



كلية التربية

Faculty Of Education



جامعة السادات
كلية التربية
قسم أصول التربية

دراسة تحليلية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في ضوء الإدارة الاستراتيجية

إعداد

مجدى عبدالفتاح علام

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
" تخصص إدارة تربوية وتربية مقارنة "

تحت إشراف

أ. م . د / مني محمد الحرون

أ . د / شبل بدران الغريب

أستاذ أصول التربية المساعد ووكيل الكلية لشؤون الطلاب

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية وعميد كلية

كلية التربية - جامعة السادات

التربية - جامعة الإسكندرية الأسبق

٢٠١٨م - ١٤٣٩هـ

مقدمة البحث :

في عالم يسوده التسارع والتصارع المعرفي يعد التخطيط ضرورة إنسانية وضرورة حتمية لكافة أمور الحياة ، فإذا لم تخطط لحياتك تخطيطاً جيداً فأنت تخطط للفشل ، وكل عمل نقوم به يجب أن نخطط له لتحقيق الأهداف المنشودة منه ولذلك يجب علينا إعداد الخطة الملائمة لإنجاز أعمالنا ومهامنا وتحقيق أهدافنا ، كما أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها ويبين مراحل العمل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف من خلال الوقوف على التدابير والإمكانات المادية والبشرية المتاحة والمتوفرة وتنسيقها ومعرفة مدي الاستفادة منها ، كما أن التخطيط يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء من خلال التغذية الراجعة ومتابعة التنفيذ أولاً بأول وبالتالي يبعد التنفيذ عن الارتجالية والعشوائية ، فلا يمكن أن يتحقق نجاح للأداء دونما وجود تخطيط فعال ، لذلك فإن التخطيط يعد سمة من سمات المجتمعات المتقدمة وما من مؤسسة أو نظام أو فرد يسعى إلى مستقبل أفضل إلا أن يكون التخطيط منهجية يسير بها ويستفيد منها ، ويعمل على تدريب الأفراد والمؤسسات عليها حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوه .

وقد تعددت البرامج في الخطط الاستراتيجية التي قدمتها وزارة التربية والتعليم ففي الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ م قدمت الخطة اثني عشر برنامجاً منها برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة وأكدت على هذا البرنامج أيضاً في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م مما يؤكد أهمية ودور المدرسة في الإصلاح المنشود .

هذا " وتطلق على الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ومعظم منظمات الأعمال التي حققت نجاحاً في عملياتها وأنشطتها تجدها تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها (١) ، ويجدر الإشارة إلي أنه " وبصفة عامة فإن مدخل الإدارة الاستراتيجية يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد أو تنفيذ الخطط . كما تشير نتائج هذه الدراسات إلي أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع ، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية وتمثل ثورة وتطوراً إيجابياً في الفكر الإداري ، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل " (٢) .

(١) محمد مصطفى السنهوري : الإدارة الاستراتيجية - النظرية والتطبيق ، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي ،

٢٠١٣م ، ص ٢٤

(٢) جمال الدين مرسي وآخرين: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية

للنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م ص ٢٩

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية مدخلا يتضمن عددا من الخطوات التي تحدد الوضع الحالي للجامعة وتحدد كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلي المستقبل المرغوب فيه وذلك من خلال الفهم المشترك لمهامها، والرؤية المستقبلية والقيم والاحتياجات والأهداف والاستراتيجيات والإجراءات وأولويات التنفيذ والميزانية ومسئولية التنفيذ وخطط المراقبة . وعليه اتجهت وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة إلى استخدام الإدارة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك لما لها من دور فعال في التصدي للتغيرات الداخلية والخارجية لأى مؤسسة والتغلب على مشكلاتها والتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل ومنظم يتسم بالمرونة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة التي تحدث أثناء عملية التنفيذ .

وفي ظل هذه التطورات المتسارعة تعددت الجهود التي بذلت من قبل جمهورية مصر العربية لأجل تحسين وتجويد المدرسة من خلال المؤتمرات والتقارير والتشريعات وصدور العديد من الوثائق المحددة للمعالم الرئيسية لسياسة التعليم منها وثيقة مشروع مبارك القومي إنجازات التعليم في خمسة أعوام ١٩٩١- ١٩٩٦ ، واستراتيجية التعليم والمستقبل ١٩٩٧ ووثيقة مبارك والتعليم عشرون عاما من عطاء رئيس مستنير ٢٠٠١ ومبارك والتعليم النقلة النوعية في المشروع القومي للتعليم ٢٠٠٢ وفي سبتمبر ٢٠٠٣م وفي ضوء الاتجاهات التربوية العالمية الحديثة للنهوض بجودة العملية التعليمية والإنطلاق من المدرسة كوحدة للتطوير انتهت وزارة التربية والتعليم من إعداد وثيقة المعايير القومية للتعليم وفي عام ٢٠٠٤ قامت وزارة التربية والتعليم بتنفيذ مشروع المدرسة الفعالة وفي عام ٢٠٠٦ تم إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التربوي ثم جاءت الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ - ٢٠١٢ بها اثنا عشر برنامجا منها الإصلاح المتمركز علي المدرسة وجاءت بعدها الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ومن برامجها الإصلاح المتمركز علي المدرسة لما للدور المنوط بالمدرسة من تحقيق أهداف المؤسسات التربوية

٢) مشكلة البحث:

سياسة تطوير التعليم في مصر" تعاني من غياب رؤية متكاملة واضحة للعملية التعليمية وأهدافها في سياق علاقة النظام التعليمي بالظروف والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية

