

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير أداء مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في ضوء بعض الخبرات

**Strategic Planning as an Approach to Improve
Special Education Schools Performance in the
Riyadh Region in Terms of Some Experiences**

إعداد الباحثة / حسناء علي الزاحمي

الرقم الجامعي / ٢٤١٠٠٢٥٠٩

كلية العلوم الإنسانية

قسم / القيادة التربوية

التخصص / القيادة التربوية

تاريخ الالتحاق بالجامعي / ٤ / ٢ / ٢٠٢٤

الفصل / ادرس بالثاني

العام الجامعي / ٢٠٢٤

اسم المشرف على البحث /

التوقيع /

الملخص العربي:

في ظل التحديات والتغيرات الجذرية السريعة التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، والتي تتميز بالعودة والانفجار المعرفي وشدة التنافسية والتطور الشامل، تجد المؤسسات وخاصة التعليمية نفسها مضطرة للسعي جاهدة لتأمين مكانة لها تضمن بقاءها ونموها واستمراريتها في العمل. فالمؤسسات التعليمية خاصة تواجه بيئة تنافسية شديدة، ومع هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح يحظى بإقبال كبير. ومن هنا، ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات متعددة الفروع وتطبيق الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي. والهدف من الدراسة الحالية هو تمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة وضع تصور مقترح لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في تطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

Abstract:

In confronting rapid and fundamental changes and challenges of the 21st century, that characterized with globalization, knowledge explosion, intense competition, and comprehensive development, Institutions, especially educational, find themselves compelled to strive to secure a position that ensures their survival, progress, and continuity. Educational institutions face a highly competitive environment and are increasingly turning to strategic planning, which has gained significant traction. This has led to the urgent need to adopt new methods in managing multi-branch institutions and implementing strategies through strategic planning. The current study aims to propose a strategic plan for special education schools' development in Riyadh region of Saudi Arabia through using strategic planning. This proposal aims to enhance the performance and efficiency of these schools by adopting modern strategic planning techniques, ensuring they can meet the challenges of a rapidly changing educational environment.

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير أداء مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في ضوء بعض الخبرات

مقدمة:

في ظل التحديات والتغيرات الجذرية السريعة التي شهدتها القرن الحادي والعشرون، والتي تتميز بالعولة والانفجار المعرفي وشدة التنافسية والتطور الشامل، تجد المؤسسات وخاصة التعليمية نفسها مضطرة للسعي جاهدة لتأمين مكانة لها تضمن بقاءها ونموها واستمراريتها في العمل. فالمؤسسات التعليمية خاصة تواجه بيئة تنافسية شديدة، ومع هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تتجه نحو التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح يحظى بإقبال كبير. ومن هنا، ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات متعددة الفروع وتطبيق الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ففي الآونة الأخيرة أثرت العولة بشكل كبير على كيفية إدارة المدارس بدءاً من رياض الأطفال وحتى مؤسسات التعليم العالي، وذلك لأن قطاع التعليم يتأثر بشكل كبير بالإصلاحات والتغيرات المختلفة، مما يبرز الحاجة إلى قيام القادة في المؤسسات التعليمية بوضع خطط واستراتيجيات تتماشى مع الاتجاهات العالمية لضمان تجارب تعليمية متوافقة مع هذه الاتجاهات (Gunn, 2017). ولذلك جذب مفهوم الإدارة الاستراتيجية اهتمام الباحثين والممارسين في قطاع التعليم السعودي كمحاولة لوضع خارطة طريق لتجارب تعليمية عالمية فعالة وناجحة للمتعلمين على جميع المستويات (Al-Dhaafri, Yusoff, and Al-Swidi, 2014).

هذا وتتعلق الإدارة الاستراتيجية بكيفية انعكاس المؤسسات التعليمية على ظروفها وقدراتها وتحسين مواردها الداخلية لتحسين أدائها، وهناك اثنين من المفاهيم الرئيسة في الإدارة الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف، وتحليل البيئة التنافسية، وتحليل المنظمة الداخلية، وتقييم الاستراتيجيات، ووضع خارطة طريق لما تسعى المنظمة إلى تحقيقه على المدى القصير والبعيد (Arshad, Azhar, and Khawaja, 2014). بينما تتعلق الإدارة الاستراتيجية بكيفية تحديد

المؤسسات التعليمية للطرق والأساليب التي ستستخدمها والموارد التي ستنشرها لتحقيق أهدافها (Carter and Greer, 2013).

كما يعد التخطيط الإستراتيجي عند حسين (2012، 10) أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الأداة الفعالة لتحقيق أهداف طويلة المدى، كونه يمكن المؤسسات من التعرف على قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عصر يتسم بالتغيرات السريعة، والتحديات المحلية والعالمية، مثل التقدم المعرفي، والتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات، والتكتلات الاقتصادية، وتغيير بنى سوق العمل ومتطلباته، والاهتمام بتجويد التعليم.

وللتخطيط الاستراتيجي كما ذكر (وهبة، 2011، 64) مقوماته ومفاهيمه، كما أن له منهجيته وخطواته وتقنياته الفعالة، لتغيير الواقع، وطرح الاحتمالات المختلفة لمواجهة المستقبل، ويستند التخطيط الإستراتيجي إلى النظرة المستقبلية للتعامل مع البدائل المتاحة وكيفية اختيارها، والاهتمام بتحليل الموقف الراهن للمؤسسات التعليمية وتقويمه، ولقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في كافة المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية، حيث أثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلى عن المؤسسات التي لا تخطط إستراتيجياً (توفيق و ابراهيم، 2008، 21).

ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد أنواع التخطيط الذي يعزز نجاح المؤسسات التعليمية وإنجازها، كما أنه يهدف إلى بناء إستراتيجية تعد بمثابة خريطة طريق تمكن المؤسسات التعليمية من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددة، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعند محمد (٢٠١٣، ٣٥ - ٣٧) أصبح للتخطيط الإستراتيجي ثقافة لدى قادة التعليم، والقائمين على السياسات، والمستشارين، وأعضاء الإدارة المدرسية، وأعضاء مجالس الأمناء، والمعلمين، يساعدهم في وضع خطط لتعديل ممارساتهم المهنية، وتلبية الاحتياجات الأكاديمية والنفسية لجميع الطلاب بما يضمن تحقيق مشاركة فعالة من كافة المهتمين بالعملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبناء الإجماع في اتخاذ القرارات المصيرية والحرية للمدرسة، وحل المشكلات بكفاءة وفعالية، وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير التربوي، ومساعدة المؤسسات التعليمية في تحديد اتجاهها الإستراتيجي، وتحديد جوانب قوة الأداء وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، وتحديد التقدم في تحقيق أهدافها من خلال عمليات تقويم مستمرة.

حالياً، ومع دخول الإصلاحات التعليمية الكبرى حيز التنفيذ في المملكة العربية السعودية، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لتلبية متطلبات عملية الإدارة في المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التربية الخاصة بشكل خاص، والتي تعد واحدة من أهم وسائل التنمية المستقبلية (Buhai, & Kumari, 2011)، ومع ذلك، توجد معوقات اجتماعية واقتصادية وسلوكية وتنظيمية تؤثر على فعالية عمل مدراء المدارس من رياض الأطفال وحتى التعليم العالي في ميدان التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية وتعيق التنمية في تلك المدارس والرياض. ومن بين هذه العوامل بعض التقاليد والسلوكيات التي نشأت من المجتمع السعودي، والتي تلعب دوراً محورياً في تحديد كيفية عمل المديرين واتخاذ القرارات ووضع الخطط (Kadir, 2014).

وفى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نجد أن التخطيط الاستراتيجي في المملكة عنصر أساسي لتحقيق تلك الرؤية، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط. بقيادة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، وهي تركز على ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح.

وقد اتفق (Alshuwaikhat, & Abubakar (2008 مع Al-Ohaly, & Hammad, A. (2015) ومع (Alqahtani, & Aldossari (2017 على أن جامعة الملك سعود قد وضعت خطة استراتيجية تتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مع التركيز على تعزيز جودة التعليم، ومخرجات البحوث، والمشاركة المجتمعية. تشمل المكونات الرئيسية لتلك الخطة الإستراتيجية تحقيق الريادة الإقليمية والسمعة العالمية، والمساهمة في التنمية المجتمعية من خلال التعليم عالي الجودة، والأبحاث المبتكرة، وخدمة المجتمع النشطة وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تعزيز البرامج الأكاديمية لتلبية المعايير الوطنية والدولية.
- تطوير المتخصصين المهرة في الرعاية الصحية.
- تعزيز بيئة أكاديمية وإدارية داعمة.
- الانخراط بنشاط مع المجتمع.
- إقامة شراكة مع المؤسسات التعليمية والبحثية العالمية.
- الحصول على الاعتمادات، وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز البيئات البحثية، وزيادة أنشطة خدمة المجتمع.

وفى نفس السياق أكد العديد من الباحثين (Alquraini, 2011; Al-Mousa, 2010; Al-) (Zoubi, & Rahman, 2016) على أن التخطيط الاستراتيجي للتربية الخاصة في المملكة العربية السعودية من العناصر الهامة في الإصلاحات التعليمية الأوسع في البلاد بموجب رؤية 2030، وتشمل الأهداف الرئيسية تطوير أنظمة التعليم الشامل، وتحسين جودة التعليم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ودمج هؤلاء الطلاب في بيئة التعليم العام، مع ضمان تعليم شامل وعالي الجودة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وتعزيز اندماجهم ونجاحهم في ضوء مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تشمل:

- تطوير المناهج والبرامج المتخصصة.
- تدريب المعلمين على تقنيات التربية الخاصة الحديثة.
- تعزيز إمكانية الوصول وخدمات الدعم.
- تعزيز البحث والابتكار في مجال التربية الخاصة.
- تعزيز التنمية المهنية لمعلمي التربية الخاصة.
- المشاركة مع المؤسسات التعليمية الدولية.
- تطوير البنية التحتية والموارد لدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

وفى مجال التربية الخاصة يشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية وضع استراتيجيات وخطط بعيدة المدى لتحسين جودة التعليم، وتلبية احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة؛ ويعد هذا النوع من التخطيط أمراً بالغ الأهمية لضمان تقديم خدمات تعليمية شاملة ومستدامة. وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، يتطلب أسلوب شامل يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة. ومن أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي كما أشار (Buhai, 2010) تطوير السياسات التعليمية يشمل تحليل السياسات الحالية وتطوير سياسات جديدة تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية وتلبية احتياجات المجتمع السعودي. بينما أشار (Arshad, Azhar, & Khawaja, 2014) أن تدريب المعلمين من أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي ويهدف إلى تعزيز مهارات المعلمين وتقديم التدريب المستمر لضمان تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. ومن أهم تلك المكونات تطوير وتحسين مرافق المدارس لضمان بيئة تعليمية مناسبة وأمنة (Carter, & Greer, 2013).

