دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم

د / أحمد بن عبد الكريم غنوم [1]

• المقدمة :

التخطيط التربوي عنصر أساسي في أية إدارة تربوية حديثة ، فهو جزء من التربية يسهم في تحديد طبيعتها ، وهذا يقتضي أن يطلع عليه المعنيون به والجمهور أطلاعاً مستمراً ، وأن تضاعف استشاراتهم حوله ليكون تخطيطاً فعالاً .

لقد أصبح التخطيط التربوي هو النظرة الشاملة إلى مشكلات التربية جميعاً ، وهو أداة التنمية ووسيلتها الأساسية ، وله دور في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية ، فضلاً عن دوره الأساسي في نمو الثقافة والحضارة بشكل عام .

ومن هنا تحتاج عملية الإصلاح التربوي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع ، ويحلل اتجاهات الماضي القريب ، ويهيئ نفسه للمستقبل .

ويعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية ، وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل دون تخطيط له ؛ لأن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، و هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ، والعناصر الواجب استخدامها ، سواء كانت مادية أو بشرية لتحقيق تلك الأهداف .

والتخطيط في ميدان التعليم أوسع من مجرد إعداد جداول تبين النمو في إعداد التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم المختلفة ، فهو في ميدا التعليم عملية واسعة ومستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية ، ويعد العنصر الأساسي لنجاح أي فرد أو أية مؤسسة ، وهو ضرورة لازمة للإدارة الناجحة ؛ لأنه يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها .

• مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

- ما هي الأسس والمبادىء التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي التربوي الفعال في مؤسسات التعليم ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما هي استراتيجية التخطيط ؟

---

[1] أستاذ مشارك كلية التربية بأبها - جامعة الملك خالد .

٢- ما هي الأسس والمبادىء التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي ؟

٣- ما هي الصعوبات في تطبيق عملية التخطيط ؟

٤- ما أهم اتجاهات التجديد في نجاح التخطيط ؟

- **أهمية البحث :**

تأتي أهمية البحث من أهمية دور التخطيط الاستراتيجي الفعال ، حيث أنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتاجات التربوية المرجوة .

- **أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

١- التعرف على مفهوم استراتيجية التخطيط .

٢- التعرف على الأسس والمبادىء التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي .

٣- معرفة الصعوبات في تطبيق عملية التخطيط .

٤- معرفة اتجاهات التجديد في نجاح التخطيط .

- **منهج البحث :**

استدعت طبيعة تساؤلات البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث .

- **مصطلحات البحث :**

أولاً : مفهوم التخطيط : هناك تعريفات كثيرة ومتعددة للتخطيط من قبل الباحثين ، سوف نعرض البعض منها ، ثم نقوم بتعريفه .

- التخطيط التربوي هو : (أول وظيفة من الوظائف الرئيسة لإدارة التربية ، وله الأولوية على سائر العمليات الإدارية الأخرى ؛ لأنه لا يمكن أن يتحقق نجاح للعمل التربوي التعليمي دون وجود تخطيط) (حجي ، ١٤٢٢هـ : ٩٦)[٥] .

- التخطيط هو : (الربط بين الوسائل والغايات ويعني وضع الخطة أو الخطوات اللازمة .. لتحقيق الأهداف الموضوعة لعملية التعليم) (ناصر ١٩٩٦م : ١٦٩) .

---

* اتبع الباحث التوثيق التالى فى عرضه للمراجع (اسم المؤلف ، سنة النشر ، رقم الصفحة او الصفحات بالمرجع)

- التخطيط التربوي هو : (عقلنة التعليم وتوجيهه بالتفكير العلمي ، والتخلي عن الارتجال والعفوية والنظرة الآنية ، والتحول عوضاً من ذلك إلى الأسلوب العلمي والنظرة المستقبلية على المدى الطويل أو القصير ، وزيادة القدرة على توجيه التعليم وتطويره لحساب أدق ، وشمول أكثر ، وكفاءة أعظم ، وسرعة أكبر في الاتجاهات المطلوبة) (سنقر ، ١٩٨٥م : ١٤٩)

- التخطيط هو : (أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض احتياجاته ومتطلباته وظروفه ، وذلك من أجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة) (إلياس ، ١٩٧٣م : ٤٣) .

