

## خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية

أسماء محمد صالح التجزي

كلية التربية - جامعة ذمار

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

الملخص

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 الحقيقة وفي سبيل ذلك عمدت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة بـ(رأس المال الفكري) في وضع الخطط المدرسية الاستراتيجية، الذي يمكن تبنيها وتطبيقها في السياق التعليمي والمدرسي، من ثم اختيار نموذج مناسب للخطيط 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: (planning) (الخطط الاستراتيجية)، (strategic model) (النموذج الاستراتيجي)، (intellectual capital) (رأس المال الفكري)، (matrix) المصفوفة التخطيطية.

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

وبما أن منظمات الأعمال تعيش بيئه تحديات معاصرة، متمثلة بانفجار الإبداع التكنولوجي، وعلوم الأسواق والمناسفة، وتحفيظ القواعد والقوانين، والتغيرات الديموغرافية.

المقدمة:

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 وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها،

الاتجاهات التحدييه الجارية على الساحة الان، إنما هو شكل من أشكال ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بل هو، إن شئنا الدقة، شكل من أشكال تخطيط النوايا (التوجهات) الاستراتيجية Planning For Strategic Intents (Boist, 1995, p. 40). ولقد أتيحت 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 على أنحاء متفرقة من المنطقة المذكورة، وفي بيئات ومستويات وظروف شديدة التباين.

وقد اعتمد الباحث تحليل تلك الخطط وتحديد ما يميزها من خصائص، مجموعة من المعايير، بحيث يمكن اعتبارها أيضا بمثابة مؤشرات عامة على مدى تمكن القائمين على 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 تعين التحديات المستقبلية المتوقع أن تواجهها المدرسة، بروز خصوصية المدرسة والبيئة المحلية الحاضنة لها، وتمثيلها تمثيلا صادقا وواقعا في رؤية المدرسة ورسالتها، تمایز الرؤية عن الرسالة من حيث الصياغة، بحيث تمثل الثانية برنامج عمل لتحقيق ما تتضمنه الأولى من أفكار.

وبتحليل مجموعة الخطط المدرسية وفقا 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 على مدخل SWOT في التحليل الاستراتيجي ، باعتباره الآلة المستخدمة لتعيين أوجه القوة وأوجه الضعف، والفرص والتهديدات المؤثرة على موقف المدرسة(kotter, 1996, pp. 79-83)، تشابهت الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها، الا ما ندر،

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

ولذلك يجب أن يكون لكل مدرسة خطة استراتيجية تدار ب(رأس المال الفكري) على مستواها وتكون غالبا 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، فهو من 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. فالأسأل 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 لدى الممارسين للخطط المدرسية في المدارس الثانوية، لكي يضطلعوا بمهام التخطيط المدرسي الاستراتيجي، في ظل

وبما أن المخطط المدرسي أصبح مطالباً بأن يجد لمدرسته طريقةً وموقعًا خاصاً بها على خريطة المستقبل وأن يضع خططاً استراتيجية بعيدة المدى وذلك لتحقيق رؤيتها آخذًا 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، بعضها يتصف بسهولة والمرونة، وبعض 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، والتزول الميداني والاطلاع على خطط بعض المدارس استنتجت أن أغلب المدارس يعتمدون على خطة معينة لهم لا يخططون بحرية مقيدو بما فرض عليهم من مجالات وأهداف ، لأن معرفتهم بالخطيط الاستراتيجي تكاد تكون ضعيفة. وإذا ما وجدت محاولات تخطيطية في بعض المدارس فإنها غير مدروسة وغير قائمة على أساس وأساليب علمية.

مما سبق، يتضح أن الممارسات الاجتهادية المتغيرة لهذا المدخل التخططي، 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 وتطبيقاتها في السياق التعليمي والمدرسي ؟

وهو ما يمكن رده إلى الطابع الإنساني 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 والرسائل من أفكار.

