

التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي بمدينة إب

أفراح علي عبده أحمد الشوافي

إشراف الأستاذ الدكتور/ نبيل أحمد العفيري

الملخص: يهدف البحث إلى معرفة دور التحليل البيئي الاستراتيجي في تطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي في مدينة إب وتقديم رؤية ورسالة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المدرسة وتم فحص البيئتين الداخلية والخارجية، ودمج العوامل الداخلية والعوامل الخارجية باستخدام مصفوفة TOWS للحصول على خيار استراتيجي مناسب ووضع رؤية ورسالة وغايات وأهداف تلائم المدرسة. ولقد توصل البحث إلى بعض من الاستنتاجات ومنها أن مدراس التعليم العام بحاجة إلى تحليل بيئي استراتيجي لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي لكل مدرسة وعمل استراتيجية ترسم مستقبلها.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي الاستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، التوجهات الاستراتيجية، مدرسة مجمع السعيد التربوي

Strategic Environmental Analysis for the Development of Mogama'a Al-Saeed Educational School in Ibb City

Afrah Ali Abdu Ahmad A-Shawafi

Supervised by: Prof. Nabeel Ahmad Al-Ofaeri

Abstract: The current research has led to identify the role of the analysis of the strategic environment of Mogama'a Al-Saeed Education School. The research has used the analytical descriptive method. SWOT was also used to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats in absorbing internal and external environments, and integrating internal and external factors using TWOS matrix to obtain an appropriate strategic choice. The research reached some conclusions; the general educational schools are in need for a strategic analysis to find their situation and their future including the selection of the appropriate strategy for the school with the development of vision, mission, goals and aims.

Key words: analysis of strategic environment, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic orientation, Mogama'a Al-Saeed Educational School

المقدمة

يُعد التحليل البيئي الاستراتيجي من المواضيع الهامة التي ينبغي أن تشغل اهتمام إدارات المؤسسات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة، لأن العصر الحالي وما يهدده من تطورات وتغييرات سريعة جعل بيئة المؤسسة أكثر تعقيدا وتشابكا من أي وقت مضى، وعليه من غير الممكن أن تدرك وتفهم متغيرات بيئتها الخارجية والداخلية دون القيام بتحليل دقيق لمختلف العناصر المكونة لها. كما أن تحليل البيئة الاستراتيجي يشكل احدى المكونات الهامة والرئيسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية، وأهم المؤثرات في الحركة الخدمية، لهذا تعمل المؤسسات التعليمية خصوصا الناجحة منها في دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية بكل أبعادها، (Pedrosa, 2010, p.3-4). ويعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، لأنه يهتم بمتابعة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية. وينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة التعليمية من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى، (الدجني، 2006، 46). ولقد أكدت كل من دراسة النعمة، (2012) ودراسة داودي، (2007) ودراسة القطامين، (2002) ودراسة عباس، (2007) ودراسة دانيلا (Daniela, 2017) ودراسة شاكوماخ (Chukwumah, 2015) ودراسة تونكاي (Tuncay, 2015) ودراسة بلاس وآخرون، (Bliss & Others, 1999) أن التحليل البيئي الاستراتيجي عبارة عن عملية منظمة وتشاركية لتحليل المشكلات البيئية والفرص لوضع أهداف لصانعي القرار لتساهم في وضع خطة استراتيجية وذلك لتطوير المؤسسات التعليمية.

مشكلة البحث:

أن تطوير التعليم، وتوفير متطلباته، وتنمية عناصره وكوادره البشرية يعد من أبرز الأولويات التي يجب أن تأخذها الدول في اعتبارها وهي تضع خططها الاستراتيجية وتسعى لتنفيذها على أكمل صورة ممكنة، (الخطيب، 2012، 4). فقد تأكد بما لا يدع للشك أن المدارس والمؤسسات التعليمية أحوج ما يكون للتحليل البيئي الاستراتيجي أكثر من أية مؤسسة اقتصادية واجتماعية، لان مستقبل أي أمة وشعب يصنع داخل المدارس والجامعات، (الحاج، 2012، 135). وتكتسب المدرسة أهميتها

من مسؤوليتها ومهامها العظيمة في صناعة الأجيال وبنية الإنسان بجميع جوانبه الشخصية ولن تتمكن المدرسة من تحقيق ذلك إلا بوجود إدارة استراتيجية سليمة. وبما أن المدرسة شأنها شأن أي مؤسسة أخرى فإنها تتعرض بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، والديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، (الحاج، 2012، 139). تعتبر مدرسة مجمع السعيد التربوي إحدى المدارس الحكومية التي تتحمل مسؤولية كبيرة في إعداد جيل قادر على مواكبة العصر، ولذا يجب ان تتبع هذه المدرسة الإدارة الاستراتيجية في إدارة شؤونها، ومن هنا تتمحور مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الرئيس:

ما دور التحليل البيئي الاستراتيجي في تطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي في مدينة إب؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور التحليل البيئي الاستراتيجي في تطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف لمدرسة مجمع السعيد التربوي بمدينة إب؟
2. ما هي الفرص والتهديدات لمدرسة مجمع السعيد التربوي بمدينة إب؟
3. ما التوجهات الاستراتيجية لتطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الجوانب الآتية: -

- قد يفيد المخططين الاستراتيجيين بمدينة إب، من خلال تزويدهم بالمعلومات عن البيئة الداخلية لمجمع السعيد التربوي.
- قد يساعد مدير المدرسة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص والتهديدات لمدرسة مجمع السعيد التربوي.

- قد يساعد مدير المدرسة ويساهم في اعداد خطة استراتيجية تنفيذية لمدرسة مجمع السعيد التربوي وذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.

حدود البحث:

تقتصر الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لمدرسة مجمع السعيد التربوي في العام 2017-2018.

منهج البحث: نظرا لطبيعة البحث الحالي فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل البيئة الاستراتيجية لمدرسة مجمع السعيد وتحليل وتفسير واستخلاص الاستنتاجات والتنبؤ بمسارها المستقبلي.

المصطلحات:

التحليل البيئي الاستراتيجي: -

ويعرف التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه عملية لمعرفة وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف وتطوير قائمة بالفرص التي ستستفيد منها المدرسة وقائمة بالتهديدات التي سوف تواجهها المدرسة، وكل هذه المكونات تؤثر على كل من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، (Pedrosa, 2010, 6).

