

الشروط المرجعية

مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات

Institutional Strategic Planning Project (ISPP)

التابع لمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP)

إعداد

أ.د/ فاروق عبد القادر

مدير مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد
ومستشار الوزير

د/ حسن أحمد الشطوري

خبير تطوير التعليم العالي
مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات

المحتويات

الصفحة		
٣	الخلفية ومقدمة للمشروع	١
٤	الرؤية والرسالة والأهداف المنشودة من مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات	٢
٥	مكونات الخطة الإستراتيجية	٣
٦	عناصر الخطة الإستراتيجية	٤
٧	الأطراف المشاركة في مشروع التخطيط الإستراتيجي والأدوار المقترحة	٥
٨	التحديات المحتملة للمشروع	٦
٨	مخرجات مشروع التخطيط الإستراتيجي	٧
٩	الخطوات المقترحة لكل مؤسسة لانتهاج من وضع خطة إستراتيجية لها	٨
٩	ملخص الجدول الزمني المقترح لكل مؤسسة لانتهاج من خططها الإستراتيجية	٩
١٠	الخطوات المقترحة من قبل مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات لإعداد المؤسسة التعليمية لتصميم خطتها الإستراتيجية	١٠
١٢	المراجع	١١

تم وضع هذه الشروط المرجعية بعد الرجوع إلى:

(١) وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية لمؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ إبريل ٢٠٠٨.

<http://www.naqae.org/main/php/Book>

(٢) بعض المراجع العلمية.

(٣) اجتماعات خبراء التخطيط الإستراتيجي بتاريخ ٢٠٠٨/٤/٧ و ٢٠٠٨/٥/٢٠ و ٢٠٠٨/٥/٢٦.

(٤) وحدة التخطيط الإستراتيجي بوزارة التعليم العالي SPU.

(١) الخلفية ومقدمة للمشروع

يعتبر مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد CIQAP الدافع والمحفز لمؤسسات التعليم العالي من أجل التطوير المستمر تمهيدا للتقدم للاعتماد خلال السنوات القادمة طبقاً للمعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في ابريل ٢٠٠٨.

وهذه المعايير مصنفة إلى قدرة مؤسسية (٨ معايير) وفاعلية تعليمية (٨ معايير). والمعيار الأول من معايير القدرة المؤسسية خاص بالتخطيط الإستراتيجي ويشترط فيه أن تنتهج المؤسسة التخطيط الإستراتيجي القائم على التحليل الوافي للوضع القائم وتحديد الفجوة بينه وبين الرؤية المنشودة و أن تحدد المؤسسة الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها.

ولما كان التخطيط الإستراتيجي منهجاً جديداً على بعض المؤسسات التعليمية على الرغم مما له من أهمية كبيرة في وضع الخطة التنفيذية لتطوير المؤسسات التعليمية من أجل التقدم للاعتماد. لذا كان من الضروري أن يعد مشروع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات (ISPP) التابع لمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد (CIQAP) خطة عمل لدعم المؤسسات التعليمية في تصميمها لخطةها الإستراتيجية.

وتحتوي هذا الوثيقة على الشروط المرجعية لمشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التابع لمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد. كما يوجد دليل إرشادي يوضح بالتفصيل خطوات تصميم خطة إستراتيجية لمؤسسة تعليمية وشرح لبعض المصطلحات العلمية. ويوجد كذلك الخطة التنفيذية التي يجب أن تتبعها المؤسسة في التقدم لهذا المشروع.



وحدة إدارة المشروعات (المرحلة الثانية)
مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد
مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات



٢) الرؤية والرسالة والأهداف المنشودة من مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات

الرؤية:

تغيير ثقافة وأداء مؤسسات التعليم العالي تجاه التفكير و التخطيط الإستراتيجي.

الرسالة:

توفير الدعم المادي والخبرات لمؤسسات التعليم العالي ومتابعتها للقيام بوضع خططاً إستراتيجية لها من اجل تحقيق الجودة في الأداء والتطوير المستمر والتأهل للحصول على الاعتماد.

الأهداف:

- ١) تدريب نواة من المجتمع الأكاديمي على مستوى المؤسسة التعليمية في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- ٢) توجيه وإرشاد المؤسسات التعليمية لتصميم خطط إستراتيجية لخمس سنوات خاصة بها.
- ٣) متابعة وقياس مدى نجاح المؤسسات التعليمية في وضع خطة إستراتيجية لها.
- ٤) متابعة وقياس مدى نجاح المؤسسات التعليمية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية على أرض الواقع.