وعلى ذلك، فقد أظهرت الدراسة الاستكشافية بعضاً من مؤشرات ضعف الكفايات التخطيطية لدى القائمين على وضع تلك الخطط، وعدم تهيئهم 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 تتدنى تحتها (الماصدقات)، مما يضعف التشخيص، ويضعف الصياغات المعبرة عنه. ثالثاً ضعف الكفايات المتعلقة بتقييم الأوضاع الراهنة والمستقبلية (مظهر مترب على 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، 2006، 29)

- 1 توضيح مفهوم الإدارة بـ(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، ومرحلته، وعملياته.
- 3 تصميم مصفوفة تخطيطية لدى الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمدهم على (رأس مالهم الفكري) محددة بمجموعة من المجالات .

#### **حدود الدراسة**

يتحدد البحث الحالي في التعرف على تطبيق خطة استراتيجية لاستثمار رأس المال

الثانوية لبناء تلك القدرات لدى الممارسين لعام 2020/2021م.

#### **مصطلحات البحث:**

رأس المال الفكري:

عرفها (Malhotra, 2003) بأنها قوة عقلية، مصادرها - المعرفة، المعلومات، الذكاء،

الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية، والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

#### **الخطة:**

عرفها (الحميري، 2012، 52) بأنها الطريق الذي يرسم مسبقاً لسلوكه المسؤولون لتحقيق الأهداف."

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

#### **ثالثاً: الخطة الاستراتيجية:**

2. ما ملامح الخطة الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية لبناء تلك القدرات لدى الممارسين ؟

#### **أهداف الدراسة :**

1. معرفة ملامح الإدارة بـ(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 .

#### **أهمية الدراسة:**

- تتصف بيئه المؤسسات المعاصر بالتعقيد والتغير المستمر؛ مما يجعل الخطط الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية خططاً متقدمة.
- استغراق الخطط الاستراتيجية في التفاصيل يقلل من النظرة الشاملة للعملية التخطيطية لذلك توجب **لها**: الرأس المال الفكري: المدارس استثمار راس المال الفكري عند وضع خططها.
- بتوفر ميزانية دقيقة معتمده على رأس المال الفكري يعبر عن احتياجات الخطة الاستراتيجية.
- نشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي والتركيز على استثمار العاملين لرأس المال الفكري **ثقفيأً**:  
المدارس الثانوية.

#### **منهجية الدراسة وخطواتها:**

ولتحقيق هذه الأهداف، تعتمد الدراسة منهجية الوصف والتحليل، وتوظيفها وفقاً

للخطوات التالية:

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

هدف الدراسة إلى:

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

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

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

دراسة (الذري، 2013):

الموسومة ب: **"برنامجه مقترن لتطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية"**

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

عرفها (هنري منتزيرج، 1994، 2) بأنها " الكيفية " أو الوسيلة التي تمكنا من الانقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب.

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

الدراسات السابقة:

دراسة دفيس (Davies, 2007) :

الموسومة 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 التحدى في الألفية الجديدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي :

- عرضت الدراسة نموذج جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطوري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تمثل 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 الصغر (2010)

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

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 بيئه منظمات الأعمال تحديات معاصرة، متمثلة بالانفجار التكنولوجي والمنافسة والعلوم التي طفت ، وتحفيظ 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 مقترن 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 تصبوا إليها المدرسة اليمنية.

#### **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة**

- الاطلاع على نماذج مقترن لخطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية.
- الاطلاع على برنامج مقترن 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 التطوري للمدرسة موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتتمثل 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 .

فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفؤة في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسطى رأس مال فكري. وهنا قد يتحول الحديث في إطار 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 المراقبة للحدث، وبالتالي فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية الازمة، بقدر ما يؤدي الرأس المال الفكري إلى تلك المرونة، وبذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة للموارد البشرية الاستراتيجية.