والتحليل البيئي الاستراتيجي يعمل على معرفة الآتي: -

نقاط القوة strength: هي مجموعة العناصر التي تمتلكها المدرسة، ولها القدرة على التعامل معها، وتطبيقها والاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المترتبة على الأعمال التي يتم القيام بها، والتي تساعد في الوصول إلى نتائج ناجحة، (Daniela, 2017, 603).

ولقد عرفها هيبه والسيد (2016) بأنها القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية، والتي تميزها عن منافسيها، سواء أكانت موارد وإمكانات، بشرية أم مادية أم نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية، (هيبه والسيد، 2016، 125).

نقاط الضعف weakness: هي مجموعة العناصر التي تؤثر على أداء المدرسة، وتجعلها غير قادرة على القيام بالعمل بشكل جيد، وتمنعها من منافسة المؤسسات الأخرى، (Daniela, 2017,) (603).

الفرص opportunities: وهي الأحداث التي من الممكن حدوثها، أو يتم توقع حدوثها في المستقبل، وتؤدي إلى نتائج إيجابية غالباً، (Adepoju & Famade, 2010, 359).

التحديات threats: وهي العوامل التي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة، والتي قد ينتج عنها خسارة ما، وفي حال عدم وجود حلول مفيدة لها (Adepoju & Famade, 2010,) (359).

تطوير: عرفه معجم المعاني الجامع بأنه:

تطوير مصدر طَوَّرَ والتطوير هو التحسين إلى ما هو أفضل. والتطوير هو التغيير أو التحول من طور إلى طور والتطوير هو التغيير التدريجي الذي يحدث في بيئة الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

التطوير اصطلاحاً: هو التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

وعرفته العتبي، (2009) بأنه:

"مصطلح يشير إلى سلسلة من العمليات الديناميكية للتغيير الثقافي في مجتمع ما في زمن محدد ويتضمن النقلة من البساطة إلى التركيب ومن التجانس إلى اللاتجانس"، (العتبي، 2009، 9)

التوجه الاستراتيجي: قد عرفه جلاب، (2013) بأنه يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة وتعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر يتعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة وأن هذه الفلسفة تقوم على أسس مهمة هي: سوقي، وريادي، وتكنولوجي، (جلاب، 2013، 44).

مجمع السعيد التربوي: التعريف الاجرائي هو إحدى المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والمحورية في مدينة إب، الجمهورية اليمنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التحليل البيئي الاستراتيجي: -

يُساعد التحليل البيئي الاستراتيجي مدراء المدارس في الحصول على صورة شاملة عن الوضع الحالي للمدرسة فيما يتعلق بالمدارس الأخرى من خلال تحديد جميع العوامل الرئيسية التي تؤثر على القدرة التنافسية فيها قبل وضع استراتيجية مناسبة، ويعتبر التحليل عملية مراقبة البيئة لتحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية التي تؤثر على المؤسسة، (Kiprop, et al, 2015, 56). ويعرف بأنه أداة استراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومن خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يعطي رؤية استراتيجية في صياغة استراتيجياتها، (Pedrosa, 2010, 6).

أهداف التحليل البيئي الاستراتيجي: -

يهدف التحليل البيئي الاستراتيجي إلى: -

- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية للمدرسة، (القطامين، 2002، 56).

- التعرف على استراتيجيات تناسب وتتلاءم مع مصادر المدرسة وقدراتها لمطالب البيئة التي تتنافس بها، (Ritson, 2011,41).

- التعرف على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الاستراتيجية، (Loveson, 2015, 9).

أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي: -

تبرز أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي بالآتي: (المغربي، 1999، 19)

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال دراسة البيئة الخارجية، فهي تساعد على وضع الأهداف وتعديلها بحسب نتائج تلك الدراسة.
 - تحديد الموارد المتاحة وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية.
 - تحديد الفرص والاستفادة منها، والتعرف على التهديدات والعمل على تجنبها.
- وقد أوضح عباس (2007، 140-144) أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي بالآتي: -

- تحديد ومعرفة سمات المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه المدرسة وذلك من خلال التعرف على أنماط القيم والتقاليد والعادات والأولويات التي تتبناها.
- معرفة وبيان الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع الخارجي والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير المدرسة.
- التعرف على تحديد مؤسسات المجتمع الحكومية أو الخاصة والتي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء في المدرسة.
- التعرف على القدرات والإمكانات البشرية داخل المدرسة.
- توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المدرسة على مختلف مستوياتها.
- زيادة قدرة المدرسة على وضع أهداف استراتيجية تتناسب معها من جوانب قوة وجوانب ضعف.

تتكون المدرسة من مستويين، هما: (القطامين، 2002، 56-57)

1. البيئة الخارجية: وتتضمن العوامل التي هي خارج نطاق المدرسة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعم المدرسة أو عرقلتها، وتتكون البيئة الخارجية من قسمين: -

أ. بيئة التعامل المباشر:

وتعرف بذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المدرسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها. ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع والمدارس الأخرى ووسائل الإعلام والجامعات، ويطلق على هذه الفئات أصحاب المصالح وذلك لأنها تمتلك مصالح مشروعاً مهمة في المدرسة.

ب. بيئة المجتمع العامة: -

وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المدرسة.

2. البيئة الداخلية: -

أن الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمدرسة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمدرسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وامكاناتها المتاحة التي ستشكل متطلباً هاماً وحيوياً من متطلبات نجاح الإدارة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (المطري، 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توفر متطلبات الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام في اليمن، وبناء أنموذج لتهيئة المدارس للاعتماد المدرسي، قد استخدم البحث منهج البحوث النوعية، وأدوات اشتملت على المقابلة، والملاحظة وتحليل الوثائق، والتي استخدمت لجمع البيانات والمعلومات عن واقع توفر متطلبات الاعتماد في مدارس التعليم العام في اليمن من فرق التطوير المدرسي في (46) مدرسة في محافظتي أمانة العاصمة، ومحافظة صنعاء، وهي عينة قصدية متكافئة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- قصور في استيعاب فرق التطوير لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، واكتساب مهارته المتمثلة في صياغة الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحديد الأولويات، واختيار الأنشطة المناسبة، مما يعني حاجتهم لمزيد من التدريب لاكتساب المهارات اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.