وما زالت هناك فجوة كبيرة في تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ووفقاً لإحصاءات وزارة التعليم في عام 2020، فإن عدد مدارس التربية الخاصة بلغ 1,020 مدرسة، وعدد الطلاب الذين يتلقون خدمات التعليم الخاص حوالي 45,000 طالب وطالبة، هذا العدد يمثل جزءاً صغيراً فقط من العدد الكلي للأطفال ذوي الإعاقة في سن التعليم، مما يشير إلى الحاجة الملحة لتوسيع نطاق هذه الخدمات وتحسين جودتها لضمان شمولية التعليم وتحقيق أهداف رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

إن التربية كغيرها من جوانب النشاط البشري تشهد مرحلة غير مسبقة من التطور والتغيير، حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل، وأصبح التخطيط الإستراتيجي من الوسائل الفعالة للاستقامة والمحافظة على الحركة في الاتجاه الصحيح، وسط كم هائل من التغيرات، فهو عملية مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسات التعليمية أن تحافظ على تطورها في المستقبل، وذلك بإجراء التعديلات التي تتلاءم مع التغيرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، والتخطيط لا ينتهي بإنجاز الخطة، بل إن المصاعب تبدأ عادة عند الشروع في عملية التنفيذ، ففي التخطيط الإستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التربوي، حيث إن الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة (قطامي، ٢٠٠٢، ٢).

وإذا كان الفكر التربوي المعاصر قد اهتم اهتماماً بالغاً بالتخطيط الإستراتيجي في إدارة المدارس إلا أن التخطيط الإستراتيجي في مدارس التربية الخاصة لم يحظ بهذا الاهتمام، حيث أكدت الكثير من الدراسات وجود الكثير من القصور، منها دراسة عبد الحميد وفتحي (٢٠٠٤، ١٣) التي أشارت إلى وجود كثير من المعوقات في إدارة مدارس التربية الخاصة في تنفيذ خططها الإستراتيجية، مثل ضعف التعاون بين المدرسة و المجتمع المحلي، وتدنى المستوى التقني داخل المدرسة وضعف الكوادر البشرية القادرة على التجديد والتطوير، وغياب الرؤية المشتركة بين العاملين بالمدرسة وضعف قناعة العاملين بجدوى التطوير.

كما أكدت دراسة طلبة (٢٠٠٤، ٧٢) على وجود صعوبات أمام التمويل غير الحكومي للتربية الخاصة في مصر، منها صعوبات مؤسسية، وصعوبات تتعلق بالمشاركين، وصعوبات إدارية.

كما أشارت دراسة ابراهيم (٢٠١٠، ١٠) إلى انخفاض كفاءة الأفراد العاملين بالمدرسة والقيادات من حيث الإدارة والخبرة والتدريب، وغياب نظم تقويم الأداء والرقابة الفعالة لجودة

العملية التعليمية، وتركيز مديري المدارس على الأعمال الروتينية، والافتقار إلى القدرات والمهارات اللازمة للتخطيط لدى أعضاء الإدارة المدرسية وتركيزهم على الواقع وإهمالهم للمستقبل، وغياب فلسفة ورؤية تدير في ضوءها إدارة المدرسة.

وفى سياق المملكة العربية السعودية أكدت نتائج العديد من الدراسات (Alquraini, 2011; Al-Mousa, 2010; Al-Zoubi, & Rahman, 2016) على أن صعوبات التمويل والتخطيط في مدارس التربية الخاصة تمثل تحديات كبيرة تؤثر على جودة التعليم المقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة تشمل: **نقص التمويل** حيث تواجه العديد من المدارس نقصاً في الموارد المالية، مما يؤثر على قدرتها على توفير البرامج والخدمات التعليمية اللازمة، التوزيع غير العادل **للموارد** حيث غالباً ما يكون تخصيص الموارد المالية غير كافٍ لتلبية الاحتياجات المتزايدة لبرامج التعليم الخاص، وربما يرجع سبب ذلك إلى **غياب البيانات الدقيقة** حيث عدم توافر بيانات دقيقة وشاملة حول عدد الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التعليمية يعيق التخطيط الفعال، و**نقص الكوادر المؤهلة** حيث تعاني المدارس من نقص في المعلمين المدربين تدريباً متخصصاً للتعامل مع احتياجات الطلاب ذوي الإعاقة، و**ضعف البنية التحتية** حيث تفتقر العديد من المدارس إلى البنية التحتية الملائمة، مثل الفصول الدراسية المجهزة والتقنيات التعليمية المساندة ، وقد أوصت تلك الدراسات بضرورة: **زيادة التمويل الحكومي، وتطوير برامج تدريبية:** تقديم برامج تدريبية متخصصة للمعلمين لتحسين مهاراتهم في التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، و**تحسين جمع البيانات، وأخيراً تعزيز البنية التحتية.**

مما سبق، تبين للباحثة أن مدارس التربية الخاصة تفتقد كثيراً إلى ثقافة التخطيط الإستراتيجي والوعي بأهميته، وأساليب تطبيقه، وأن وحدات التخطيط بمديريات التعليم وإدارات التربية الخاصة ما هي إلا وحدات شكلية يتم فيها التخطيط ورقياً دون تفعيل على أرض الواقع، وهذا لا يتفق مع ما تنادى به وزارة التربية والتعليم من ضرورة اللامركزية في الإدارة؛ وبالتالي هناك حاجة ماسة إلى تبني وتطوير فكر إستراتيجي يوضح الطريق لإدارة تلك المدارس لإعداد خطة إستراتيجية تستند إلى رؤية واضحة تنبثق من رؤية وزارة التربية والتعليم، وتسعى إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم في ظل التربية الخاصة.