وبذلك ترى الباحثة أن مفهوم خطٌّ استراتيجيٌّ أو قرارٌ استراتيجيٌّ أو خيارٌ استراتيجيٌّ؛ يلزم منه توافر رؤية وغاية نهائية، وضعيّة تميز المنظمة عن غيرها، ومجموعة من الأهداف والغايات تحقق الرؤية، ومجموعة من البرامج الفعلية التي تحقق الأهداف، وكل ذلك مبني على تشخيص حقيقى الواقع 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 المحيطية 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، وتقدمها بطريقة علمية.

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

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 والتحديات، أنتجت مهام جديدة على إدارة الموارد البشرية وهي ما تسمى (رأس المال الفكري)، وقد عرفة (العنزي، وصالح، 2018، 22) بأنه القضاء على المنظور الجامد لإدارة الموارد البشرية و استخراج قدراتها الكامنة بحكم تعاملها مع الموارد الوحيدة الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

## أهمية استراتيجية الرأس المال الفكري:

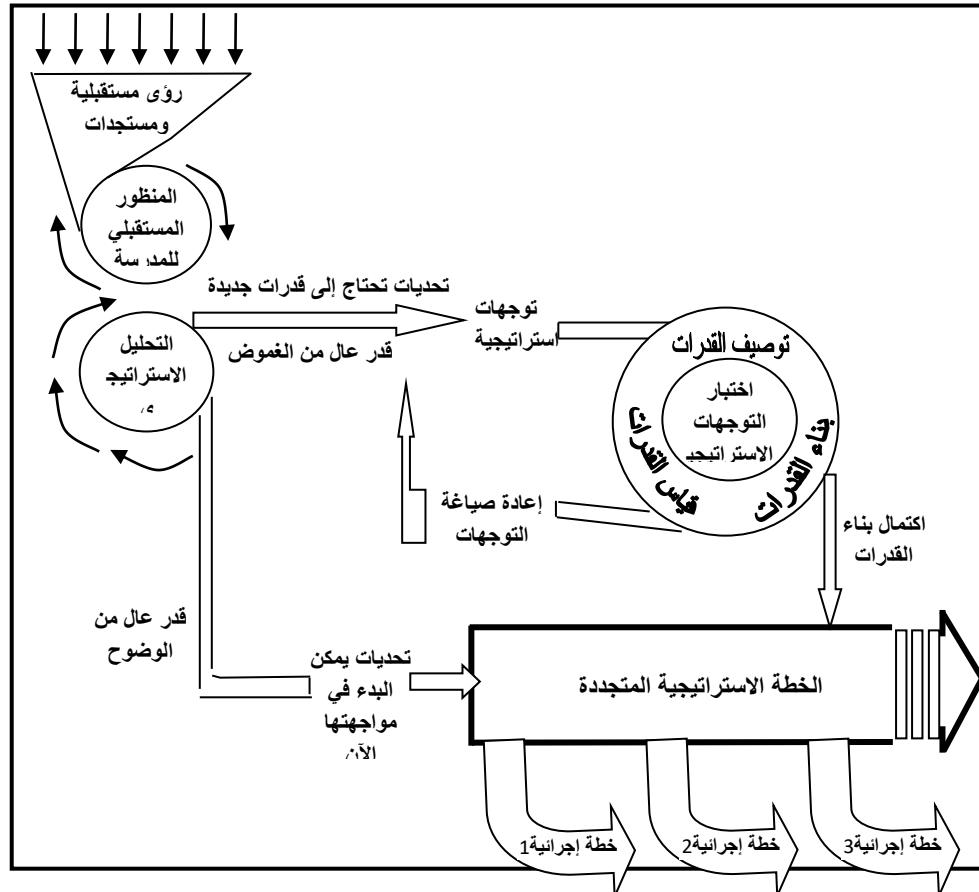
لاشك أن موضوع استراتيجية الرأس المال الفكري للموارد البشرية ، يعد منتجاً متقدماً ، وهذا المنتج الفكري تمثل في مخططه التطوري لواقع هذه الاستراتيجية في علاقتها مع استراتيجية الاعمال، إذ أن جل الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه لاستراتيجية منظور تقاربها أو تباعدتها عن استراتيجية الاعمال ذاتها. وهذا ما اشار اليه (Torrington&Hall, 1998,26) إقراراً منها بأهمية المنتج الفكري في إنجاح أهمية استراتيجية الموارد البشرية الذي يعتمد على الابداع، و الجودة العالمية، وخفض الكلفة. ولقد أشار (المرجع السابق) إلى كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، يعُد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراكهم في الاستراتيجية، وبذلك فإن 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 وتطبيقاتها 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. فالادارة العليا لمنظمة الاعمال تبذل جهداً في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتلاقي بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفؤة لها أولاً قبل وجود الاستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر ، إن الحاجة لوجود استراتيجيات