والسياسية بالمجتمع " (١) ، . ولذلك فقد اتجهت وزارة التربية والتعليم إلي وضع الخطط الاستراتيجية المتعاقبة منها الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ م والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م إيماناً منها بدور التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية الفعال في إصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي إصلاحاً جذرياً شاملاً لكافة عناصره ومكوناته بعيداً عن مجرد ايجاد بعض الحلول أو المسكنات أو الترميم لبعض أركان منظومة التعليم قبل الجامعي ، هذا وتواجه الخطط الاستراتيجية العديد من العوامل التي تؤثر عليها وتعوق تنفيذها وتحقيق اهدافها ، وقد أكدت نتائج دراسة (مشرف : ٢٠١٢ م) علي تعدد الأسباب لضعف التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نتائجه منها " الأزمة التنموية التي يعاني منها المجتمع المصري والتي حالت بينه وبين تجاوز الأوضاع المختلفة والانطلاق إلى ما يصبو إليه الجميع من آفاق التنمية " (٢) . كذلك أكدت نتائج دراسة (وهبة : ٢٠٠٨ م) علي أنه لا بد من " تدريب العاملين علي كيفية تكوين الاستراتيجية ، ووضع الخطط الاستراتيجية ولا بد من إشراك جميع العاملين والمختصين والخبراء في المجتمع في تكوين الاستراتيجية وإشراك جميع العاملين في وضع وتطوير الإدارة الاستراتيجية حسب مبدأ المشاركة في الإدارة . و يجب أن تكون الاستراتيجية متغيرة علي النظام الخماسي ، أي توضع لفترة خمس سنوات قد تتغير بعد ذلك لتغير أوضاع البلد " (٣) هذا وقد أكدت نتائج دراسة (قمبر : ٢٠١٣ م) أيضا علي " ضرورة تفعيل دور وحدة التخطيط الاستراتيجي بالوزارة وعلي ضرورة وضع التشريعات الضرورية لاتباع منهج التخطيط الاستراتيجي ، ووضع خطط إجرائية للخطة الاستراتيجية المقترحة للاستفادة منها ووضعها موضع التنفيذ وكذلك وضع الخطة الاستراتيجية المقترحة موضع التنفيذ " (٤) ، كما أكدت نتائج دراسة (وهبة : ٢٠٠٨ م) علي أنه " وبالرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية " فإن ممارسة المنظمة للإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة ومزايا متعددة فبقدر ما تكون المؤسسة تعتمد منهج الإدارة الاستراتيجية في نظام عملها وأدائها بقدر ما تكون أكثر قدرة علي تحقيق النجاح ممن سواها

(١) شبل بدران الغريب: "إصلاح منظومة التعليم الثانوي بين ضرورة المشاركة المجتمعية ومتطلبات مجتمع المعرفة"، المؤتمر العلمي السنوي السادس، المشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة رؤى مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥٤

(٢) شيرين عيد مرسى مشرف: التخطيط الاستراتيجي لبرامج تعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٢ م ، ص ص ٤ ، ٥

(٣) هاني عبدالكريم وهبة : واقع إدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٨ م ، ص ص ١٠٧ - ١٠٨

(٤) أمل رضا قمبر : التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة ماجستير ، كلية التربية بشبين الكوم ، جامعة المنوفية ، ٢٠١٣ م ، ص ٢٠٠

وتحقيق الإبداع وقيادة قطاع المؤسسات التي تنتمي إليها " (١) ، لكل هذا فإن التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية تتطلب قبل بنائها وجود مفاهيم ومعايير محددة للإدارة الاستراتيجية التي ستنفذ تلك الخطة . حتي يتم تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وهو ما تهدف إليه الإدارة الاستراتيجية من هنا فإن الدراسة الحالية تسعى إلي التعرف علي مفاهيم ومعايير الإدارة الاستراتيجية ومدى تحققها في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ / ٢٠٣٠). وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما واقع تحقيق الإدارة الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ والخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية للخطة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ؟
- ما هي معالم وأهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٢/٢٠٠٧ والخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ؟
- ما مدى تحقق معايير ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية في برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة بالخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ والخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ؟

(٣) أهمية البحث: تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- يعد البحث إضافة علمية جادة في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ،
- يكشف البحث عن مشكلات ومعوقات قد تؤثر سلباً على عملية التخطيط الاستراتيجي .
- يتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، بالإضافة إلى التوصيات والمقترحات والتي يمكن أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وتمدهم بالمعلومات اللازمة التي تساعدهم في تقييم الخطط الاستراتيجية (٢٠٠٧ / ٢٠٣٠ م) ، وزيادة فعاليتها والذي سيعود في النهاية على رقي المجتمع المصري وتقدمه.
- البحث يقدم للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم صورة حية من واقع تنفيذ الخطط الاستراتيجية (٢٠٠٧ / ٢٠٣٠ م)، وأهم المعوقات عن تحقيق أهدافها واختصاصاتها.
- كما تظهر أهمية هذا البحث على المستوى التطبيقي، في أنها ستساهم من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها إلى تفعيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية (٢٠٠٧/٢٠٣٠ م) .

(١) هاني عبدالكريم وهبة : مرجع سابق ، ص ١٣

- على حد علم الباحث لم تجر دراسات تحليلية للخطة الاستراتيجية (٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م) لبرنامج التربية الخاصة إلى الآن ومن ثم يمثل هذا البحث إضافة جديدة ويفتح نوافذ جديدة للبحث العلمي في هذا المجال .
- سوف يستفيد من هذا البحث القائمون على أمر التعليم في مصر في القيادات العليا والوسطي والدنيا والمجتمع المحيط .