ومن ثم أمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

1. ما فعالية التخطيط الإستراتيجي في تطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
2. ما الإطار الفكري المسيطر لمدارس التربية الخاصة؟
3. ما الإطار الفكري والمفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي كعملية إدارية؟
4. ما أهم الخبرات العالمية والعربية في استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس التربية الخاصة؟
5. ما واقع التخطيط الإستراتيجي بمدارس التربية الخاصة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس والمسؤولين بإدارة التربية الخاصة؟
6. ما أهم ملامح التصور المقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بمدارس التربية الخاصة في مدينة الرياض؟

هدف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في محاولة وضع تصور مقترح لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في تطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها متمثلة في النقاط التالية:

- (١) أهمية موضوعها، من حيث الأهمية البحثية والتطبيقية للتخطيط الإستراتيجي على المستوى المحلي والعالمي.
- (٢) تؤكد الدراسة أهمية التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض من حيث نشر رسالة المؤسسة ورؤيتها، وتيسير فرص المشاركة والتخطيط واتخاذ القرار.

(٣) الدور البارز الذي سوف يحققه التخطيط الإستراتيجي في تطوير نمط الإدارة المدرسية لتتمكن من رفع كفاءة الأداء الإداري، وهو ما يعد استجابة لما يواجهه مدارس التربية الخاصة من تحديات داخلية وخارجية.

(٤) يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات التالية:

- الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معلمو الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مديرو وموجهو ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مسئولو التخطيط بوزارة التربية والتعليم، والمختصون بإدارات التربية الخاصة.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التخطيط الإستراتيجي كعملية إدارية في تطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحد المكاني: سيتم تطبيق الدراسة في بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: سيتم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي 2024 / 2025.
- الحد المؤسسي: تم تطبيق هذه الدراسة على عدد من مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

١ - التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي " تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئتين الداخلية والخارجية وتحليلهما، وتعرف نقاط القوة التي تمتاز بها المدرسة، ونقاط الضعف التي تواجهها، لوضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة، والانتقال

من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل".

2- التربية الخاصة: "خدمة تربوية نوعية متخصصة، من خلال تقديم طرائق تربوية خاصة تستهدف ذوي احتياجات خاصة، بغية تنمية قدراتهم إلى أقصى حد ممكن في المجالات الأكاديمية والحياتية بشكل يؤهلهم للمشاركة في نظام المجتمع، تحقيقاً لمبدأ المساواة الذي كفله الدين والقانون بكافة المجتمعات الإنسانية".

منهج الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن أسئلتها وفق خطوات المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير، وقد اتضح ذلك في تعرف دور التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض من خلال رصد الأدبيات التي تناولت كلاً من التخطيط الإستراتيجي وجودة إدارة التعليم بمدارس التربية الخاصة واستبانة موجهة للمعلمين والمسؤولين عن التربية الخاصة بمنطقة الرياض.

كما سوف تعتمد الدراسة على أسلوب التحليل البيئي SWOT Analysis كأحد أساليب التخطيط والدراسات المستقبلية وأنسبها لطبيعة هذا البحث لاستطلاع رأى المعلمين والمسؤولين عن التربية الخاصة (مديري مدارس التربية الخاصة - موجهي التربية الخاصة بمديرية التربية والتعليم - ومسؤولي التربية الخاصة) بوزارة التربية والتعليم من أجل تشخيص وتحليل العوامل الداخلية ممثلة في جوانب القوة والضعف في مدارس التربية الخاصة والعوامل الخارجية، ممثلة في الفرص والمخاطر التي تهدد تلك المدارس.

أداة الدراسة والعينة:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على:

استبانة موجهة للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض، ومديرو مدارس التربية الخاصة وموجهي التربية الخاصة ومستشارو التربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم، بهدف التعرف على أهم معوقات التخطيط الإستراتيجي بمدارس التربية الخاصة ومتطلبات تطبيقه، وسوف تتمثل عينة الدراسة في الجدول التالي:

الوظيفة	العدد
---------	-------

100	المعلمون بمدارس التربية الخاصة
20	مديرو مدارس التربية الخاصة
5	موجهو التربية الخاصة بمديرية التربية والتعليم بالمملكة
2	مستشارو التربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم بالمملكة
127	إجمالي عدد المشاركين

دراسات سابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الوحيدي والحسين (٢٠١٦) بعنوان: " تطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ، وجود درجة مرتفعة في مستوى تطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن، وجود درجة مرتفعة في معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن، كما انتهت الدراسة إلى ضرورة أن يكون لكل مؤسسة تعليمية نموذج للتخطيط الإستراتيجي يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية وما تنشده مستقبلاً، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي، كذلك ضرورة العمل على عقد دورات تدريبية في التخطيط الإستراتيجي لإدارات مؤسسات التعليم قبل المدرسي.

دراسة محمد (٢٠١٣) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الثانوي الفني الزراعي بمصر نظام الثلاث سنوات في ضوء اهداف المجتمع واحتياجاته.

هدفت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية للتعليم الزراعي في مصر للإسهام في تحقيق أهدافه وتطويره مستعيناً بأحد أساليب التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من معلمو التعليم الزراعي بمحافظة المنيا ، واستخدمت الدراسة الحالية أسلوب

المنهج الوصفي ومدخل تحليل النظم أيضاً أحد أساليب التخطيط الإستراتيجي وهو أسلوب التحليل البيئي Swot Analysis ، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقديم رؤية شاملة تفصيلية لمراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته مستخدماً أحد أساليبه ومتطلبات النجاح اللازمة لتنفيذه، كما انتهت الدراسة إلى تحديد متطلبات التطوير سواء أكان معتمداً على أحد أساليب التقويم (معايير الجودة والاعتماد أم تقييم الأداء أم التقييم المؤسسي أم التقييم الذاتي للمؤسسة بواسطة أعضاء الفريق المؤسسي لمتابعة مقدار التطوير والاداء مستعيناً بالفريق على اسلوب التغذية الراجعة.