نطاق العمل المدرسي العربي الراهن، وأكثر اقترباً من نطاق العمل والصلاحيات التي تتمتع بها

المناطق التعليمية والمحليات، كما يوضح الشكل (1)



شكل (1) مستويات ومراحل النموذج المقترن للتخطيط المدرسي الاستراتيجي

1. **مستوى المنظور المستقبلي للمدرسة:** حيث يتم استشراف ملامح المستقبل من خلال دراسة الرؤى والمستجدات على الصعيدين المحلي والقطري، بل وعلى الصعيد الإقليمي وربما الدولي أيضا.
2. **مستوى التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة:** حيث يتم جمع وتحليل مقادير وافرة من المعلومات حول الأوضاع الراهنة والمحتملة، سواء على مستوى الأسواق الداخلية للمدرسة، أو على مستوى الأسواق الخارجية المؤثرة عليها، كمدخل SWOT للتحليل الاستراتيجي.
3. **مستوى تعين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة:** يتم بناء على ما يوفره التحليل الاستراتيجي من المعلومات تعين التوجهات الاستراتيجية الواجب تبنيها من قبل المدرسة لمواجهة التحديات التي يظهر التحليل أن القدرات الراهنة للمدرسة قاصرة عن مواجهتها.  
فكمما 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 و يؤثر عليها من عوامل داخلية وخارجية، وما أن يتم ذلك، تكون لدى المخطط المدرسي صورة أكثر وضوحاً للمجالات التي ينبغي أن يتوجه 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 المتوسطة المدى لإنجازها ومواجهتها، ويستطيعون بسهولة تبني الاستراتيجيات الصغيرة الازمة لهذا الغرض، من الآن وبشكل بسيط ومباشر.

أما المستوى الثاني من مجالات العمل التي يكشف التحليل الاستراتيجي عن أهميتها، ويبين ضرورة تعين التوجهات الاستراتيجية للمدرسة وفقاً لها، فهي مجالات تحتاج المدرسة إلى أن يتم بناء القدرات الخاصة الازمة 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 تتحققها، وتحديد أساليب قياسها، وال فترة الزمنية الازمة لبنائها و اختيارها، 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. مستوى التخطيط الاستراتيجي:** حيث يتم صياغة رؤية المدرسة Vision ورسالتها Mission بما تحويان من أهداف استراتيجية ومعايير متباينة وبرامج ومسارات للعمل.