٣) مكونات الخطة الإستراتيجية

تتكون أي خطة إستراتيجية لمؤسسة تعليمية من عدة عناصر أساسية. وقد اقترحت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مجموعة من العناصر كحد أدنى تتبعه المؤسسة لاستكمال خطتها الإستراتيجية. وما يلي هو مقترح مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التابع لمشروع CIOQAP لمكونات الخطة الإستراتيجية والذي يشمل أيضا متطلبات الهيئة القومية:

١. الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمؤسسة.
٢. التحليل البيئي للمؤسسة لدراسة الوضع الراهن باستخدام أسلوب (SWOT).
٣. الغايات النهائية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
٤. تحليل للفجوة بين الوضع الحالي والأهداف الإستراتيجية
٥. سياسات المؤسسة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بشكل محدد وواضح.
٦. تحديد للمصادر المتاحة لتوفير التمويل.
٧. تحديد للصعوبات والتحديات
٨. ترتيب للأولويات
٩. الخطة التنفيذية لتطبيق الإستراتيجية وتطوير المؤسسة.
١٠. الأنشطة المطلوبة لتجاوز الفجوة
١١. الإطار الزمني والتمويل المطلوب لتنفيذ الخطة
١٢. مؤشرات الأداء وطرق التقويم والمتابعة والاستمرارية
١٣. ربط للخطة الإستراتيجية بإستراتيجية الجامعة

وبعد وضع التصور العام يجب مراجعة الخطة وكتابة النسخة النهائية وإعلانها للجميع. ويلي ذلك تطبيق الخطة مع المتابعة والتقييم المستمر لها والتعديل حسب الاحتياج.

٤) عناصر الخطة الإستراتيجية

هناك عدد من العناصر التي يجب ألا تغفلها أي خطة إستراتيجية لمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي. ويمكن بالطبع إضافة أي عناصر أخرى حسبما ترى المؤسسة. وهذه العناصر ترتبط بالمشاكل والمتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. والعناصر المقترحة هي:

١. إتاحة فرص التعلم.
٢. ضمان الجودة.
٣. دراسات للكفاءة الداخلية والخارجية.
٤. تكافؤ الفرص والمساواة.
٥. أنماط القيادة والإدارة و كفاءة الفريق الإداري.
٦. طرق التدريس والتعلم
٧. البرامج التعليمية الخاصة بالمؤسسة.
٨. البحث العلمي.
٩. الإمكانيات المتاحة
١٠. المشاركة الطلابية
١١. المشاركة المجتمعية

ويجب أن تعكس الخطة الإستراتيجية للمؤسسة الكيان الخاص بها حيث يراعى الآتي:

١. ارتباط الخطة الإستراتيجية بإستراتيجية الجامعة.
٢. أن تعكس الخطة شخصية المؤسسة المستقلة وخصائصها المميزة.
٣. مراعاة وضع المؤسسة الإستراتيجي وتحديد المنافسين والتحديات الأخرى.
٤. مراعاة متطلبات المستفيدين من الخدمة ومتطلبات سوق العمل.

٥) الأطراف المشاركة في مشروع التخطيط الإستراتيجي والأدوار المقترحة

١. مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات (ISPP) التابع لمشروع CIQAP:
 - متابعة المؤسسات أثناء إعدادها لخططها الإستراتيجية.
 - التمويل الجزئي مع مشاركة المؤسسة
 - التنسيق لإجراء دورات تدريبية لمجموعة مختارة من كل مؤسسة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
 - دراسة مدخلات ومخرجات المشروع ومدى حدوث تغيير في ثقافة وأداء المؤسسات
٢. مراكز الجودة بالجامعات ووحدات الجودة بالكليات:
 - تحديد احتياجات المتدربين TNA.
 - المشاركة في التدريب من خلال توفير المكان والمتدربين والدعم الجزئي من المؤسسة.
 - قياس مدى التغيير قبل وبعد التدريب
٣. مجموعة من الخبراء المتخصصين المتفق عليهم من مشروع CIQAP:
 - الدعم الفني للمشروع والمؤسسات التعليمية
 - مراجعة ومتابعة تصميم الخطط الإستراتيجية للمؤسسات.
٤. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE:
 - تحديد المعايير الأساسية ومتطلبات الاعتماد
٥. وحدة التخطيط الإستراتيجي بوزارة التعليم العالي SPU:
 - مخرجات الوحدة في شكل الخطط الإستراتيجية للأقاليم سوف تساعد في رسم التوجهات العامة لخطط المؤسسات التعليمية وربط الخطط الإستراتيجية على المستويات المختلفة