التخطيط هو : (هو عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر) (النوري ، ١٤١١هـ : ٣٧٩) .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نعرف التخطيط ، انه : عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل ، والنظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل التربوي ، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر ، حيث ينتهي باتخاذ قرارات تتعلق بما يجب عمله ، وكيف ؟ ومتى ؟

ثانياً : الاستراتيجية : وتعني الجهد المبذول من أجل صياغة مجموعة من السبل والبدائل أو الاختيارات لتحقيق مجموعة من الأهداف أو الأغراض المحددة ، وبذلك تكون وظيفة الاستراتيجية هي تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المتعلقة بسير العمل واتجاهاته للمواقف المختلفة التي تنشأ في المستقبل ، وتوقع ردود فعل العمل بالخطة والمخاطر التي قد تعترض التنفيذ . (النوري ، ١٤١١هـ : ٣٩٧) .

والاستراتيجية : هي مجموعة الأفكار والمبادىء التي تتناول ميداناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة ، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته ، بقصد إحداث تغييرات فيه وصولاً إلى أهداف محددة ، وما دامت معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه فتنطوي على قابلية للتعديل وفقاً لمقتضياته ، وهي تقع وسطاً بين السياسة والخطة. (حجي ،١٤٢٢هـ : ٣٧٩)

ومن خلال هذا التعريف يمكن الخروج بالنقاط التالية :

١- أن الاستراتيجية تقوم على الفكر والتنظيم .

٢- أنها تعتمد على إرادة العمل وإرادة التنفيذ والتدبير .

٣- أنها تعبر عن السياسات الموضوعة ، والسابق إقرارها ، وهي تحدد المسار الذي يجب إتباعه لتحقيق السياسة .

٤- أنها عملية من عمليات التحقيق ، أو عنصر من عناصره .

وتبدو أهمية بناء الاستراتيجية كخطوة أساسية في التخطيط ، وهي تعني في سياق التخطيط التعليمي وضع الأهداف التي يمكن أن تعدل من وقت لآخر حسب الخبرات المكتسبة في فترة التخطيط .

ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي :هو البناء أو الهيكل من الخطط ، يضم خططاً طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة ، وهو يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور ، إذ يعتمد على النتائج المتوقعة من القرارات التي تتخذها الإدارة في وقت محدد ، وهو أيضاً يتعامل مع البدائل المتاحة للإدارة في المستقبل ، كما يتضمن فلسفة الإدارة التعليمية وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لمختلف القضايا .

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تقويم الموقف التعليمي الراهن ومراجعته ، بما يعنيه ذلك من القيام بدراسة شاملة لجميع المنظومات الفرعية للتعليم وعملياته ومخرجاته أيضاً .

كما يتطلب هذا التخطيط وجود قاعدة للبيانات والمعلومات تتنوع لتشمل الكثير من الحقائق عن الأداء التعليمي السابق، والموقف الراهن، والتطورات المتوقعة.(حجي، ١٤٢٢هـ: ١٠٧)

رابعاً : التخطيط الفعال : هو التخطيط الشامل والمتكامل والكفيل بالتغلب على المشاكل المعقدة التي تعاني منها التربية ، وهذا يعني أنه يجب التعامل مع النظم التربوية في شموليتها كمجموعة تضم العناصر المدرسية وغير المدرسية من جهة ، وتأخذ بعين الاعتبار اليد العاملة والحاجات الاجتماعية وكذا الغايات والمناهج والطرق البيداجوجية كماً وكيفاً من جهة أخرى ، كما يجب أيضاً توجيه التخطيط نحو تعميم التربية وتحديثها ، وذلك بمراعاة ضمان التكامل والتفاعل بين المدرسة والمجتمع على مختلف المستويات ، والحرص على تغيير النظم التربوية ، أو تطويرها اعتماداً على التغيرات أو التطورات الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تندرج مشاريع التربية في إطار التخطيط الجديد في المشاريع التنموية العامة . (حجي ، ١٤٢٢هـ : ٤٠٦)

خامساً : الخطة التربوية : هي ترجمة التخطيط إلى برنامج موقوت ومحدد بالبُعدين الزمني والمكاني ، ومحدد بالنسبة للمدى (Range) والمستوى (Level) والقطاع (Sector) . (بستان ، ١٩٨٣م : ٧٦)

والخطة هي أسلوب عقلاني لبلوغ هدف معين . (منير عزام ، ص١٣٢) .