٤) أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي الوقوف على مدى تحقق مفاهيم ومعايير الإدارة الاستراتيجية في الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م) ؟ وما مفهوم ومعايير الإدارة الاستراتيجية وما هي أهدافها وخصائصها وأهميتها ؟ وما الأسس النظرية للخطة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ؟ وما هي الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧ / ٢٠٣٠ م ؟ وما مدى تحقق معايير ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية في برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة بالخطة ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م ؟

٥) منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة كليا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ والخطة ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ والوثائق الخاصة بهما من برامج وخطط تنفيذية وخاصة مدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة هذا بالإضافة إلي مراجعة محتويات بعض الوثائق المتعلقة بالخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ / ٢٠٣٠ م .

٦) أدوات البحث: استخدم البحث الحالي مجموعة من الأدوات تمثلت في:

- تحليل الوثائق : الخاصة بالخطط الاستراتيجية (٢٠٠٧ / ٢٠٣٠ م) لبرنامج " الإصلاح المتمركز علي المدرسة " ومدى تحقق مفاهيم ومعايير الادارة الاستراتيجية بها .
- دراسة استطلاعية: حيث تم إعداد استبيان للدراسة الاستطلاعية للوقوف علي طبيعة الخطة الاستراتيجية ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ والخطة ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ وما بينهما من تشابه وتقارب وخلاف

٧) حدود البحث :

الحدود الموضوعي: وتمثل الحد الموضوعي في تحليل الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٠٧ / ٢٠١٢ والخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م)

التعليم المشروع القومي لمصر – معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل - في ضوء الإدارة الاستراتيجية وبالتحديد أحد البرامج الإحدى عشرة بالخطة وهو برنامج " الإصلاح المتمركز علي المدرسة " .

٨) **مصطلحات البحث** : ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

مفهوم الاستراتيجية

توسعت استخدامات الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية، وأخذت تغطي كافة الاتجاهات المدنية والعسكرية. وقد برز عدد من الكتاب والباحثين في المجال المدني والعسكري للبحث في مفاهيمه، ويعرفها (Mintzberg) علي أنها : عبارة عن خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة لتحقيق الأهداف، وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية^(١). وقد برزت هناك تعددية في الاستخدامات المعاصرة لتعبير الاستراتيجية وشملت ميادين عديدة، كالموقع الاستراتيجي، والخطة الاستراتيجية، والقرار الاستراتيجي، سواء كان سياسياً، أو اقتصادياً، أو عسكرياً، والسلاح الاستراتيجي... ولا بد من التأكيد أولاً بأن تعبير الاستراتيجية ذو أصل عسكري، ومن الناحية التاريخية ارتبط بلفظ الحرب وقيادتها، ثم بعلم الحرب.

التعريف الإجرائي للاستراتيجية

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة الحالية التعريف التالي للاستراتيجية : "علم له إطار شامل يتفاعل مع العلوم الأخرى ويعني بالفترات الزمنية لأكثر من عامين ، وهو فن المواءمة بين الهدف والوسيلة ، يسير وفق منهج علمي لتحقيق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة "

. الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي عملية يتم من خلالها التوقع للشكل الأمثل للمؤسسة في المستقبل وكيفية تحقيق هذا الشكل في حين ينظر إليها على أنها " توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل وهناك من يرى أنها : عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة التعليمية، وتقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية، والإقليمية، والعالمية، وكذا

(1) H , Mintzberg 1987 : (The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentic- Hall Europe, pp11-12.

المتغيرات الداخلية للمؤسسة " (١) وهناك فريق آخر يرى أنها " الأسلوب الذي يتمكن عن طريقها المسؤولون من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً ومتطوراً ومتوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي " (٢)

التعريف الإجرائي للخطة الاستراتيجية " خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المدرسة ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعديد من الجوانب مثل جودة الخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والإستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، وأسلوب تلبية احتياجات العملاء .

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management " (٣)

هناك تعريفات كثيرة ومتعددة ومتنوعة عن الإدارة الاستراتيجية حسب المدارس الفكرية لمفاهيم ونظريات الإدارة والباحث سوف ينشغل بتعريفين فقط علي النحو التالي :

يعرف (السنهوري : ٢٠١٣) (٤) الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات التي تشارك في صياغة وتنفيذ الخطط التي تقوم بتصميمها لتحقيق أهداف المنظمة ، لذلك فهي تقوم بتسع مهام أساسية هي :

- صياغة رسالة المنظمة في ضوء أهداف وفلسفة المنظمة .
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد القدرات الأساسية الداخلية .
- تحليل البيئة الخارجية لتقدير أو اكتشاف العوامل التي تمثل فرصاً خارجية .
- تحليل الاختيارات المختلفة للمنظمة في ضوء التحليل الثنائي للبيئة الداخلية والخارجية (بما يمكنها من استخدام قدراتها الداخلية في اقتناص الفرص الخارجية) .
- تحديد الاختيارات الأكثر ملاءمة للأهداف الرئيسية للمنظمة من خلال تقييم كل بديل وفي ضوء رسالة المنظمة .

(١) طارق أبو العطا عبدالقادر : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٠١٠ ، ص ٩٦

(٢) محمد منير مرسى: تخطيط التعليم واقتصادياته، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٤ .

(٣) جمال الدين محمد المرسي وآخرين : مرجع سابق ، ص ص ٢٤ - ٢٨

(٤) محمد مصطفى السنهوري : مرجع سابق ، ص ص ٣٤ - ٣٥

- وضع مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل التي يمكن أن تساهم في تحقيق البدائل / البديل المطلوب .
- تنمية أهداف واستراتيجيات وخطط قصيرة الأجل والتي تساهم في تحقيق وتنفيذ الأهداف طويلة الأجل والسابق تحديدها .
- تهيئة المهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيات والأنظمة الحافزة من أجل تنفيذ تلك البدائل / البديل السابق اختياره .
- تقييم مدي نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي للبدائل / البديل الذي تم اختياره للحكم علي نجاحها واعتبارها بداية لاتخاذ قرارات مستقبلية .