- عجز الإدارات المدرسية وفرق التطوير في المدرسة عن تحقيق الرؤية والرسالة، وتحويلهما إلى ممارسات عملية تستطيع المدرسة تنفيذها في الواقع المدرسي، وتحويلهما من حلم وطموح إلى واقع مشاهد عبر أهداف استراتيجية يمكن اشتقاق أهداف تفصيلية تنفيذية منها.

2. دراسة (العفيري، 2014)

هدفت الدراسة إلى تقديم مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة أسلوب SWOT لتحليل العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية المؤثرة على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات، وفي ضوء مؤشرات جوانب القوة والضعف ومؤشرات الفرص والتهديدات لواقع الجامعات، والاستفادة من الدراسات السابقة اقترحت الدراسة خطة استراتيجية مكونة من رؤية، ورسالة، وغايات، وأهداف وخطط تنفيذية، ومؤشرات أداة، ومدة زمنية، وتكلفة مادية.

ثانيا: الدراسات العربية:

1. دراسة (النعمة، 2012)

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية على صياغة استراتيجية المنظمة، وهدفت إلى لفت نظر الإدارات العليا في المنظمات إلى أهمية التحليل البيئي. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وذلك للخروج بنتائج من خلال تحليل أدبيات البحث. ولقد اعتمدت الدراسة كليا على المصادر الثانوية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) يلعب التحليل الاستراتيجي دورا مهما في صياغة الاستراتيجية.
- 2) يحدد تحليل البيئة الخارجية الفرص التي يجب على المنظمة اغتنامها.
- 3) التحليل الخارجي يساعد المنظمة على تجنب التهديدات.
- 4) التحليل الداخلي لبيئة المنظمة يساعدها على معرفة نواحي القوة لديها، وكيفية الاستفادة منها وتعزيزها.

5) يبين التحليل الداخلي نواحي الضعف التي تعاني منها المنظمة وكيفية العمل على تقوية هذا الجانب.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات منها:

1. ضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. أن يكون التحليل دوريا.
3. صياغة استراتيجية المنظمة على ضوء نتائج التحليل البيئي.

2. دراسة (نور الدين، 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية العليا بمحافظات غزة، وقد بلغ عددهم (161) مديرا ومديرة وقد بلغت عينة الدراسة (122) مديرا ومديرة وقد استخدمت الاستبانة والتي تكونت من (60) فقرة وزعت على (5) مجالات كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات ومن التوصيات ما يلي:

- التدريب المركز والفعال لمديري المدارس من جانب وزارة التربية والتعليم العالي، وخاصة المديرين الجدد بما يخص التخطيط الاستراتيجي المدرسي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية المدرسية.
- توفير قاعدة معلومات لدى مدارس المربع الدراسي الواحد أو الحي الواحد، وذلك بما يتعلق بالبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة؛ بما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة وفي اعداد وتطبيق الخطط المدرسية الواقعية.

3. دراسة (عباس، 2007)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية لأسلوب SWOT عند استخدامه في التحليل البيئي لنظم التعليم المختلفة. تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لنظم التعليم المختلفة. كما هدفت

الدراسة إلى توضيح جوانب تحليل البيئة الخارجية والداخلية للنظم التعليمية وكيفية استنتاج جوانب القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات في هذه البيئة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مع التركيز على الجانب التحليلي في هذا المنهج لتشخيص الواقع الفعلي للمؤسسات والمنظمات التعليمية وما ينتج عنها من معلومات وبيانات للبيئة الداخلية والخارجية إلى التحليل الناقد والتفسير والشرح وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة المختلفة للدراسة وتحديد الاستفادة من أسلوب SWOT في وضع الأهداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها في المستقبل.

4. دراسة (داودي، 2007)

هدفت الدراسة إلى تشخيص البيئة ومعرفة مدى أثرها في صياغة الاستراتيجية ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص البيئة ولقد خلصت الدراسة بأن تحليل البيئة بجانبها الخارجية والداخلية، أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للمنظمة، وكلما زاد الامام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية كبيرة.

5. دراسة (القطامين، 2002)

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتضمنت تركيزا محددًا على جوانب تطبيقية، بالإضافة إلى جوانب نظرية لموضوع التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تقوم به هذه المؤسسات. وقد أولى الباحث أهمية خاصة إلى تقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في المدارس، وتضمن ذلك التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية؟ وعلى إعداد المدرسة لمرحلة التنفيذ الفعلي واحكام الرقابة على هذا التنفيذ. كما تضمنت الدراسة شرحا تفصيليا لآليات الربط بين بيئة المدرسة الداخلية والعوامل في البيئة الخارجية وكيفية وضع استراتيجيات محددة لتحقيق مستوى مقبول من التوازن الديناميكي بينها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة دائيلا، (Daniela, 2017)

هدفت الدراسة إلى توضيح أن المعلومات التي توفرها أدوات التحليل الاستراتيجي هي بيانات لتقييم أداء مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي وتحديد الحلول لتحسينها. كما أنها تتيح المجال لتسليط الضوء على كيفية التعامل مع الموارد، وتوفر أيضا البيانات اللازمة لتحليل النشاط الذي تقوم به مؤسسة تعليمية ما قبل التعليم، تبدأ من تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والاستفادة من الفرص، وذلك باستخدام تحليل SWOT.

2. دراسة شاكوماخ، (Chukwumah, 2015)

هدفت الدراسة إلى تطوير خطة استراتيجية للجودة في المدارس الثانوية للنجاح في تحسين المدارس. ونظرت الدراسة في مدى تنفيذ المدارس لخطة تطوير نوعية الخطط الاستراتيجية لتحسين مدارس ثانوية ولاية أنامبرا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت العينة من 217 مدير. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات باستخدام "استبيان تطوير الخطة الاستراتيجية للمدارس" (SSPDQ) وأشارت النتائج إلى أن متوسط الإجابات على توافر وثيقة الخطة الاستراتيجية في المدارس كان 85.4%، مما يدل على أن نسبة أكبر من المدارس وضعت وثيقة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها إلى حد كبير. كما أظهرت الدراسة أن مكونات الخطة الاستراتيجية قد تم تضمينها إلى حد كبير. من ناحية أخرى، تم العثور على بعض المكونات الأساسية والمطلوبة مثل الأهداف، والمخرجات المتوقعة ومؤشرات الأداء فقط في 41.