٦) التحديات المحتملة للمشروع

١. صعوبة تغيير ثقافة القادة بالمؤسسة تجاه التفكير الإستراتيجي.
٢. وجود مشاكل مزمنة داخل المؤسسة تعوق فكرة التخطيط الإستراتيجي.
٣. وجود مقاومة داخل المجتمع الجامعي بشكل عام لفكرة وثقافة التخطيط الإستراتيجي.
٤. ضعف الحافز للتغيير.
٥. عدم وجود بيانات دقيقة لدعم الخطة الإستراتيجية.
٦. عدم ارتباط الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بخطة الجامعة.
٧. اعتماد المؤسسة على خبير أو مؤسسة تعليمية أخرى لوضع الخطة الإستراتيجية دون مشاركة فعالة من المؤسسة.
٨. اعتماد المؤسسة على عدد محدود من أعضاء هيئة التدريس لإعداد الخطة وعدم اشتراك جميع الأطراف المعنية.
٩. عدم الانتهاء من إعداد الخطة طبقاً للجدول الزمني.
١٠. تأخر الجامعات أو مشروع CIQAP في اعتماد الميزانية المخصصة للمشروع
١١. انتهاء أداء المؤسسات التعليمية بوضع خطة إستراتيجية دون الاهتمام بتنفيذ الخطة وتطبيقها على أرض الواقع.

٧) مخرجات مشروع التخطيط الإستراتيجي

تشمل مخرجات المشروع الآتي:

١. تغيير في معلومات ومهارات وثقافة أعضاء هيئة التدريس في مجال التخطيط الإستراتيجي.
٢. وجود خطة إستراتيجية لخمس سنوات مكتوبة ومعتمدة ومعلنة لجميع الأطراف المعنية لكل مؤسسة تعليمية.
٣. ارتباط الخطة التنفيذية المقترحة بالخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
٤. بناء القدرة المؤسسية في مجال التخطيط الإستراتيجي ومن ثم تأهيلها للحصول على الاعتماد.

٨) الخطوات المقترحة لكل مؤسسة لانتهاه من وضع خطة إستراتيجية لها

يقترح مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات أن تنهج المؤسسة سلسلة من الخطوات أو المراحل في سبيل الإعداد للخطة. ويوجد بالدليل الإرشادي للمشروع شرح واف عن هذه الخطوات. ويمكن إيجاز هذه الخطوات كالآتي:

١) المرحلة الأولى (الإعداد للخطة): حيث يتم اختيار الفريق المسئول عن وضع الخطة وعمل التجهيزات اللازمة مع خلق مناخ بالمؤسسة للتفكير الإستراتيجي

٢) المرحلة الثانية (التخطيط): والتي يتم فيها وضع مخطط عام للخطة الإستراتيجية ويشمل المكونات والعناصر الأساسية

٣) المرحلة الثالثة (إعداد الخطة التنفيذية): وبها يتم تصميم خطة تنفيذية ووضع الإطار الزمني لها مع حساب التمويل المطلوب وتحديد مؤشرات الأداء وطرق التقييم والمتابعة والاستمرارية

٤) المرحلة الرابعة (كتابة الخطة الإستراتيجية): كتابة الخطة بعد مراجعتها واعتماد النسخة النهائية وإعلانها للجميع.

٥) المرحلة الخامسة (التطبيق والمتابعة): وهي مرحلة مستمرة تطبق فيها الخطة مع المتابعة والتقييم المستمر لها والتعديل حسب الاحتياج.

٩) ملخص الجدول الزمني المقترح لكل مؤسسة لانتهاه من خططها الإستراتيجية

المرحلة	ش ١	ش ٢	ش ٣	ش ٤	ش ٥	ش ٦ -
المرحلة الأولى: الإعداد للخطة						
المرحلة الثانية: التخطيط						
المرحلة الثالثة: إعداد الخطة التنفيذية						
المرحلة الرابعة: كتابة الخطة الإستراتيجية						
المرحلة الخامسة: تطبيق الخطة الإستراتيجية والمتابعة						

١٠) الخطوات المقترحة من قبل مشروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات لإعداد
المؤسسة التعليمية لتصميم خطتها الإستراتيجية