ويري كل من (مرسى وآخرين : ٢٠٠٢ م) أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي علي تسع مهام رئيسية هي (١) :

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوي ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة ، والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة لإحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد ، الهياكل ، التكنولوجيا ، وأنظمة الحفز .
- تقييم مدي نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية .

(١) جمال الدين مرسى وآخرين : مرجع سابق ، ص ٣٩

التعريف الإجرائي للإدارة الاستراتيجية

ومن التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية تقدم الدراسة الحالية تعريفا إجرائيا علي النحو التالي: الإدارة الاستراتيجية هي عملية ديناميكية شاملة تسعى إلي التطوير والتميز والإبداع للمنظمة من خلال مراحل وخطوات محددة يتم تطبيقها علي مستويات المنظمة الثلاثة لتحقيق ميزة تنافسية وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتشمل المراحل الآتية

(١) التحليل البيئي " الخارجي والداخلي "

(٢) صياغة الاستراتيجية " الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات "

(٣) تنفيذ الاستراتيجية " البرامج والموازنات والإجراءات "

(٤) التقييم والرقابة " تقييم الأداء "

مما سبق وبعد أن تناول البحث الإطار النظري من حيث (مقدمة البحث-مشكلة البحث-أهمية البحث - أهداف البحث - منهج البحث - أدوات البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث - الدراسات السابقة) وتوضيح هذه العناصر كما سبق فإن البحث يسير وفق خطوات متتالية لتوضيح مشكلة البحث وأسئلته حيث يتناول البحث الخطوات التالية :-

الفصل الأول: الخطة الاستراتيجية أسس نظرية حيث تناول ماهية الخطة الاستراتيجية وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى (التخطيط - التفكير الاستراتيجي-التخطيط الاستراتيجي-الاستراتيجية- وبعض المفاهيم الأخرى) وكذلك الخطة الاستراتيجية وموقعها من مراحل التخطيط الاستراتيجي . و خصائص ومزايا الخطة الاستراتيجية . ثم مراحل الخطة الاستراتيجية وعناصرها . وعناصر نجاح الخطة الاستراتيجية . وخطط إصلاح التعليم في مصر في القرن ٢١ .

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية إطار مفاهيمي حيث تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطوره . وأهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية . ومستويات ومراحل الإدارة الاستراتيجية . ونماذج الإدارة الاستراتيجية . والإدارة الاستراتيجية كعملية . والأبعاد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية . ثم حدد البحث معايير الإدارة الاستراتيجية

الفصل الثالث: الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧-٢٠٣٠م حيث تناول البحث معالم وأهداف الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٢/٢٠٠٧ والسياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي ٢٠١٢/٢٠٠٧م ومبادئ

الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م ومنهجية العمل بها وكذلك الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة الاستراتيجية والركائز الرئيسية للخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م والبرامج المختلفة للخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م ثم تناول كذلك معالم وأهداف الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠ م والسياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ومبادئ الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ومنهجية العمل بها والاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة الاستراتيجية والركائز الرئيسية للخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م والبرامج المختلفة للخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م ثم قدم البحث مقارنة بين معالم وأهداف الخطة ٢٠١٢/٢٠٠٧ والخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م

الفصل الرابع: واقع الإدارة الاستراتيجية وبرنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة حيث تناول البحث معالم وأهداف برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة وتناول معالم وأهداف برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة بالخطة ٢٠١٢/٢٠٠٧ م وكذلك معالم وأهداف برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة بالخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م ثم قدم البحث أوجه التشابه والخلاف والمقارنة بين برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة في الخطتين ٢٠٠٧/٢٠٣٠ م ثم واقع الإدارة الاستراتيجية في برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة

الفصل الخامس: تصورا مقترحا لتفعيل الإدارة الاستراتيجية في برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة حيث تناول البحث أهم النتائج التي تم التوصل إليها وقدم بعد ذلك تصور مقترح لتفعيل الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المتمركز علي المدرسة

نتائج البحث

وقد أسفر البحث في الجانب النظري منه والدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية في مجال الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م والخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠ م والتصور المقترح وخبرة الباحث في الإدارة المدرسية عن العديد من النتائج يمكن عرضها علي النحو التالي

- طرحت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٢/٢٠٠٧ م تصورا شاملا وتحليل للواقع التعليمي من أهداف ومقاصد ومراحل مؤسسية وبيانات عن المعلمين والطلاب والإداريين والعمال وقدمت أساليب للتقييم والمتابعة بما لم يحدث من قبل وقدمت الخطة بيانات ومعلومات عن التعليم بما لم يحدث من قبل وهو ما أكدته (حامد عمار ٢٠٠٧ م) (١).
- قدمت الخطة ٢٠١٢/٢٠٠٧ م عدد إثني عشر برنامجا لهم أولوية في عملية الإصلاح للتعليم يأتي في مقدمتهم الإصلاح الشامل للمناهج ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(١) حامد عمار : نحو نقلة نوعية في التعليم ، قضايا وآراء ، جريدة الأهرام المصرية ، السنة ١٣٢ ، العدد