2. دراسة تونكاي، (Tuncay, 2015)

هدفت الدراسة إلى زيادة الوعي بأهمية تحليل SWOT والإدارة الاستراتيجية في مواجهة التغير السريع والمنافسة المتزايدة في جميع أنحاء العالم، بدأت الإدارة الاستراتيجية في اكتساب الأهمية. ليس فقط في القطاع الخاص، بالنظر إلى جميع المنظمات العاملة في القطاع العام، فقد أصبح التفكير الاستراتيجي أكثر أهمية من ذي قبل في مواجهة العولمة وقضايا المنافسة التي تجلبها. الميزة أكثر

أهمية للإدارة الاستراتيجية وذلك لأنها توفر الفرصة للمؤسسة تحليل أوضاعها الخاصة والبيئة المحيطة بها خارج المنظمة. كما أصبحت الإدارة الاستراتيجية التي تستخدم على نطاق واسع في القطاع الخاص أمراً لا غنى عنه للقطاع العام.

3. دراسة بلاس وآخرون، (Bliss, et al, 1999)

هدفت الدراسة إلى تزويد المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي للمدارس بنظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها وبيئتها المحيطة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي، حيث استعرض تاريخ التخطيط الاستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها، وتعتبر الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي رجع فيه الباحث للأدب التربوي حول الموضوع، وإلى نماذج من التخطيط الاستراتيجي، وقد اعتبر الباحث تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمدارس منطقة (أورلاندو، وفلوريدا) كمثال ممتاز حقق الكثير من النتائج المرغوبة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: التعرف على البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل استراتيجية تخضع البرامج التربوية للتفضيل والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر.

الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: -

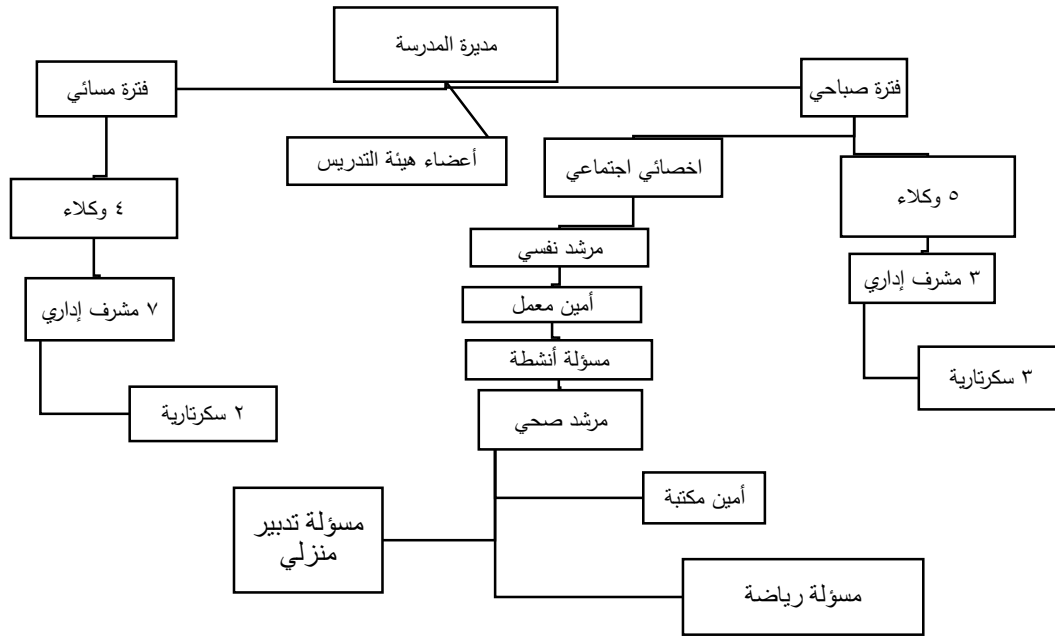
- تحديد مشكلة البحث
- وضع الأهداف
- اختيار المنهج الوصفي التحليلي

نبذة عن مجمع السعيد التربوي

أنشأت مدرسة مجمع السعيد التربوي في شهر أكتوبر 1997 على نفقة شركة هائل سعيد أنعم التجارية وسط مدينة إب، اليمن، بمساحة 4480 كيلومتر مربع تقريبا، وتعتبر إحدى المدارس المحورية في محافظة إب لموقعها الاستراتيجي في المدينة، وهي مدرسة أساسية وثانوية خاصة للبنات، وهي

عبارة عن مبنيان مكونين من ثلاثة طوابق، وتحتوي على 28 فصل دراسي بمساحة 30 متر للفصل الواحد وبمحيط 30 وتحتوي على 35 مرفق، وهي مكونة من 9 شرفات في المبنىين و12 سلم في المبنى القديم و6 سلالم في المبنى الجديد وهي محاطة بسور كبير ولها جسر حديدي خاص بعبور التلميذات.

هيكل إدارة مجمع السعيد التربوي



شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لمدرسة مجمع السعيد

تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمدرسة مجمع السعيد التربوي مدينة إب

بنية المجمع: يتكون الإطار البنوي للمجمع على النحو التالي:

(1) عناصر بشرية تلميذات، ومعلمات، وإداريات ومشرفات وعاملين.

(2) عناصر غير بشرية مباني، وتجهيزات، ومعامل، ومناهج، ووسائل تعليمية وغير ذلك.