دراسة سليمان (٢٠١٣) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي مدخلاً لتطوير الادارة المدرسية بالتعليم قبل الجامعي

هدفت الدراسة إلى تقديم آلية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، وفي سبيل ذلك سعت الدراسة الحالية إلى تعرف الأسس النظرية للتخطيط الإستراتيجي وأهميته، وإلقاء الضوء على متطلبات تحقيق تطوير الادارة المدرسية باستخدام التخطيط الإستراتيجي، بالإضافة إلى تشخيص واقع الادارة المدرسية وتحديد نقاط الضعف والقوة والافادة منها، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) من مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التخطيط الإستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المدارس يعد مسؤولاً عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في المدارس في عصرنا الراهن، كما أن التخطيط الإستراتيجي يخفف من التناقضات التربوية ويلبي مقداراً كبيراً من حاجات المتعلمين.

دراسة عوض الله (٢٠١٢) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة ".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع التعليم العام في السودان ، والوقوف على أهم المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي في السودان، وتعرف دور التخطيط الإستراتيجي التربوي في معالجة مشكلات التعليم العام والعالي في السودان، وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) من المسؤولين عن التعليم العام والعالي بوزارة التعليم بالسودان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على التحليل، وذلك برصد واقع التعليم وتشخيصه من خلال البيانات المتوافرة والتقارير الرسمية والتنبؤ بالمستقبل من خلال الواقع الحالي، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة تمثلت في : أن التعليم العام في السودان يعاني من ظروف بالغة التعقيد

انعكست وأثرت سلباً في التعليم الجامعي، وأن التخطيط التربوي يواجه إشكاليات وتحديات كبيرة، كما أن التخطيط الإستراتيجي التربوي يمكن أن يلعب دوراً مهماً وحاسماً في معالجة المشكلات التي تواجه التعليم العام في أثناء تنفيذ الإستراتيجية ربع القرنية للتعليم بالسودان، واختتم الباحث الدراسة بعدد من التوصيات وأهمها توفير البيانات والمعلومات للعمل التخطيطي، توفير الأطر اللازمة للعمل التخطيطي.

دراسة على (٢٠١٢) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق".

هدفت الدراسة إلى تناول التخطيط الإستراتيجي باعتباره ضماناً لجودة مؤسسات التعليم العالي، والنظر في إمكانية استخدام مبادئ التخطيط الإستراتيجي ومفاهيمه وأدواته في تحقيق الأهداف العليا التي أجّلها المؤسسة الجامعية، ومن ثم ضمان جودة أدائها، تكونت عينة الدراسة من (٨٦) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الخرطوم والعاملين بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من أسباب غياب أو ضعف الوعي والممارسة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية، وقدمت الورقة بعض التوصيات ذات الصلة بضمان نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجامعية العربية.

دراسة العلوي (٢٠١٢) بعنوان: " تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي، وتعرف نماذج التخطيط الإستراتيجي، والكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والوقوف على معوقات تفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توجيهها إلى (١١٢) من مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، بهدف الوقوف على مدى تفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والوقوف على المعوقات التي قد تحول دون تفعيله، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود إطار مفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي يتمثل في مفهومه وخصائصه وأهدافه وأهميته، بالإضافة إلى مكانته

في الإدارة المدرسية، ووجود عدد من نماذج التخطيط الإستراتيجي التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتفعيله في المدارس، وتوجيه طيب من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتطبيق التخطيط الإستراتيجي على مستوى ديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية، حيث تتبنى المدارس في سلطنة عمان حالياً خطة المدرسة التي تعد مدخلاً لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

دراسة الامبوسعيدى (٢٠١٢) بعنوان: " تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء التخطيط الإستراتيجي بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة تعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الممارسات التخطيطية الواجب تطويرها لدى الممارسين في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، وتقديم توصيات ومقترحات لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، وطبقت الدراسة على عدد (٩٧) من مديرو مدارس التعليم الأساسي ومسؤولي التخطيط بالوزارة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، ومنها (فيما يخص) مجال تحليل البيئة الخارجية توصلت الدراسة إلى وجود نوع من الضعف في ممارسات هذا المجال من قبل المديرين والمعلمين ، لذا اقترحت الدراسة تطبيق دائرة تنمية الموارد البشرية بعقد الدورات التدريبية المستمرة، وفى مجال المتابعة والتقييم توصلت الدراسة إلى وجود قصور في ممارسات هذا المجال من قبل المديرين والمعلمين ، لذا اقترحت الدراسة تخفيف الأعباء الفنية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين والمديرين حتى يتمكنوا من تقييم خططهم ومتابعتها بشكل دوري، وفى مجال الأهداف الإستراتيجية تقترح الباحثة وجود تعاون بين مديري المدارس ومديري مديريات التربية والتعليم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وأن يكون تحديد تلك الأهداف، بمشاركة فعالة من قبل المعلمين ووفقاً للإمكانات المادية والبشرية بالمدارس.