**ثالثاً: تصميم مصفوفة تخطيطية لدى 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 الأنماق، ومدى خطورة التهديدات، وما ترتب على ذلك من عدم دقة التحليل والتشخيص.
3. ضعف كفايات تحليل المفاهيم والتفكير بها، مما انعكس سلبياً على صياغة الرؤى والرسالات لمدارس العينة.  
وعلى ذلك، سيتم وضع برنامج لبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين علي 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 يتسع لهم ممارسة تطبيق النموذج التخططيي المختار، وقد تضمن هذا البرنامج المحاور التالية:

**المحور الأول: تنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي ونمادجه 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، علي مدى 5 أسابيع.**

**التقويم: يعتمد 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 علي عمليات التحليل الاستراتيجي (تحليل الأنماق- اختيار المؤشرات- تصميم أدوات جمع المعلومات- تعين أوجه القوة والضعف والمخاطر والتهديدات)، ثم التدريب علي تعين التوجهات الاستراتيجية وتوصيف مظاهر اكمال بناء القدرات، التدريب علي تحليل المفهومات 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 التأكيد من مدى تحقق المخرجات التدريبية كما تم توصيفها، وعلى 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 تتوعّت الأسئلة ما بين اختيار للاستجابة، وبين إنشاء للاستجابة، ودارت جميعها حول مدى فهم الدارسات للمفاهيم التخطيطية، وإدراكيهن للعلاقات بينها، وحول قدرتهن على تطبيق بعض الفنون التخطيطية في مواقف افتراضية.

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

\* التحليل الاستراتيجي لموقف المدرسة.

\* التوجهات الاستراتيجية للمدرسة، وتوصيف مظاهر اكمال بناء القدرات الاستراتيجية الجديدة.

\* رؤية المدرسة ورسالتها.

ب- للإجابة على السؤال الثاني المتعلق بـ ما ملامح الخطة الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في المدارس الثانوية لبناء تلك القدرات لدى الممارسين؟ يمكن توضيحها كالتالي:

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

أولاً : الخطة المعلنة: وت تكون الخطة المعلنة من العناصر التالية: الرؤية، الرسالة، لأهداف الكبرى ، وصف المدرسة، التدقيق (الأدوات – النتائج )، تحليل بيئية التخطيط، صفات إنجازات المدرسة في العام المنصرم، أولويات العام القادم.

ثانياً : الخطة الإجرائية: وت تكون 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 لدى الممارسين وفقاً للنموذج المختار وقائمة الكفايات والقدرات، بناءً على اعتمدهم على (رأس مالهم الفكري) محددة بمجموعة من المجالات، وقد كانت الفئة المستهدفة مدراء المدارس الثانوية وت تكون 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 كالتالي:

## ١- القيادة والموارد البشرية وتنمية القيادات

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

جهات المتابعة	جهات التكفلة بالي ريال	جهات التمويل	مسئول التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرائية	م	
					٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١	٢٠٢١				
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			فريق التطوير بالمدرسة														١-١-١-١- تنفيذ التقييم الذاتي للتطوير المدرسي وتحديد أولويات التطوير من قبل فريق التطوير بالمدرسة.	الخطيط للتطوير المدرسي.	1
																	١-١-١-٢- مراجعة الخطة الاستراتيجية وطبعها وإخراجها .		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			قيادة التطوير بالمدرسة														١-١-٣- إعداد الخطة الإجرائية وملحقاتها وطبعها وتصويرها أربع نسخ وفقاً لأولويات التقويم الذاتي .	إنشاء موقع الكتروني للمدرسة تنشر فيه المعلومات المتعلقة بالمدرسة	2
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			فريق التطوير بالمدرسة														١-١-٣- عقد الاجتماعات الدورية لفريق التطوير بالمدرسة نهاية كل شهر لنقاش الأنشطة المختلفة المنفذة.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			مسئولي الحاسوب														٢-١-٢- فتح حساب على موقع الانترنت لحساب المدرسة وأخذ المقيد، ونشر كل جديد .	الإجمالي	الإجمالي
مدير المدرسة			المعلمين														٢-٢-٣- استخدام الكمبيوتر في الارشفة والطباعة والاعمال الادارية المختلفة . (شراء اوراق للطباعة).		
																	6 أنشطة		