- ثم الإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي والتأصيل للامركزية ونظم المتابعة والتقويم وهو ما أكدته (حامد عمار ٢٠٠٧)^(١).
- أكدت الخطة ٢٠١٢/٢٠٠٧م علي انخفاض في مستوي الإنفاق علي التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ولم تراع التطورات الاقتصادية المستقبلية مما يؤثر علي الإنفاق علي متطلبات تنفيذ الخطة .
 - تتسم إدارة التعليم في مصر بصورتها الحالية وإمكاناتها المحدودة بالقصور الشديد في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مما أدى إلى ضعف تنفيذ الخطط الاستراتيجية . وهذا ما أكدته (دراسة عبدالحميد شعلان)^(٢) .
 - عدم وجود سياسة تعليمية واضحة ومحددة يؤثر سلبا على الخطة الاستراتيجية وهو ما أكدته دراسة (منال سيد يوسف حسنين محمد ٢٠٠٨م)^(٣) .
 - لم تبين الخطة ٢٠١٢/٢٠٠٧م نوعية الاستعادة من الخبرات والهيئات الدولية التي ساندتها وذلك تيسيل عملية الرجوع إلي الجهة المعنية إذا حدث تقصير في جانب يخصها
 - تميزت الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠م بالمدى الواسع لها من ٢٠١٤ إلي ٢٠٣٠م وهو ما يتناسب مع التفكير الاستراتيجي في جوهره ومحتواه وغاياته وهو ما أكدته سعيد اسماعيل علي^(٤)
 - لم تقدم الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠م تقريرا عما حدث تجاه الخطة الاستراتيجية السابقة من حيث هل تم تطبيق الخطة السابقة من عدمه ؟ وإذا تم التنفيذ فما هي النسب التي تمت في تنفيذ البرامج المختلفة ؟ وأهداف الخطة السابقة هل تم تنفيذها أم لا ؟ وما هي نسب الانجاز الذي تم حتي يتم البناء علي هذه النسب وتلك النتائج ؟
 - لم تراع الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠م الظروف الاقتصادية للبلاد بالرغم من أن البلاد تمر بفترة زمنية غير مستقرة وقت وضع الخطة الاستراتيجية
 - لم تراعي الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠م الشروط العلمية في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية وشاب الخطة القصور في ذلك

(١) المرجع السابق

(٢) عبدالحميد عبدالفتاح شعلان : اللامركزية كمدخل لفاعلية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ٢٠٠٧ م ص ٤٦

(٤) منال سيد يوسف حسنين محمد: سياسة لتعليم العام في مصر في الفترة من (١٩٨٠ - ٢٠٠٥ م)، رسالة

ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأسكندرية ، ٢٠٠٨م

(٤) سعيد اسماعيل علي : وجهة نظر " ٤٥ ملاحظة علي الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي

٢٠١٤/٢٠٣٠ ، جريدة الأهرام ، السنة ١٣٨ ، العدد ٤٦٦١٤ ، ٢٢ يوليو ٢٠١٤

- لم تقدم الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م تصور أو برامج لعلاج القصور الشديد في عملية التقويم والمتابعة لعلاج ما يحدث من ضعف وفقر المتابعة وفقدانها لتحقيق أهدافها وعدم الشفافية وتدخل المصالح الشخصية والهوي فيها مما يفقدها الهدف من وجودها وما زالت المدارس والإدارة المدرسية على وجه الخصوص تفتقر إلى التوجيه والمتابعة " الفعالة " والمستمرة من أجل تصحيح المسار وتعديل ما قد يقع من إنحرافات في تنفيذ الخطة .
- مازالت الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بتطوير التعليم ورسم معالم سياسته تكاد تكون متشابهة ويغلب عليها الطابع الإنشائي والبياني وهو ما أكده شبل بدران (١)
- لم تقدم الخطة ٢٠١٤/٢٠٣٠ م علاجا للفصل القائم بين التعليم العام والتعليم الأزهري والتعليم الفني وهو ما يضر بالمنظومة التعليمية وتحقيق التنمية للبلاد
- ما زالت الأساليب الإدارية "التقليدية" سائدة في حقل الإدارة المدرسية مما يؤثر سلبا علي الخطط الاستراتيجية عامة وعلي الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤/٢٠٣٠ خاصة .
- عملية اختيار القيادات المدرسية ومنها (مدير ووكيل) ما زال يصيبها العديد من القصور وما زلنا متأخرين عن ملاحقة التجارب العالمية المعاصرة في هذا الجانب
- المعلومات ودقتها وشمولها وصحتها أحد ركائز الإدارة الاستراتيجية وبدونها لا تقوم لها قائمة
- توجد مشكلات تواجه الإدارة الاستراتيجية بالمدارس من أهمها:
+ كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي للمدارس إلي الموقف المستهدف بكفاءة وفاعلية
- مدي القدرة علي التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف
- كيفية توظيف الموارد المادية والبشرية في المدرسة لتحقيق متطلبات تصميم وتنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية
- إن وحدة صنع القرار التربوي أحد أركان برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة علي ، بجانب مسؤوليتها الفعلية عن تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها . وقد أكدت ذلك دراسة " محمد مصطفى إسماعيل السخيل " (٢).
- تحقيق العديد من أهداف المدرسة مرتبط بالتطبيق الفعال لمدخل الإصلاح المتمركز علي المدرسة ولعل أهمها : إتاحة الفرصة أمام مجلس إدارة المدرسة للنهوض بحل العديد من مشكلاتها علي نحو مستقبل ودون التدخل من جانب الإدارة التعليمية ، مما يسهم بدوره في تجويد مستوى العملية التعليمية مدرسيا، ومن ثم يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ علي

(١) شبل بدران الغريب : دراسات في الفكر التربوي النقدي ، المكتبة التربوية ، الإسكندرية ، ٢٠١٧م

(٢) المرجع السابق

الدوام خاصة وأن إدارة المدرسة - في ظل هذا المدخل - ينظر إليها باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بها وقد أكدت ذلك دراسة " محمد مصطفى إسماعيل السخيل " (١).