جدول رقم (1) مصفوفة SWOT (التحليل البيئي الاستراتيجي لمدرسة مجمع السعيد التربوي)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>مبنى مدرسي متميز. أرض متاحة للتوسع. العلاقات الجيدة بين المعلمات وإدارة المدرسة. ساحة داخلية للمدرسة بمساحة جيدة محاطة بسور مطل على مواقع مميزة. فصول دراسية كافية. توافر سلالم جيدة لل صعود والنزول. توافر جسر حديدي لعبور التلميذات. معلمات متخصصات بكفاءات علمية متميزة. توافر مكتبة علمية وثقافية. توافر آلات تصوير خاصة بالمدرسة. توافر جهاز عرض وثلاثة تلفزيونات وثلاث مسجلات. توافر طاقة شمسية بمنظومة متكاملة. توافر معامل علمية تخصصية (كيمياء – فيزياء – أحياء). توافر معمل حاسوب مجهز (أجهزة – شبكة نت). توافر الرغبة في تطوير العمل التعليمي لدى قيادة المدرسة والمعلمات. حصول بعض طالبات المدرسة على أوائل الجمهورية وأوائل المحافظة. حصول بعض المدرسات على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL وجود بعض من المعلمات مدربات في التمكين عبر التربية الدولية ICT. وجود مقرري اللغة الفرنسية واللغة الألمانية كجزء من المقررات الدراسية لبعض فصول الثانوية. توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية.</p>	<p>عدم وجود هيكل تنظيمي واضح. عدم وجود أمينة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة بالشكل المرضي. عجز في أمناء المعامل العلمية والأدوات العلمية. الإقبال المتزايد من الطالبات على المدرسة نتج عنه عدم كفاءة وكفاية الفصول الدراسية. مركز القرار في شخص المديرية وعدم توزيع الصلاحيات. عدم تفعيل معمل الحاسوب وعدم وجود معلم حاسوب. قلة الدورات التنشيطية للمعلمات. اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين والطالبة مستمعة فقط. عجز في المقاعد الدراسية والأثاث المدرسي. نقص في استخدام التكنولوجيا عند الكثير من المعلمات رغم وجود معمل الحاسوب وبعض المعلمات المدربات.</p>
الفرص	التحديات
<p>العلاقات الإيجابية مع بعض رجال المال والأعمال داخل المحافظة. اهتمام شركة هائل سعيد أنعم بالمدرسة. وجود منظمات داعمة للمدرسة مثل منظمة اليونسف والصندوق الاجتماعي. اهتمام الدولة (الوزارة – مكتب التربية) والمجتمع المحلي بالإشراف المتواصل على المدرسة. اعتماد المدرسة من قبل مكتب التربية كمدرسة محورية. موقعها الجغرافي المتميز وقربها من مكتب التربية والتعليم تزايد الاتجاه نحو تدريب المعلمين ومديري المدارس لتحسين نوعية الإدارة المدرسية. السمعة الطيبة للمدرسة. تفاعل السلطة المحلية مع المدرسة.</p>	<p>التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم قدرة العاملين على استغلالها. انعدام الاستقرار السياسي. تزايد انتشار معدل البطالة بين الخريجين. انعدام رواتب المدرسين وبقية العاملين داخل المدرسة. النمو السكاني والإقبال المتزايد على التعليم. ضعف الميزانية العامة للدولة. تغيير اللوائح والقوانين وعدم ثباتها وتغييرها وفقا للمؤشرات السياسية. المدارس الأهلية والحكومية المنافسة التأثير السلبي لوسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي على التلميذات. انخفاض المستوى الثقافي والتعليمي لكثير من أولياء أمور التلميذات.</p>

وفي ضوء تحليل واقع البيئتين الخارجية والداخلية قامت الباحثة بانتقاء الفرص المواتية وأخطر التهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية. وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمدرسة كان لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعتبر تحليل (SWOT) أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المدرسة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبيئتين الأربعة: نقاط القوة، نقاط الضعف والفرص والتهديدات، ويدفع التحليل الرباعي (SWOT) إدارة المدرسة إلى أن يكونوا صادقين ودقيقين عند النظر في كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في مجال عملهم، والفرص والتهديدات التي تحيط بهم، وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المدرسة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل، (الكرخي، 2014، 200-201) ويوضح الجدول (1) تحليل مصفوفة (SWOT)، جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وذلك باستخدام مصفوفة (TOWS) في الجدول (2) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المدرسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين. ومن ثم يتم تحديد المجالات التي سوف تحدد محاور العمل الاستراتيجي، والتي تركز فيها المدرسة مجهوداتها، وتحديد غرض المدرسة الاستراتيجي، وذلك بتحديد ما ستقوم به المدرسة، وما لم تقوم به، وإلى أين ستتجه في المستقبل، (الحاج، 2012، 183).

جدول رقم (2) مصفوفة TWOS للدمج الرباعي

<p>نقاط الضعف (W) (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> . قلة الدورات التنشيطية للمعلمات. . اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين والتلميذة مستمعة فقط. . عدم وجود أمانة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة بالشكل المرضي. . عدم تفعيل معمل الحاسوب وعدم وجود معلم حاسوب. . الإقبال المتزايد من التلميذات على المدرسة نتج عنه عدم كفاءة وكفاية الفصول الدراسية. . عجز في المقاعد الدراسية والأثاث المدرسي. . نقص في استخدام التكنولوجيا عند الكثير من المعلمات رغم وجود معمل الحاسوب وبعض المعلمات المدربات. 	<p>نقاط القوة (S) (Strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> . مبنى مدرسي متميز بأرض متاحة للتوسع. . محاطة بسور مطل على مواقع مميزة. . معلمات متخصصات بكفاءات علمية متميزة. . توافر مكتبة علمية وثقافية. . توافر طاقة شمسية بمنظومة متكاملة، وجهاز عرض و 3 تلفزيون و 3 مسجل. . توافر معامل علمية تخصصية (كيمياء - فيزياء - أحياء)، ومعمل حاسوب مجهز (أجهزة - شبكة نت). . حصول بعض تلميذات المدرسة على أوائل الجمهورية وأوائل المحافظة. . حصول بعض المعلمات على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL والبعض مدربات في التمكين عبر التربية الدولية ICT. . توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية. . وجود مقرري اللغة الفرنسية واللغة الألمانية كجزء من المقررات الدراسية لبعض فصول الثانوية. 	
<p>استراتيجية علاجية (W. O.)</p> <ul style="list-style-type: none"> . الدورات التدريبية للكادر الإداري وكذلك للمعلمات مستفيدين من علاقة مكتب التربية (إدارة التدريب) والمنظمات الداعمة. . توفير معلمات لسد النقص في الجوانب الهامة (أمانة مكتبة متخصصة -معلمات حاسوب - أخصائية اجتماعية) بحكم اهتمام المكتب بالمدرسة ومحورية المدرسة. . دعم المدرسة بالمقاعد والأثاث المدرسي مستفيدين من الجهات الداعمة والعلاقات الإيجابية مع رجال المال والأعمال. 	<p>استراتيجية توسيعية (S. O.)</p> <ul style="list-style-type: none"> . استغلال موقع المدرسة الجغرافي وكذلك سور المدرسة كمحلات تجارية مستفيدين من شركة هائل سعيد ومن العلاقات مع رجال الأعمال والداعمين والسلطة المحلية (تصبح مدرسة منتجة). . زيادة كفاءة المعلمات والتلميذات تكنولوجيا مستفيدين من دعم الصندوق الاجتماعي ومعمل الحاسوب والأجهزة المتوفرة في المدرسة وبعض المدربات من المعلمات. . فتح دورات تقوية للتلميذات بالاستعانة بالوزارة ومكتب التربية. . تشجيع التلميذات الأوائل وكذلك المتفوقات معنويا وماديا ومهنيا. . استغلال المساحة الواسعة الداخلية ببناء فصول أكثر مستفيدين من كل الفرص المتاحة (المنظمات الداعمة - رجال الأعمال - السلطة المحلية) والسمعة الطيبة للمدرسة. . استغلال المزيد من دعم المشروع الألماني والفرنسي للمدرسة بالاهتمام أكثر باللغة الفرنسية والألمانية ورفع الدافعية لكثير من التلميذات. 	<p>الفرص (O) (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> . موقع المدرسة الجغرافي المتميز وقربها من مكتب التربية والتعليم. . العلاقات الإيجابية مع بعض رجال المال والأعمال داخل المحافظة. . السمعة الطيبة للمدرسة. . اهتمام شركة هائل سعيد بالمدرسة. . اهتمام الدولة (الوزارة - مكتب التربية) والمجتمع المحلي بالإشراف المتواصل على المدرسة. . اعتماد المدرسة من قبل مكتب التربية كمدرسة محورية. . وجود جهات داعمة للمدرسة مثل منظمة اليونسف والصندوق الاجتماعي ومجلس الآباء.
<p>استراتيجية انكماشية (W. T.)</p> <ul style="list-style-type: none"> . الحد من زيادة أعداد التلميذات وكثافة الفصول عبر قوانين منظمة لذلك. . تفعيل معمل الحاسوب متميز وبحسب الإمكانيات المتاحة. . تفعيل قانون داخل المدرسة بعدم العمل السياسي داخل المدرسة. . استغلال وسائل الاتصال الاجتماعي لخدمة العملية التعليمية. 	<p>استراتيجية دفاعية (S. T.)</p> <ul style="list-style-type: none"> . استغلال المساحة المتوفرة ببناء مزيد من الفصول الدراسية. . تدريب الكادر الإداري والمعلمات على استخدام التكنولوجيا في مجال أعمالهن. . التشجيع المستمر للتلميذات المتفوقات والمتميزات واستيعابهم يشجع الآخرين على التميز والقبول في سوق العمل الخارجي والجامعي. . استغلال المصادر المالية المتوفرة في المكان المناسب. . توظيف المصادر التعليمية المتاحة وكذلك المدرسات المتخصصة لصالح التلميذة داخل المدرسة حتى يكون لها قدرة المنافسة أكثر. 	<p>التحديات (T) (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> . تزايد إقبال التلميذات على المدرسة. . انعدام الاستقرار السياسي. . التطورات التكنولوجية المتسارعة. . عجز ميزانية المدرسة، وانعدام رواتب المعلمات وبقية العاملين داخل المدرسة. . المدارس الأهلية والحكومية المنافسة. . التأثير السلبي لوسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي على التلميذات.