### تابع القيادة والموارد البشرية وتنمية القيادات

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

جهات المتابعة	جهات التمويل	جهات التمويل	مسئول التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرائية	م		
					يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر				
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			وكيل المدرسة															1-3-1- تنفيذ الدورة التدريبية حول المهارات التي تم تحديدها للتدريب	. توفير إداريين مختصين ل القيام بالأنشطة المختلفة	3
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			المراجع الداخلي															2-3-1- عرض الخلاصة المالية والتقارير الشهرية في لوحة الشفافية		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			رئيس فريق التطوير															3-3-1- ملاحظة سجلات المعلمين المختلفة نهاية كل اسبوع وعرض نتائج الملاحظات في لوحة الشفافية.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			+المدير+ الوكيل															4-3-1- تنفيذ الزيارات الصحفية يشكل دورى لتقييم اداء المعلمين.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			رئيس فريق التطوير															5-3-1- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			+الادارة+ الاخصائي الاجتماعي															6-3-1- متابعة حالات الغياب للطلاب والطالبات وابلاغ اولياء الامور اوأ باول بها ( طبع اشعارات وانذارات )		
																		6أنشطة	الاجمالي	

**2- تحسين عملية التعليم والتعلم**

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

جهات المتابعة	جهات التمويل	جهات التمويل	مسئول	العدد	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرائية	م
					يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر		

### **3- التقييم الذاتي والتقويم**

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

جهات المتابعة	جهات التكالفة بالريل	جهات التمويل			مسئول التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الأنشطة وإجراءات التنفيذ	الاهداف الاجرائية	م		
		نعم	لا	غير			٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦	٢٠٢٧	٢٠٢٨	٢٠٢٩	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤				
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					المسئول المالي																٣-١-٣ تحدث سجلات التقييم الذاتي . وتنفيذ التقييم الذاتي بشكل مستمر .	تفعيل مصادر التقييم الذاتي .	1
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					المسئول المالي																٣-١-٣ اعداد التقارير الشهرية لنقديم تنفيذ الخطط .		
مدير المدرسة					المعلمين																٣-٢-٣-١ تنفيذ الاختبارات التحصيلية وفقاً للأهداف وطرق الاختبارات الحديثة ومحويات الدروس .	تنوع ادوات استخدام التقييم والنقويم للطلاب من قبل المعلم	2
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					الكتنرول																٣-٢-٣-٢ تصوير الاختبارات الشهرية للحصول المزدحمة .		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					+ الإدارة المسئول لأنشطة															٣-٤-٣-٣ تقييم مستوى التحصيل في جميع المواد من خلال تنفيذ المسابقات العلمية والثقافية على مستوى المدرسة والمديرية .			
																				5 أنشطة	الاجمالي		

### تابع التقييم الذاتي والتقويم

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

جهات المتابعة	جهات التكالفة	جهات التمويل	جهات التنفيذ			العدد	زمن التنفيذ بالشهر												الأنشطة وإجراءات التنفيذ	الاهداف الاجرائية	م	
			جهات المتابعة	جهات التكالفة	جهات التمويل		٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦	٢٠٢٧	٢٠٢٨	٢٠٢٩	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤			