- واقع الإدارة المدرسية في مصر ما يزال يعاني من أزمات مزعجة ، فما تزال دون المستوي المطلوب مما يعرض برنامج الإصلاح المتمركز علي المدرسة للضعف وعدم تحقيق أية أهداف له ولابد من التحرك لعلاج ذلك وهو ما أكدته دراسة"مروة محمود إبراهيم الخولاني" (٢)
- ما زال الضعف هو السمة الغالبة علي التعليم قبل الجامعي بل إن منحني الأداء ومنحني الإنجاز يتجه نحو الأسواء بالرغم من الجهود المبذولة في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- لم تراعي الخطط الاستراتيجية البعد الاقتصادي في البلاد ولم تقدم دراسة مستقبلية فضلا عن توقعات عن الحالة الاقتصادية للبلاد في فترة الخطة مما كان سبب في القصور الشديد في تنفيذ الخطة

قائمة المراجع

المراجع العربية:

(أ) المعاجم والقواميس:

١- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م.

(ب) الكتب العربية:

٢- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي، أوراق عربية وعالمية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

(١) المرجع السابق

(٢) مروة محمود إبراهيم الخولاني : الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة ، مرجع سابق

- ٣- أحمد إبراهيم أحمد: تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٧.
- ٤- أحمد إسماعيل حجي: اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي-التعليم والأسرة والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٥- أحمد سيد مصطفى: الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٥.
- ٦- أحمد عطا الله القطامين: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦م.
- ٧- الأكاديمية المهنية للمعلم، برامج مهارات الإشراف والقيادة، دليل المتدرب، ٢٠١٦.
- ٨- ثابت إدريس: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٩- ثابت إدريس: جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة ٢٠٠٧.
- ١٠- ثابت إدريس، جمال المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢م.
- ١١- ثابت عبدالرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٩م.
- ١٢- جلال العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المشكلات، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٣- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ١٤- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- ١٥- جمال الدين المرسي وآخرين: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- ١٦- حامد عمار: الإصلاح المجتمعي - إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٧- حامد عمار : إصلاح التعليم في مصر ، مكتبة الإسكندرية ، ٢٠٠٦
- ١٨- حسنين السيد طه: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مطابع جامعة المنوفية، ٢٠١١م.

- ١٩- حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٩.
- ٢٠- رافدة الحريري: التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٧م.
- ٢١- زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- ٢٢- زيد منير عبوي: الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، ٢٠٠٦م.
- ٢٣- سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠.
- ٢٤- سعيد إبراهيم طعيمة: التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠١٣.
- ٢٥- سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٢٦- شبل بدران ، سعيد سليمان : المعلم ومهنة التعليم في الوطن العربي ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠١٦ م
- ٢٧- شبل بدران : دراسات في الفكر التربوي النقدي ، المكتبة التربوية ، الإسكندرية ، ٢٠١٧م
- ٢٨- صديق محمد عفيفي: إدارة الأعمال-مبادئ علمية وحالات تطبيقية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٢٩- صلاح عباس: العولمة الإدارية " التطوير -التحديث "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٤م.
- ٣٠- طلعت عبد الحميد، أمال أنداروس: السياسات التعليمية في مصر، دار فرحة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٣١- طلعت حسيني إسماعيل : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠ دراسة تحليلية ونقدية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع ٩٦ ، يوليو ، ٢٠١٧م
- ٣٢- عايدة خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٣٣- عائشة جاسم محمد شافي: مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠م.
- ٣٤- عبد الحميد عبدالفتاح مغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.

- ٣٥- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤م.
- ٣٦- عزة جلال مصطفى: التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٣٧- عقيل محمود رفاعي: تطوير التعليم العام وتمويله: دراسات مقارنة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٣٨- عيد أبو المعاطي الدسوقي: تأهيل مدارس التعليم الأساسي للجودة والاعتماد " توجهات عالمية ورؤى وطنية "، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٣٩- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠.
- ٤٠- ليلي سعد هاشم الهاشم: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، علي الرباط <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365180>
- ٤١- مجدي عبد الكريم حبيب: التفكير - الأسس النظرية والاستراتيجيات، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٤٢- محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٤٣- محمد صبري حافظ، السيد محمود الحيري: تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٤٤- محمد محمد إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات - مدخل - التميز الإداري واحتلال مركز الريادة، دار الحمد - المرج، القاهرة، ٢٠١٥.
- ٤٥- محمد محمد إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية، دار الحمد بالمرج، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ٤٦- محمد مصطفى السنهوري: الإدارة الاستراتيجية - النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ٢٠١٣م.
- ٤٧- محمد منير مرسى: تخطيط التعليم واقتصادياته، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٤٨- محمد نبيل مرسى: الإدارة الاستراتيجية "تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٤٩- ناجي شنودة نخلة: تقويم مرحلي لبعض برامج الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١١م.

٥٠- نادية محمد عبدالمنعم: تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمراحل التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ١٩٩٨.

٥١- مصطفى أحمد عبدالرحمن المصري: التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٥م.

٥٢- نبيل سعد خليل: أنماط الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، دار الفجر، القاهرة، ٢٠٠٩.

(ج) الكتب المترجمة:

٥٣- توماس وهيلن، دافيد ترجمة محمود عبدالحميد مرسي: الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠م.

٥٤- جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، ترجمة تيب توب للترجمة: الإدارة الاستراتيجية، دار الفاروق، مصر، ٢٠٠٢م.

٥٥- فيليب إسكاروس، عصام قمر: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢ (المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ٢٠٠٨م).

٥٦- مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٨م.