ملاحق (جداول 3-12)

بعد اختيار الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف كما في الجدول (2)، ومقارنتها مع بعضها البعض، سوف تكون هناك العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المدرسة، والتي يمكن الاختيار من بينها، ومن ثم تستطيع المدرسة اختيار الاستراتيجية المناسبة والتي سوف تحدد مسارها وصولاً إلى غايتها، وذلك بناءً على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وفقاً للإمكانات والظروف المتاحة والتكلفة، وطرق الوصول إلى غايتها، والعوائد المتوقعة.

من خلال موازنة الفرص مع نقاط القوة تشير النتائج إلى أن المدرسة تتوفر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية توسعية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتماداً على الموقف القوي للمدرسة نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المدرسة. ومن هنا عملت الباحثة على التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية من خلال الموازنة التي أجرتها والتي ستساعد على تطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي بمدينة إب.

الرؤية:

تتطلع مدرسة مجمع السعيد التربوي إلى بناء تلميذات متعلمات ومتميزات تميزاً قيمياً، معرفياً، ومهارياً حتى تتسنى لهن الفرصة لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية من أجل بناء وخدمة الوطن.

الرسالة:

تقديم برامج علمية وثقافية وتربوية ومهارية لإعداد التلميذات إعداداً شاملاً ومتكاملاً عبر وسائل تعليمية وتعلمية حديثة وربط المدرسة بالواقع المحلي والخارجي.

الغايات الاستراتيجية: -

1. تنمية معارف تلميذات المدرسة ومهارتهن واتجاهتهن في بيئة تربوية تنمي قدرات التلميذات وميولهن واهتمامتهن.
2. تطوير العملية التعليمية بطرائق تدريس وأساليب ووسائل تعليمية حديثة.
3. التوظيف الفعال للمبنى المدرسي ومرافقه وتجهيزاته.
4. تكوين شراكة مجتمعية داعمة للمدرسة مادياً ومعنوياً.
5. تنمية الكفايات المهنية للمعلمات بشكل مستمر.

6. العمل على إيجاد بيئة تعليمية وعملية مشجعة على بذل الجهد والإبداع فيها تسودها قيم الصدق والمودة والتعاون والعمل بروح المسؤولية كفريق واحد.

الأهداف الاستراتيجية: -

1. توفير فرص ومجالات التعليم المستمر من خلال برامج متميزة للتلميذات لتنمية المعارف والمهارات والقدرات.
2. تدريب التلميذات على استخدام الحاسوب.
3. إعداد ورش عمل لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في مهارات التدريس.
4. إعداد كوادر علمية تتميز بمهارات فكرية ومهنية وبحثية.
5. تطوير البنية التحتية للمعامل (معمل العلوم ومعمل الحاسوب) بالشراكة المجتمعية.
6. اعداد برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مهارات التدريس ووسائل التعليم الحديثة.
7. تجهيز المدرسة لعمل دورات تطويرية ومهارية للتلميذات.
8. عمل دورات تقوية للتلميذات في المواد العلمية واللغة الإنجليزية.
9. عمل اليوم المفتوح شهريا لتنمية المهارات الفنية والرياضية والابداعية.

القيم الأساسية: -

بناء على معتقداتنا الأساسية: تلتزم المدرسة بالقيم التالية:

- التركيز على التدريس والتعلم.
- تحسين الكفاءة التنظيمية.
- عقد الجميع مساءلة من أجل التميز التعليمي.
- الشفافية.
- الالتزام بالمواعيد.
- خلق بيئة يكون فيها كل شخص قيماً محترماً ويعترف بجهوده.
- النزاهة: الالتزام بالصدق والانفتاح والمساءلة والشفافية في جميع التعهدات.