دراسة مسلم (٢٠١١) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين جودة إدارة التعليم العام بدولة الكويت". هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة إدارة التعليم العام بدولة الكويت، والتوصل إلى تصور مقترح يتضمن مجموعة من التوصيات والإجراءات والآليات التي يمكن أن تفيد المسؤولين الكويتيين في تحسين جودة إدارة التعليم العام من خلال تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) من المسؤولين عن التعليم العام بالكويت، وقد استخدمت الدراسة

المنهج الوصفي لتعرف واقع جودة إدارة التعليم العام في دولة الكويت ورصد الأدبيات التي تناولت كلاً من التخطيط الإستراتيجي وجودة إدارة التعليم العام ومداخل تحسينها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج البحث الميدانية، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ؛ أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة بنسبة كبيرة، حيث إنه قائم على تحليل المشكلات وتحديد المزايا والعيوب، ويقوم بوضع خطط طويلة الأمد تساعد المؤسسة على حل جميع مشكلاتها.

دراسة وهبه (٢٠١١) بعنوان: " استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها في محافظة سوهاج - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى توضيح منهجية التخطيط الإستراتيجي وخطوات استخدامه في مؤسسات التعليم عامة وفي مؤسسات التعليم الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم الأساسي في مصر؛ وإبراز الاهتمام العالمي باستخدامه في مجالات التعليم، بالإضافة إلى صياغة خطة استراتيجية مستقبلية مقترحة لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها، وقد استخدمت الدراسة، أسلوب المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي wort Analysis ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها: تزايد معدلات الرسوب بين طلاب مدارس التعليم الأساسي، وارتفاع نسبة التسرب بين مدارس التعليم الأساسي في محافظة سوهاج، وضعف كفاءة العنصر البشري (معلم – إداري-...) داخل مدارس التعليم الأساسي في مواجهة التطورات التربوية والتعليمية المعاصرة، وضعف الاستفادة من وحدات التدريب والجودة في المدارس كما كان متوقعاً منها أو مخططاً لها.

دراسة العدل (٢٠١٠) بعنوان " معوقات تفعيل التخطيط لتطوير ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء معطيات تكنولوجيا المعلومات"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور معطيات تكنولوجيا المعلومات في تطوير تربية ذوي الاحتياجات الخاصة، واشتملت عينة البحث على (٨١) من المهتمين بتربية ذوي الاحتياجات الخاصة، وقد استخدمت الدراسة، أسلوب المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها ضعف الرؤية المستقبلية لتربية ذوي الاحتياجات الخاصة وافتقادها الربط الواقعي بين الإمكانيات والأهداف.

دراسة أبو ناصر (٢٠١٠) بعنوان: " اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو توظيف التخطيط الإستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، واشتملت عينة البحث على (٨١) مديراً للمرحلة الثانوية ، ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من خمسة مجالات أساسية مثلت مراحل التخطيط الإستراتيجي، وكان معامل كرو نباخ لثبات الأداة ككل ولتحليل البيانات ، كما تم استخدام اختبار (ت) وإجراء تحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها أن معظم مديري المدارس الثانوية لديهم اتجاهات ايجابية نحو توظيف التخطيط الإستراتيجي في ممارساتهم الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الإفادة من الاتجاهات الايجابية نحو توظيف التخطيط الإستراتيجي، وبأن تكون الكفايات في مجال التخطيط الإستراتيجي مكوناً أساسياً في برامج إعداد مديري المدارس وتأهيلهم.

دراسة إبراهيم بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي لرعاية أطفال مرحلة ما قبل المدرسة ضعاف السمع"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة في أساليب ونظم رعاية الأطفال ضعاف السمع ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، السويد، اليابان، ومن ثم تعرف الواقع الحالي لرعاية أطفال مرحلة ما قبل المدرسة ضعاف السمع، ومن ثم تعرف أوجه الرعاية المختلفة المتقدمة في وضع تخطيط استراتيجي مستقبلي لتطوير الواقع لرعاية أطفال ما قبل المدرسة ضعاف السمع، واستخدمت الدراسة مقاربة مزدوجة، تقوم على استخدام المنهج الوصفي ، والمنهج النظمي، وطبقت الدراسة الميدانية على (٢٢٣) خبير من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، ومدراء ومعلمين بمدارس الأمل التابعة لإدارة التربية الخاصة بمديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى عدد من أولياء أمور الأطفال ضعاف السمع، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بالنسبة لأوجه الرعاية المختلفة المقدمة لطفل ما قبل المدرسة ضعيف السمع، فقد أمكن تحديدها فيما يلي : رعاية تربوية نفسية، اجتماعية، طبية، بالإضافة إلى دور بعض الهيئات والوزارات المعنية برعاية المعاقين سمعياً في مرحلة ما قبل المدرسة، أما بالنسبة للتحليل البيئي فقد أسفر عن بعض نقاط القوة و الضعف بمؤسسات رعاية الأطفال ضعاف السمع في مرحلة ما قبل المدرسة، ولقد الافادة من هذا التحليل في وضع تخطيط إستراتيجي مستقبلي يهدف إلى تطوير الواقع الحالي من سبل الرعاية المختلفة والإفادة من تجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة في هذا المجال.

ثانياً - الدراسات الأجنبية

دراسة **Rahelman Paul (2014)** بعنوان: "دراسة وصفية لتحقيق مدخل للتخطيط الإستراتيجي لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العامة".

هدفت الدراسة وصف تحقيق معترف به (Ai) كمدخل للتخطيط الإستراتيجي لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العامة وأيضاً تعرف خبرات المشاركين وإدراكاتهم لهذا التحقيق لتطوير التخطيط الإستراتيجي الخاص بمستقبل تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها: أن (AI) يقدم تعليمًا مؤسسيًا ويدعم التفكير الإستراتيجي ويبسر إيجاد رؤية ورسالة شاملة ويشجع التعاون من خلال الحوار الإيجابي ويقدم عملية منطقية وشاملة لتطوير الخطط.