(د) الرسائل العلمية:

- ٥٧- إبراهيم عبدالعال أحمد: القرارات الوزارية فى مجال التعليم فى مصر وأسلوب تنفيذها لدى مديرى المدارس الإبتدائية (دراسة إمبريقية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٥م.
- ٥٨- أحمد محمود محمد الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٠.
- ٥٩- أفكار سعيد خميس عطية: متطلبات نجاح أجهزة التخطيط التعليمي ومدى توافرها في أجهزة تخطيط التعليم في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ٦٠- أمل رضا قمبر: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية احتياجات سوق العمل في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية بشبين الكوم، جامعة المنوفية، ٢٠١٣م.
- ٦١- أمير محمد عبد الحميد بدر الدين، علاقة التمكين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- ٦٢- حنان جاسم محمد عبدالعزيز: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية علي مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها ٢٠١٤م.
- ٦٣- خليفة حمود العنزى: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة لإدارة التعليم العام بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠١١م.
- ٦٤- رعدة محمد محمد ناصر، التمكين مدخلا لتطوير الأداء المهني، دراسة ميدانية علي مدارس التعليم الثانوي - بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٦.
- ٦٥- رواء محمد عثمان، تفعيل لامركزية الإدارة المدرسية بمصر في ضوء مدارس حق الاختيار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٣.
- ٦٦- ريهام إسماعيل زكريا عبد الدايم، تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم العام على صناعة واتخاذ القرار بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤.

- ٦٧- زكريا سالم سليمان إبراهيم: دور الإدارة الاستراتيجية في الإصلاح المدرسي بجمهورية مصر العربية - تصور مستقبلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١١م.
- ٦٨- زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي: دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بشبين الكوم، جامعة المنوفية، ٢٠١٣م.
- ٦٩- سارة محمد حمدي الرفاعي: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧ / ٢٠١٢) علي ضوء توصيات مؤتمر داکار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، ٢٠١٥م.
- ٧٠- سحر حسني أحمد نايل: الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣م.
- ٧١- سعيد عبدالغفار محمد زقزوق: التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٣م.
- ٧٢- سهام محمد سليمان رزق: التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٣م.
- ٧٣- سهام نبيل حسين: دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بشبين الكوم، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م.
- ٧٤- شيرين عيد مرسى مشرف: التخطيط الاستراتيجي لبرامج تعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٢م.
- ٧٥- طارق أبو العطا عبدالقادر محمود الأنفي: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري - دراسة ميدانية علي المدارس الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٠م.
- ٧٦- عادل إبراهيم أبو جمعة: برنامج مقترح لتمكين القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تربية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.
- ٧٧- عائشة عبد الفتاح مغاوري: التخطيط لمتابعة الإستراتيجية القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ١٩٩٥.
- ٧٨- عبدالحميد عبدالفتاح شعلان: اللامركزية كمدخل لفاعلية جودة عملية صنع القرار المدرسي في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها ٢٠٠٧م.

- ٧٩- فراس محمد الجردى، أثر التمكين النفسي على فاعلية العمل الجماعي، دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في المنطقة الاقتصادية لشمال غرب خليج السويس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٢م.
- ٨٠- فيصل فهد الرشيدى: دراسة تحليلية للخطة الاستراتيجية للتعليم التطبيقي بدولة الكويت في ضوء متطلبات التنمية البشرية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٤م.
- ٨١- فيصل محمد مطلق القحطاني: الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، ٢٠١٠م.
- ٨٢- محمود عبدالمجيد رشيد عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥م.
- ٨٣- محمد مصطفى إسماعيل السخيل: الإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية، ٢٠١٠م.
- ٨٤- مروة محمود إبراهيم الخولاني: الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة، رسالة ماجستير، جامعة دمياط، كلية التربية، ٢٠١٢م.
- ٨٥- منال رشاد عبدالفتاح: العلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ١٩٩٦.
- ٨٦- منال سيد يوسف حسنين محمد: سياسة لتعليم العام فى مصر فى الفترة من (١٩٨٠-٢٠٠٥م)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- ٨٧- نزيه حسن يونس: توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩م.
- ٨٨- هاني عبدالكريم وهبة: واقع إدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م.
- ٨٩- هبة عبدالمحسن حسن محمد: صنع القرار التعليمي فى كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير، جامعة سوهاج، تربية سوهاج ٢٠٠٩م.

٩٠- هويدا محمد زين العابدين: أثر تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ٢٠١٢.

(هـ) المجالات والدوريات:

- ٩١- أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ٢ ديسمبر ٢٠٠٢م.
- ٩٢- أمال محمد إبراهيم: تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي للهجرة النبوية الشريفة، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة قنا، العدد ١٨، يناير ٢٠١٣م.
- ٩٣- حامد عمار: نحو نقلة نوعية في التعليم - قضايا وآراء، جريدة الأهرام المصرية، السنة ١٣٢، العدد ٤٤١٨٩، السبت ١ ديسمبر ٢٠٠٧م.
- ٩٤- حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، العدد السادس، مارس ٢٠٠٢م.
- ٩٥- حسن مختار: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، السنة (٥)، العدد (٦)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مارس ٢٠٠٢م.
- ٩٦- دعاء حمدي محمود الشريف: مجالات الشراكة التربوية الفاعلة في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج ٢٢، العدد الأول، يناير ٢٠١٦، الرابط <http://search.mandumah.com/Record/776282>
- ٩٧- سالم محمد سالم إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان الجودة والأعتم، القاهرة، العدد الأول ٢٠١٢م.
- ٩٨- سعيد إسماعيل علي: وجهة نظر " ٤٥ ملاحظة علي الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، جريدة الأهرام، السنة ١٣٨، العدد ٤٦٦١٤، ٢٢ يوليو ٢٠١٤.
- ٩٩- صلاح الدين محمد توفيق: تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مج ١٩، ع ٧٧، ٢٠٠٨م.

