، (2012): "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف(تصور مقترح)"رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية، جامعه ام القرى. السعودية.
10. مدبولي، محمد عبد الخالق (2001): "نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبرنامج لبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين". دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة. عدد (18) . 2001.
11. منتزج هنري(1994):"صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي"، السنة الثانية، العدد الخامس عشر، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)،القاهرة،مصر.

المراجع الاجنبية:

1. Boist, M. (1995). Preparing for turbulence. In B. Garrat (Ed.), Developing strategic thought. London: Mc Grow. Hill.
2. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
3. Torrington(1998): Human Resource Management , 4/e, Hall L & London, Prentice Hall Europe>
4. Davies, bent. (2007). From School Development Plans To A Strategic Planning Framework .