٢- دراسة **Nataraja (2014)** بعنوان: "تصورات قادة مدرسة الاعمال وأعضاء هيئة التدريس التخطيط الإستراتيجي وتضميناته في مدرسة أعمال مختارة".

هدفت الدراسة إلى فحص ومقارنة إدراك قادة مدرسة الأعمال وأعضاء هيئة التدريس بها لتضمينات التخطيط في مدرسة أعمال مختارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن إدراك القادة والأعضاء للتخطيط الإستراتيجي يساعد على تصميم المستقبل للمدارس. أدرك القادة وأعضاء هيئة التدريس أن التخطيط الإستراتيجي الحالي كان ناجحاً قدر الإمكان، وبالرغم من أن التضمين الشامل للتخطيط سوف يفيد المؤسسة في الحفاظ على هويتها وصورتها وسمعتها.

- دراسة **Grumdahl (2010)** بعنوان: "كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي الفعال تحقيق الهدف من تحسين تعلم الطلاب بالمدارس".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الإستراتيجي في المدارس عندما يطبق نموذج التحسين المستمر باستخدام الجودة الشاملة في الإدارة ، ومبادئ التخطيط الإستراتيجي ، واستخدمت الدراسة الطريقة الكمية والنوعية في جمع البيانات، ولقد طبقت الدراسة على مدارس المرحلة الابتدائية، واشتملت العينة على ١٥ معلماً وإداريين من ثلاث مدارس، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومنها : أكدت نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضمن مدخل التخطيط الإستراتيجي في الثلاث مدارس، كما أنه كان للمديرين دور فعال في تطوير القيادة التربوية ، وتقديم التنمية المهنية في سبيل دعم المسيرة التعليمية، وأظهرت

جميع المدارس تحسناً كبيراً مع تطوير أدوات تحسين الجودة، وأن الجمع بين كلاً من الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي يساعد إيجابياً على تقليص الفجوة بين مجتمع المدرسة ومحيطها.

دراسة (2010) VanDenBerghe بعنوان: " كيف يتعلم القادة التربويون كيفية تطوير التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم "دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى الحصول على مزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع إستراتيجيات لمؤسساتهم من خلال تحسين فهم عملية التعلم، وسعى الباحث إلى كشف العوامل التي تسهل أو تعرقل فرص التعلم، وطبقت الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين منتسبين في عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية، أما طريقة جمع البيانات فقد شملت تحليل الوثيقة، وأشكال البيانات الشخصية، والمقابلات المتعمقة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: أن التخطيط الإستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وأن القادة الذين استطاعوا أن يعكسوا عملية التطور من خلال التواصل مع الماضي، للوصول إلى المستقبل، ومواجهة التحديات، هم بالتأكد من سينجحون في تطوير هذه الإستراتيجيات، وكانت النتائج تشير إلى أن أغلب القيم لعملية التخطيط الإستراتيجي جاءت من إطار التعاون الذي ساعد على ظهور أفكار جديدة، وذلك من خلال تشجيع الفرد على مسايرة التخطيط الإستراتيجي، وإعطاء الجيل القادم الفرصة للمشاركة بآرائهم وأصواتهم، وتطوير منظومة المدرسة لفتح آفاق جديدة من الأفكار، والتي قد تفيد في المنظومة الواحدة.

تعليق عام على الدراسات السابقة

من عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي يمكن القول: إن الدراسات السابقة احتوت عدداً من الأفكار التي أمدت الباحثة ببعض التوجيهات ومن أهمها:

1. أن التخطيط الإستراتيجي أثبت جدواه في شتى المجالات والمنظمات، ولقي قبولا من جميع المنظمات، ويؤثر إيجاباً في الأداء العملي والسلوك.
2. قد تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تم عرضها في مجال الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتعرف تطبيقاته، كذلك رغبة هذه

الدراسات في استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير المنظمات حتى تواكب عصر النهضة الحالي والمستقبلي أيضا استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.

3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في أن لكل منها مجالا مختلفاً عن دراسة الباحثة فاختلفت عينة الدراسة الحالية عن معظم عينات الدراسات السابقة

وقد استفادت الباحثة في دراستها الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها:

- بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها المختلفة.
- اختيار المنهج المناسب لمعالجة مشكلة البحث.
- تحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات والمعلومات.

إجراءات الدراسة:

وفقا لأهداف الدراسة الحالية، والمنهجية التي سوف تتبعها الباحثة، فسوف تسير الدراسة وفقاً للخطوات

الآتية:

أولاً- الاطلاع على الأدبيات البحثية والدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجالات العلوم التربوية ومن ثم التأصيل النظري لمشكلة الدراسة ومتغيراته، وقد تم عرض إجراءات الدراسة من خلال إطار نظري يتضمن الفصول البحثية التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار الفكري المسيطر لمدارس التربية الخاصة.

الفصل الثالث: الإطار الفكري والمفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي كعملية إدارية.

الفصل الرابع: بعض تجارب وخبرات الدول العربية والأجنبية في مجالي التخطيط الإستراتيجي وإدارة مدارس التربية الخاصة.

ثانياً – اجراء الدراسة الميدانية للتعرف نقاط القوة المتاحة بمدارس التربية الخاصة التي يمكن استغلالها في التطوير، ونقاط الضعف بتلك المدارس للعمل على تطويرها، والفرص

المتاحة التي يمكن استغلالها في وضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس التربية الخاصة بمنطقة الرياض، كذلك المعوقات التي تعيق التخطيط الإستراتيجي بها.