- ١٠٠- عبدالسلام الشبراوي عباس: الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ٢٠١١/٢٠١٢ بين جودة الصياغة والتنظير وقصور التطبيق دراسة تقويمية عينية لما تم إنجازه من الخطة بمدارس محافظة بور سعيد، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، مج ٢ ع ٦، نوفمبر ٢٠٠٩. الرابط متاح علي دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/42644>
- ١٠١- عبدالغفار عبدالعزيز قرشي: دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء التحليل الرباعي ومقترحات علاجية لجوانب الضعف، مجلة كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي، العدد ٢٤، ديسمبر ٢٠١٠ م.
- ١٠٢- ماهر أحمد حسن محمد: التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول، الجزء الثاني، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨.
- ١٠٣- محمد إبراهيم محمد أبو خليل: لامركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق، دراسة ميدانية علي محافظة البحيرة، مجلة مستقبل التربية العربية . مصر، مج ١٨ ع ٦٩ ٢٠١١ مارس الرابط <http://search.mandumah.com/Record/106181>
- ١٠٤- مجلة الإيكونوميست الدولية لعام ٢٠١٧
- ١٠٥- محمد بيومي غازي: نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، مج ١٩، ع ٦٣، إبريل ٢٠٠٩م، الرابط <http://search.mandumah.com/Record/113068>
- ١٠٦- محمد حسنين عبده العجمي: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج ١، العدد ٥٨، مايو ٢٠٠٥.
- ١٠٧- محمد مصطفى إسماعيل السخيل وآخرين: الإصلاح المتمركز علي المدرسة وإعدادها للاعتماد التربوي كأحد محاور الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ج ٢، ع ٧٣، مايو، ٢٠١٠ <http://search.mandumah.com/Record/65443>
- ١٠٨- مروة محمود إبراهيم الخولاني: الأدوار المعاصرة للإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة: مجلة القراءة والمعرفة . ع ١٣٥، يناير ٢٠١٣، الرابط <http://search.mandumah.com/Record/352154>

١٠٩- مصطفى عبدالسميع محمد: أضواء علي الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧ / ٢٠١٢، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، عدد ٩، القاهرة، ٢٠٠٨.

١١٠- يحي عطية سليمان: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ما لها وما عليها، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، العدد ١٨ ديسمبر ٢٠٠٨ الرابط <http://search.mandumah.com/Record/85233>

(و) المؤتمرات والندوات والنشرات:

١١١- سمير عبد الوهاب الخويت: فلسفة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠.

١١٢- شبل بدران الغريب: "إصلاح منظومة التعليم الثانوي بين ضرورة المشاركة المجتمعية ومتطلبات مجتمع المعرفة"، المؤتمر العلمي السنوي السادس، المشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة رؤى مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٥.

١١٣- المتولي إسماعيل بدير: بعض معوقات إقامة المدرسة الثانوية العامة الفعالة في ضوء المعايير القومية للتعليم (دراسة تحليلية)، الندوة العلمية الرابعة، التعليم المصري - تحديات الواقع ورؤى المستقبل، جامعة طنطا، كلية التربية، ١٩ إبريل ٢٠٠٥.

١١٤- المجالس القومية المتخصصة: تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة (٢٧)، القاهرة، ٢٠٠٠.

١١٥- محمد إبراهيم عطوة مجاهد: أزمة المدرسة الثانوية (المظاهر - الأسباب - الآثار - الحلول)، المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم في المدرسة المصرية - التحديات، المعايير، الفرص، ٢٨ - ٢٩ إبريل، ٢٠٠٢.

١١٦- مصطفى عبدالسميع محمد: أضواء علي الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧ / ٢٠١٢" نحو نقلة نوعية في التعليم، النشرة الدورية للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٨، ع ٩.

(ز) أخرى:

١١٧- جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤م، مادة ١٩

١١٨- جمهورية مصر العربية: قرار رئيس الجمهورية رقم ٧١ لسنة ١٩٩٧، بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم، القاهرة، المطابع الإمبريية، ١٩٩٧، المادة ٢.

١١٩- وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر - نحو نقلة نوعية في التعليم ٢٠١٢/٢٠٠٧، ٢٠٠٧.

١٢٠- وزارة التربية والتعليم المصرية: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ م.

١٢١- وزارة التربية والتعليم بمصر: الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم، الرؤية والرسالة، علي الرابط <http://portal.moe.gov.eg/Pages/Entrances.aspx>

المراجع الأجنبية:

- 1- Fred David: Strategic Management, Concepts, Cases, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- 2- Kanchana Meesilapavikkai (2000): The Status of Strategic planning at Public and Private Universities in Thailand, Unpublished PhD Dissertation, University of Pittsburgh, United States.
- 3- H, Mintzberg 1987: (The Rise and Fall of Strategic Planning) Prentice-Hall Europe.
- 4- M, Ginter Peter, et al.(2002): Strategic Management of Health Care Organization, 4th, Ltd, United States, America.
- 5- Bakhsh, Qadar., and Maria Inam; Strategic Thinking Catalyst to Competitive Advantage, Journal of Managerial Sciences, Vol. I, No.2, 2009.
- 6- John A.pearce II, Richard B. Robinson JR, Strategic Management, Formulation, Implementation, And Control, (Irwin-Ma Graw- Hill, 2000).
- 7- Anders Drejer (2002): Strategic Management and core Competencies Theory and Application Library of Congress Cataloging-in-publication Data, United States of America.
- 8- Chua, Ta-Ngoc: Demographic aspects of Educational Planning, UNESCO, Paris, 2003.