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

جهات المتابعة	جهات التكفلة بالريال	جهات التمويل	جهات التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرانية	م
					يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفمبر	ديسمبر		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			المعلمين	جميع الطلاب													ـ1ـ-ـ1ـ-ـ4ـ إـتـاحـةـ فـرـصـ تـعـلـيمـيـةـ مـتـسـاوـيـةـ لـكـافـةـ الـأـطـفـالـ فـيـ الصـفـ.	ـ1ـ تعـزيـزـ مـبـاـءـ تـكـافـؤـ فـرـصـ بـيـنـ جـمـيعـ الـطلـابـ
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			المسئول المالي														ـ2ـ-ـ1ـ-ـ4ـ تـقـدـيمـ الدـعـمـ الشـخـصـيـ لـلـأـطـفـالـ الـمـحـاجـيـنـ لـضـمانـ اـسـتـمـارـارـيـتـهـمـ فـيـ التـعـلـيمـ (ـشـراءـ زـيـ مـدـرـسـيـ)	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			+ الادارة + م. الاشطة														ـ3ـ-ـ1ـ-ـ4ـ تـقـدـيمـ الدـعـمـ الـفـنـيـ وـالـمـعـنـوـيـ لـجـمـاعـاتـ الـأـشـطـةـ الـمـخـلـفـةـ لـوـضـعـ الـخـطـطـ وـتـنـفـيـذـ اـنـشـطـهـاـ.	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			المسئول الاجتماعي														ـ4ـ-ـ1ـ-ـ4ـ شـجـعـ وـتـحـفيـزـ الـأـطـفـالـ ذـوـيـ الـاحتـياـجـاتـ الـخـاصـةـ.	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			مسئـولـ الـاـشـطـةـ														ـ5ـ-ـ1ـ-ـ4ـ تـقـدـيمـ الدـعـمـ الـمـادـيـ وـالـمـعـنـوـيـ لـلـمـتـمـيـزـينـ فـيـ مـجـالـسـ الـفـصـولـ وـالـمـجـلـسـ الـطـلـابـيـ وـجـمـاعـاتـ الـأـشـطـةـ فـيـ مـمارـسـةـ الـأـشـطـةـ.	
																	ـ5ـ أـشـطـةـ	الـاجـمـالـيـ

تابع حقوق التعليم وتكافؤ الفرص.

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

جهات المتابعة	جهات التمويل	جهات التكفلة بالريل	جهات التمويل بالمilliون ليرة	جهات التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرامية	م	
						يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفember	ديسمبر			
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				مسئول الاشطة														1-2-4- وضع الخطط للأنشطة الطلابية المختلفة من قبل جماعات الأنشطة.	تفعيل مشاركة الأطفال في المجالس والجماعات المختلفة في المدرسة .	2
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				الادارة + مسئول الاشطة	جميع الطلاب													2-2-4- اتاحة الفرص لجميع الاطفال للترشح والانتخاب في مجالس الفصول والمجلس الطلابي والمشاركة في جماعات الأنشطة المختلفة في المدرسة.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				+ الادارة م. الاشطة														3-2-4- تشكيل مجالس الفصول والمجلس الطلابي في المدرسة وفقاً للإجراءات الديمقراطية.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				م. الاشطة والمعلمين														4-2-4- تشجيع الأطفال الموهوبين في جميع المجالات المختلفة.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				ادارة المدرسة														5-2-4- اشراك المجلس الطلابي بفعالية في تقييم الأداء المدرسي ومتابعة تنفيذ انشطة جماعات الأنشطة.		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة				ادارة المدرسة														6-2-4- عقد الاجتماعات المنتظمة بين إدارة المدرسة والمجالس الطلابية ومجالس الفصول نهاية كل شهر.		
																		6 أنشطة	الاجمالي	
																		12 نشاط	اجمالي المجال	

5- البيئة الداخلية (المدرسية)

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

جهة المتابعة	التكلفة بالريل	جهة التنفيذ			مسئول التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الأنشطة واجراءات التنفيذ	الاهداف الاجرائية	م	
		نعم	نعم	نعم			٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦	٢٠٢٧	٢٠٢٨	٢٠٢٩	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤			
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					المسئول المالي															5-1-1- إيجاد عوامل مساعدة لعملية التعلم . ( شراء دباسة كبيرة لتدبيس الكتب – شراء قاعدة منتقلة لشاشة التلفزيون )	1 توفر بيئة مادية تساعد في عملية التعليم والتعلم .	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					ادارة المدرسة															ايجاد بيئة مساعدة لعملية التعليم وملبية لمطالب المعلمين ( شراء بطانيتين لسكن المعلمين ).		
رئيس فريق التطوير بالمدرسة					ادارة المدرسة															5-3-1- عمل صيانة وقائية علاجية للبيئة الداخلية للمبني المدرسي.		
																				3 أنشطة	الاجمالي	