ثالثاً – صياغة التصور المقترح والقائم على التخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.

أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، رماز حمدي محمد (٢٠١٠). التخطيط الإستراتيجي لرعاية أطفال مرحلة ما قبل المدرسة ضعاف السمع، مجلة مستقبل التربية، المجلد السابع عشر.
- ابوناصر، فتحي محمد (٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية نحو التخطيط الإستراتيجي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١١) العدد (٤)، ديسمبر ٢٠١٠.
- الامبوسعيدى، منى بنت محمد بن سلام (٢٠١٢). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي في ضوء التخطيط الإستراتيجي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الانسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- توفيق، صلاح الدين محمد و ابراهيم، محمد عبد الرازق (٢٠٠٨). تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي: مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (١٩)، العدد (٧٧)، يناير.
- حسين، على عبد ربه (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي في التعليم قبل الجامعي: مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، الاسكندرية، المجلد التاسع عشر العدد ٧٥.
- سليمان، سهام محمد (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي مدخلا لتطوير الادارة المدرسية بالتعلم قبل الجامعي في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعه طنطا.
- طلبة، جابر محمود (٢٠٠٤). تربية الأطفال المعاقين في ثقافة المجتمع العربي بين قيود الأسر ومطالب التحرر، المؤتمر العلمي الثالث لمركز رعاية وتنمية الطفولة، جامعة المنصورة، تربية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، المجلد الأول.
- عبد الحميد، محمد وفتحي، قاسم محمد (٢٠٠٤). تطوير منظومة تدريب معلمي التربية الخاصة فى مصر فى ضوء خبرات بعض الدول، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، السنة السابعة، العدد الحادي عشر، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العدل، محمد عبد الله (٢٠١٠). معوقات تفعيل التخطيط لتطوير تربية ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء معطيات تكنولوجيا المعلومات، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة

دمياط.

العلوي، خلفان بن سالم بن خميس (٢٠١٢). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص اصول التربية، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

على، على حمود (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: التحديات الراهنة ونموذج التطبيق، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

عوض الله، عصام الدين بربر (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الخرطوم.

قطامي، احمد (٢٠٠٢). التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة مؤتة، الاردن، مجلد ١٨ عدد ٢
مسلم، خليفة حمود (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين جودة إدارة التعليم العام، الكويت، كلية التربية، رسالة ماجستير.

الوحيدى، محمد حسن، والحسين، الرشيد محمد (2016). تطوير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

وهبه، عماد صموئيل (٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج: الثقافة والتنمية، دورية علمية محكمة، السنة الحادية عشر، العدد (٤٤)، كلية التربية، جامعة سوهاج.

References:

Al-Dhaafri, H.S., Yusoff, R.Z.B. & Al-Swidi, A.K. (2014). 'The relationship between enterprise resource planning, total quality management, organizational excellence, and organizational performance-the mediating role of total quality management and organizational excellence', Asian Social Science, 10(14), pp. 158-179.

- Al-Mousa, N. A. (2010). The Experience of the Kingdom of Saudi Arabia in Mainstreaming Students with Special Educational Needs in Public Schools. Riyadh: The Arab Bureau of Education for the Gulf States. Available at: The Arab Bureau of Education.
- Al-Ohaly, A. A., & Al-Hammad, A. M. (2015). Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Case Study of King Saud University. *International Journal of Education and Research*, 3(9), 1-14. Available at: International Journal of Education and Research.
- Alqahtani, A. Y., & Aldossari, A. H. (2017). Implementation of Strategic Management Practices in the Higher Education Sector: A Case Study of King Saud University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(2), 1-20. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1276620.
- Alquraini, T. (2011). Special Education in Saudi Arabia: Challenges, Perspectives, Future Possibilities. *International Journal of Special Education*, 26(2), 149-159. Available at: International Journal of Special Education.
- Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785. DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.12.002.
- Al-Zoubi, S. M., & Rahman, M. S. A. (2016). A Study of Special Education Teachers' Perceptions of the Use of Assistive Technology in Saudi Arabia. *Journal of Educational Technology Systems*, 45(3), 339-351. DOI: 10.1177/0047239516650938.
- Arshad, A., Azhar, S.M. & Khawaja, K.J. (2014). 'Dynamics of HRM practices and organizational performance: Quest for strategic effectiveness in Pakistan organizations', *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), pp. 93-102.
- Buhai, S. (2010). Educational Reforms and Development Strategies.
- Buhai, S.L. & Kumari, V. (2011). The role of law schools in educating judges to increase access to justice. *Pac. McGeorge Global Bus. & Dev. LJ*, 24, p. 161.
- Carter, S.M. & Greer, C.R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), pp. 375-393.
- Grumdahl, C. R. (2010). How schools can effectively plan to meet the goal of improving student learning.

- Gunn, S. (2017). *Globalization: education and culture shock*. New York: Taylor & Francis.
- Kadir, B. (2014). *Multidimensional perspectives on principal leadership effectiveness*. Hershey: IGI Global.
- Nataraja, S. (2014). *Perceptions of business school leaders and faculty members on strategic planning implications at a selected business school*. University of South Dakota.
- Ruhlman Jr, P. L. (2014). *A descriptive case study of appreciative inquiry as an approach to strategic planning for special education in a public school*. The College of William and Mary.
- VanDenBerghe, C. L. (2010). *How Educational Leaders Learn to Develop Strategy for Their Institution: A Case Study*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.