- الاحترافية: ضمان أن جميع الأنشطة تجرى بالطريقة الصحيحة في الزمان والمكان.
- العمل الجماعي: السعي للعمل كفريق من المتدربين ومجلس الإدارة ومجلس الآباء وأصحاب المصلحة الآخرين.

الاستنتاجات: -

من خلال ما لاحظته الباحثة أثناء كتابتها للبحث وجدت بعض الاستنتاجات عن أهمية

التحليل البيئي الاستراتيجي في تطوير مدرسة مجمع السعيد التربوي وهي كالآتي: -

- أن مدراس التعليم العام بحاجة إلى تحليل بيئي استراتيجي لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي لكل مدرسة وعمل استراتيجية ترسم مستقبلها.
- ان التحليل البيئي الاستراتيجي يقدم للإدارة وصفاً دقيقاً عن المدرسة.
- يعمل التحليل البيئي الاستراتيجي على تحديد وضع المدرسة الداخلي من خلال نقاط قوة ونقاط ضعف.

التوصيات:

- تشكيل فريق متخصص لمراجعة التوجهات الاستراتيجية المقترحة والاستفادة من التحليل الاستراتيجي للمدرسة ووضع خطة تنفيذية لمجمع السعيد التربوي.

المقترحات:

- إجراء دراسة علمية تهدف إلى وضع خطة تنفيذية لمجمع السعيد التربوي.

المراجع:

المراجع العربية

1. جلاب، إحسان دهش، (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (15)، قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

2. الحاج، أحمد علي. (2012). نحو نموذج لخطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في البلاد العربية. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
3. الخطيب، محمد بن شحات. (2012). التعليم في اليابان والصين "ملاحم ودروس"
4. داودي، الطيب، (2007). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية. مجلة الباحث، عدد 5 / 2007
5. الدجني، إياد علي يحيى. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. شريان، عايض. (2009). تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني
7. عباس، محمود السيد. (2007). مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي. المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) 25-26 نوفمبر 2007 (119-164)
8. العتبي، نويرة بنت لافي بن شاهر، (2009)، فاعلية استخدام أسلوب بيرت في تطوير إدارة وقت مديري المدارس: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.
9. العفيري، نبيل أحمد محمد، (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي LACQA (1-3 ابريل 2014)، جامعة الزرقاء، الأردن.
10. القطامين، أحمد. (2002) "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2) 37-75
11. الكرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، الدوحة، قطر.
12. محمد، أحمد علي الحاج. (2003). أصول التربية. دار المناهج عمان.
13. المطري، سميرة صالح محمد المطري، (2018)، أنموذج مقترح لتهيئة مدارس التعليم العام في اليمن للاعتماد المدرسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

14. النعمة، أميرة محمد. (2012). أثر التحليل الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية. مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، أبريل، جامعة أمدرمان.
15. نور الدين، مازن سليم محمود، (2008). دور التخطيط في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. هيبية، زكريا محمد زكريا والسيد، محمود علي أحمد، (2016). التحليل البيئي باستخدام سوات (SWOT) في التعليم "مفهومه وآليات تطبيقه. العلوم العربية، العدد الرابع الجزء 1، أكتوبر 2016.

المراجع الأجنبية

1. Aaker, David. (2009). **Strategic Market Management 9th edition. West Sussex: John Wiley& Sons, Inc.**
2. Adepoju, T. L. and Famade, Olu Adesola. (2010). The application of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for managing vocational and technical education (VTE) programmes for improved efficiency in Nigeria, **Educational Research and Reviews** Vol. 5(7), pp. 354-361, July 2010. Retrieved from: <http://www.academicjournals.org/ERR2> ISSN 1990-3839
3. Bliss, Sam, W. and Others (1999). **Strategic planning and school-based management systems.**
4. Chukwumah, Fides Okwukweka, (2015). Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School Improvement. **Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735**, Vol. 6, No. 21, 2015.
5. Daniela, Vitan. (2017). The SWOT Analysis of Pre-university Education. **Economic Science Series** Vol. XVII, Issue 1/2017, "Ovidius" University Annals.
6. Filder, Brian. (2010). **School Leader & Management: Formerly School Organization.**

7. Hovardas, Tasos. (2015). **Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats (SWOT) Analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socio–scientific issue.** AEJES 1(1–12).
8. Kessler, Jan Joost. (2000). Strategic environmental analysis (SEAN): a framework to support analysis and planning of sustainable development. **Impact Assessment and Project Appraisal.** Taylor & Francis Group. ISSN: 1461–5517 (Print) 1471–5465. Retrieved from: <http://www.tandfonline.com/loi/tiap20>
9. Klprop, Catherine J., Bomett, Emily J. and Michael, Jane Jellmo Michael. (2015). Strategic Planning in Public Secondary Schools in Kenya: Challenges and Mitigations. **International Journal of Advanced Research in Education & Technology (IJARET)**, Vol.2, Issue 4 (oct. Dec, 2015).
10. Loveson, Lotta. (2015). Using Strategic Analysis to Develop a Business, Case: Prevelante. **International Business Thesis** Lahden Ammattikorkeakoulu, Lahti University of Applied Science
11. Pedrosa, Luís Filipe Cunha. (2010). **Processes of Strategic Management** (a paper on process analysis and implementation), Žilinská Univerzita v Žiline
12. Ratcliffe, Mike & Macrae, Murray. (1999). Sector Wide Approaches to Education – A strategic Analysis – **Education Research Paper** No. 32
13. Ritson, Neil. (2011). **Strategic Management.** Neil Ritson & Ventus Publishing Aps ISBNN.
14. Tuncay, Musa. (2015). **SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public.** Universidad Azteca. Retrieved from <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/67213/>
15. Loveson, Lotta. (2015). Using Strategic Analysis to Develop A Business Case: Prevelante. **Bachelor's Thesis**, Lahti University of Applied Sciences, Lahden Ammattikorkeakoulu. <http://www.dictionay.com>

الملاحق

جدول رقم (3) هيكل مدرسة مجمع السعيد التربوي

الفترة	الإدارة	الإداريين	العمال	عدد المعلمات	عدد الطالبات	عدد الفصول	عدد المرافق	حاوية الكتب
صباحي		18		74	1868	28	35	1
مسائي	1	13	1	31	1320			
الإجمالي	1	31	1	105	3188	28	35	1