- تابع البيئة الداخلية (المدرسية)

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

جهة المتابعة	جهة التنفيذ	جهة التنفيذ	مسنول التنفيذ	العدد المستهدف	زمن التنفيذ بالشهر												الاهداف الاجرائية	م	
					يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	يوليو	اغسطس	سبتمبر	اكتوبر	نوفember	ديسمبر			
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			مسنول البيئة المدرسية															أن يتسم المبني المدرسي وتجهيزاته بالصحة والسلامة والمنظر الجمالي اللائق.	2
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			ادارة المدرسة															تنظيم حديقة المدرسة وغرس أشجار زينة إلى جانب الاشجار الموجودة.	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			م. المالي + م. الصحي															تحديث صندوق الاسعافات الأولية.	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			المسئول المالي															شراء أدوات نظافة بدل التالف . ( 8 مكابس بلاستيك + سنتين كبيرة للنفايات لحوش المدرسة)	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			م. المالي															إزالة ما تبقى من كتابات وخدوش على جدران الفصول المدرسية.	
رئيس فريق التطوير بالمدرسة			م. البيئة															صيانة الكراسي .	
ادارة المدرسة			م . البيئة															تحديث العلم الوطني	
																	7 أنشطة	الاجمالي	
																	10 نشاط	اجمالي المجال	

## **٦. البيئة الخارجية (الشراكة الأبوية والمجتمعية)**

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

**الوصيات الدراسية:**

- تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية في ظل الرأس المال الفكري، سواء لتدعم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، أو لتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
- استخدام التحفيز للأداء والإنجاز المتميز، تدرج وفقاً لمن أبدع 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، وكل شخص فيها.
- تطوير أساليب ووسائل استشراف الاحتياجات المستقبلية من الكفايات والقدرات المهنية والاختصاصية والعلمية كماً وكيفاً، وتجهيزها لمهام الغد.

**المقترحات الدراسية:**

- نقترح الدراسة الحالية القيام بالدراسات المستقبلية الآتية:
- تصوّر مقترن لمدراء المدارس لمعالجة معوقات التخطيط الإستراتيجي المدرسي في استثمار رأس المال الفكري.
  - برنامج تدريبي مقترن لمدراء المدارس خاص بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى تطبيقه واستثمار رأس المال الفكري.
  - دور التخطيط الإستراتيجي المدرسي في تقوية العلاقة مع المجتمع المحلي.
- المراجع
1. إدريس، ثابت عبدالرحمن و المرسى، جمال الدين محمد (ب.ت): "الادارة 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):"الادارة الاستراتيجية " ، المتفوق للطباعة والنشر ، صنعاء ، اليمن.
  4. الذي ، عبد الله حسين ناصر(2013) : "برنامج مقترن لتطوير التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية اليمنية" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة ذمار. اليمن.
  5. السكاننة، بلال خلف(2010): "التخطيط الإستراتيجي". دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع. عمان. الأردن.
  6. الصعر، أمّة السلام مقابل (2010): "بناء نموذج لخطة مدرسية استراتيجية لمدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة صنعاء. اليمن.

11. متربج هنري(1994):"**صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي**" ، السنة الثانية، العدد الخامس عشر ،إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شاع)،القاهرة، مصر.

**المراجع الأجنبية:**

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.

Torrington(1998): Human Resource Management , 4/e, .3  
Hall L & London, Prentice Hall Europe>

4. Davies, bent. (2007). From School Development Plans To A Strategic Planning Framework .

7. العنزي، سعد، وصالح، أحمد(2018):**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**. اليازوري للطباعة والنشر. الاردن.

8. العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن،(2006):**ادارة 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، جامعة أم القرى. السعودية.

10. مدبوبي، 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.