المرحلة	الفترة الزمنية	الخطوات المقترحة أداؤها من قبل مشروع CIQAP	المخرجات المتوقعة
المرحلة الأولى: الإعداد للخطة	شهر	مخاطبة أعلى جهة إدارية بالمؤسسات التعليمية (عميد الكلية أو رئيس الجامعة) لاختيار رئيس وأعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بكل مؤسسة	لجنة تخطيط استراتيجي بكل مؤسسة
		إعداد خطة تنفيذية لإعداد الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة وإعلانها في موقع المشروع بشبكة المعلومات الدولية	قاعدة بيانات بمن لهم خبرة أو اهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية المتعاقد مع المشروع
		إعداد دليل استرشادي للمؤسسات لشرح خطوات التخطيط الإستراتيجي كنموذج يمكن الاستعانة به	قيام كل المؤسسات المتعاقد مع المشروع باستيفاء الخطة التنفيذية وتسليمها للمشروع
		الانتهاء من إعداد الشروط المرجعية للمشروع	دليل واف معلن على موقع المشروع بالشبكة الدولية للمعلومات
		وضع بيانات عن المشروع على شبكة المعلومات الدولية	إعلان الشروط المرجعية على موقع المشروع بالشبكة الدولية للمعلومات
		اختيار عدد من المواد العلمية باللغة العربية و الإنجليزية يمكن للمؤسسات الاستعانة بها	صفحة على شبكة المعلومات واضحة ومفيدة
		عقد ورش عمل لنشر الوعي بين المؤسسات عن فكرة التخطيط الإستراتيجي (Orientation Workshops)	مواد علمية معلنه ويمكن تحميلها من موقع المشروع على الشبكة
		إعداد ورش عمل لتدريب نخبة من المدربين من كل جامعة	فارق ايجابي بوعي المؤسسات عن أهمية التخطيط الإستراتيجي
			فارق ايجابي في تدريب الفئة المستهدفة

المخرجات المتوقعة	الخطوات المقترحة أداءها من قبل مشروع CIQAP	الفترة الزمنية	المرحلة
تغذية مرتجعة عن أداء المؤسسات التعليمية	عقد اجتماع بعد نهاية المرحلة الأولى مع رؤساء لجان التخطيط لعرض ما تم انجازه والصعوبات والاستفادة من خبرات الآخرين		تابع المرحلة الأولى
تقارير عن التقدم في الأداء ومطابقة ذلك مع أرض الواقع	متابعة أداء المؤسسات التعليمية من خلال زيارات ميدانية على أرض الواقع	شهرين	المرحلة الثانية: التخطيط
تغذية مرتجعة عن أداء المؤسسات التعليمية	عقد اجتماع بعد نهاية المرحلة الثانية مع رؤساء لجان التخطيط لعرض ما تم انجازه والصعوبات والاستفادة من خبرات الآخرين		
تقارير عن التقدم في الأداء	متابعة أداء المؤسسة	شهر	المرحلة الثالثة: إعداد الخطة التنفيذية
تغذية مرتجعة عن أداء المؤسسات التعليمية	عقد اجتماع بعد نهاية المرحلة الثالثة مع رؤساء لجان التخطيط لعرض ما تم انجازه والصعوبات والاستفادة من خبرات الآخرين		
تقارير عن التقدم في الأداء	متابعة أداء المؤسسة	شهر	المرحلة الرابعة: كتابة الخطة الإستراتيجية
	عقد اجتماع بعد نهاية المرحلة الرابعة مع رؤساء لجان التخطيط لعرض ما تم انجازه والصعوبات والاستفادة من خبرات الآخرين		
خط إستراتيجية كاملة	استلام مشروع CIQAP للخطط الإستراتيجية للمؤسسات في صورتها النهائية		
تقارير نصف سنوية	متابعة مستمرة لأداء المؤسسات	مستمرة	المرحلة الخامسة: تطبيق الخطة الإستراتيجية والمتابعة

(١١) المراجع

- ١) وثيقة المعايير والممارسات التطبيقية لمؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ ابريل ٢٠٠٨ . <http://www.naqaae.org/main/php/Book>
- ٢) وحدة التخطيط الإستراتيجي بوزارة التعليم العالي/ www.mhe-spu.org
- 3) Fred M. Hayward, Daniel J. Ncayiyana, and Jacqueline E. Johnson. A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions. Center for higher Education Transformation (CHET). www.chet.org.za 2003
- 4) Andrea Luxton, PhD. Strategic Planning in Higher Education. Commissioned by The Department of Education General Conference. 2005