جدول رقم (4) المؤهلات الجامعية

ماجستير	بكالوريوس علوم	بكالوريوس تربوية	ل آداب	بكالوريوس آداب	بكالوريوس لغات	بكالوريوس تجارة	بكالوريوس بيولوجي	الإجمالي
2	2	64	3	8	1	1	1	82

جدول رقم (5) مؤهلات أخرى

دبلوم جامعي	دبلوم عالي	دبلوم معلمات	ثانوية	إعدادية	يقرأ ويكتب	يدون	الإجمالي
7	25	18	4	0	0	1	55

جدول رقم (6) المتعاقدين مع المدرسة

معلمة فترة مسائية	معلمة تدبير منزلي	فراشات	الحارس
1	1	7	1

جدول رقم (7) عدد طالبات مجمع السعيد التربوي

الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر
186	233	208	170	218	219	333	335	260	375	295	250

جدول رقم (8) المرافق

إدارة	سكرتارية	غرفة اخصائي ومرشد نفسي	ملحق + معمل	مكتبة	صحة	تدبير	غرفة معلمات	مرسم	معمل حاسوب	مسرح	غرفة رياضة	مقاصف	غرفة حارس	حمامات
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	6	1	14

جدول رقم (9) غرف المبنى المدرسي

فصول	إدارة	غرف أنشطة	مخازن	مرافق صحة	غرف أخرى	إجمالي الغرف
28	1	1	حاويات	14	18	64

جدول رقم (10) مكونات مجمع السعيد التربوي

المكاتب			الطاولات				الكراسي						
مزدوج	فردى	بلاستيك	دوار	كنب	منجد	مكتبي	اجتماع	كمبيوتر	فردى	2 ادراج	6 ادراج	6 ادراج	اعلى شكل
604	88	102	1	طقمين	2	12	2	15	27	6	5	1	1
الدواليب			أجهزة كمبيوتر		طابعة كمبيوتر		أجهزة أخرى						
فتحة	فتحتين	4 ادراج	صالح	تالف	صالح	تالف	آلة تصوير	سحب	إذاعة	مسجل	تلفزيون		
1	12	3	8	8	2	1	2	1	1	3	3		

جدول رقم (11) المختبر المدرسي

المعمل	فعاليته	نوعه	خاص			جهة الصرف	تاريخ الصرف	مصادر التعليم
موجود	فاعل	أساسي / ثانوي	كمياء	فيزياء	أحياء	الإدارة التعليمية للوسائل	1999	غير موجود

مصدر الطاقة

تتوفر لدى المدرسة طاقة شمسية بمنظومة متكاملة لتغذية الدور الأول مع الإدارة / المطبخ / غرفة الأخصائي / الإذاعة / معمل الحاسوب / المعمل / وثلاثة فصول من المبنى الجديد وغرفة الحارس.

جدول رقم (12) الأنشطة التي تقوم بها مدرسة مجمع السعيد التربوي

الأهداف	الأنشطة الخاصة	الأنشطة العامة
غرس روح المطالعة والقراءة والتعلم	مجلات جميع الفصول + مجلات جميع المواد	المجلات الإعلامية
تنمية حب الزراعة والعمل عند التلميذات	الحدائق المخصصة للمواد	الحدائق المدرسية
لشرح الدروس بشكل مبسط	ورقية - قماشية - خشبية	الوسائل العلمية
غرس روح المنافسة وتحفيز التلميذات	داخل المدرسة - خارج المدرسة	المسابقات العلمية والثقافية
مشاركة التلميذات في عمل المجسمات وحب التعاون	لجميع المواد الدراسية	النماذج والمجسمات
تعود التلميذات على الإلقاء والفصاحة	داخل المدرسة - خارج المدرسة	الإذاعة المدرسية
تثقيف التلميذات والتعود على المشاركة والقراءة	نشرات خاصة بالمواد - نشرات خاصة بالطالبات ونشرات خاصة بالأنشطة المدرسية	النشرات
تثقيف التلميذات	دينية - ثقافية - علمية	المحاضرات والندوات
تشجيع التلميذات على البحث والمطالعة	دينية - ثقافية - علمية	البحوث
أن تحسن التلميذة الرياضة البدنية الصحية	ححص الرياضة - مسابقات داخل المدرسة وخارجها	الرياضة
أن تحسن التلميذة فن الطبخ	ححص تدبير يومية + مسابقات	التدبير المنزلي
أن تشارك التلميذات في إعطاء النصائح الطبية	استقبال الحالات - توعية - دورات اسعافات أولية	الصحة المدرسية
يساعد في حل المشكلات وعمل حلقة وصل بين البيت والمدرسة	اجتماعات دورية + متابعة أوضاع المدرسة	مجلس الآباء والأمهات
تطوير مهارات التلميذات	دورات (ويندوز - وورد - بور بوينت ...)	الكمبيوتر
أن تتذوق التلميذة فن الرسم والنحت	الرسم بأنواعها - مسابقات	الرسم والنحت
أن تكون التلميذة قادرة على ممارسة الخط بأنواعه	الخطوط بأنواعها	الخط
تزويد التلميذات بالمعرفة والمعلومات	الححص المكتبية - الأنشطة المكتبية	المكتبة المدرسية
أن تتعود التلميذة على الفصاحة وحسن الإلقاء	الخطب الدينية والثقافية والوطنية	الخطابة والإلقاء
أن تتعود التلميذة على التعبير الجيد	ححص التعبير والإنشاء + مسابقات	التعبير والإنشاء والمقالات
تشجيع المبدعات والمواهب والأوائل	تكريم المعلمات والتلميذات	التكريم
تقوية التلميذات الضعيفات في المواد	لجميع المواد الدراسية	دروس تقوية
تبادل الخبرات بين التلميذات وزرع روح التعاون	الأندية العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية	الأندية المدرسية
تعويد التلميذات على النظافة	داخل الفصل وخارجه	النظافة العامة
إبراز الأعمال الجديدة	في نهاية العام الدراسي	المعرض السنوي
زرع حب التعاون والمشاركة	توزيع الحقيبة المدرسية - الرحلات - المسابقات	الأنشطة الاجتماعية
اكتشاف المواهب والمبدعات	تأليف قصص وروايات وشعر	التأليف
ممارسة الموهبة	أناشيد دينية - وطنية - مسابقات	الانشاد والمسرح
تعويد الطالبة على المشاركة وغرس حب العقيدة والوطن	مهرجانات	الاحتفالات الوطنية والدينية