وتنقسم الخطة التعليمية التربوية إلى :

- الخطط الاستراتيجية : وهي خطط عامة وطويلة المدى ، وهي مسئولية الإدارة العليا ، وتقوم هذه الخطط على التوقعات والمستقبلات .

- الخطة قصيرة المدى : ومدتها من عام إلى ثلاثة أعوام ، وهي مسئولية الإدارة الوسطى ، وتدمج بها خطط مالية أو موازنات ، وهذه الخطط توضع في ضوء الخطط الاستراتيجية ، كما أنها في جملتها تحقق لها .

- الخطط الإجرائية : وهي خطط تعالج التفاصيل الدقيقة ، من حيث ساعات العمل ، والمستويات والمعايير ، والمكونات وكلفتها ، ومعدلات الكفاءة والأداء ، وغالباً ما يكون المدى الزمني لهذه الخطة ثلاثة أشهر ، ويقاس الأداء للفترة كلها مرحلياً ونهائياً ، إلى أن ينتهي بقياس الأداء السنوي . (حجي ، ١٤٢٢هـ : ٤١٤)

المبحث الأول :

تحديد استراتيجية التخطيط ، واهتمامات التخطيط في ميدان التعليم :

أولاً : تحديد استراتيجية التخطيط :

إن التخطيط في العمل التربوي هو الذي يجب أن تتوافر له جميع الإحصاءات والبيانات الدقيقة والإمكانات الأساسية ليكون عن طريقه تحديد أهداف العمل التربوي وسياساته وبرامجه وجداوله الزمنية والإجراءات والطرق والإمكانات التي تكفل تحقيق أهدافه .

فالتخطيط بمثابة اتخاذ قرار يتضمن الاختيار من بين البدائل المتاحة ، كما أنه يتضمن الابتكار والابتداع ، فهو عملية اتخاذ قرارات في أي وجه من أوجه النشاط المنظم . (النوري ، ١٤١١هـ : ٣٦٨)

وتبدو أهمية بناء الاستراتيجية كخطوة أساسية في التخطيط ، وهي تعني في سياق التخطيط التعليمي وضع الأهداف التي يمكن أن تعدل من وقت لآخر حسب الخبرات المكتسبة في فترة التخطيط .

ويتضمن بناء الاستراتيجية وضع الافتراضات التي غالباً ما توضع وفق أحكام موضوعية ، ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط أياً كان نوعها أو مداها ، فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن ما يلي :

١- تحديد الأهداف الواضحة التي تبنى الخطة على أساسها ، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها ، وهي نقطة الانطلاق في التخطيط ؛ لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فإن لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً .

٢- ترتيب الأولويات واختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلى تحقيقه ، وتوفر له الامكانات المادية والبشرية .

٣- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستنفذ فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف والشروط والامكانات .

٤- الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية .

٥- الواقعية بمعنى مراعاة الظروف والواقع ، والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها .

٦- المرونة بجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة .

٧- المتابعة بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية .

٨- التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت إجراءاته وتحسينها ، والتعرف على أسباب الفشل ومعالجتها ، ووضع الخطط اللاحقة المستندة على عوامل النجاح ، والمتجنبة لعوامل الفشل والمعالجة لها (قراقزة ، ١٩٨٧م : ٥٣)

ويعتبر التخطيط التربوي وسيلة لتوجيه كل المعرفة عن التربية والعلوم المتعلقة بها نحو إعداد خطط تنمية تربوية قصيرة أو بعيدة الأمد ، وهو جزء من التخطيط الشامل الذي هو الأسلوب العلمي أو مجموعة الوسائل التي تستطيع بها الدولة أن تكشف عن موقفها الحاضر ، وترسم سياستها للمستقبل ، بحيث تحقق الاستفادة الكاملة بما لديها من موارد وإمكانيات ، مما يحقق الارتفاع المستمر لجميع المواطنين .(شفشق وآخرون ، ١٩٨٠م)

ويعد التخطيط التعليمي جزء من التخطيط التربوي ، إذ أنه العملية المتصلة المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادىء طرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية ، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة ، وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً ، ، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمي بها قدراته ، ويسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد ، وفي النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية . (إلياس ، ١٩٨٤م : ٤٦)

ثانياً : اهتمامات التخطيط في ميدان التعليم :

إن التخطيط في ميدان التعليم أوسع من مجرد إعداد جداول تبين النمو في أعداد التلاميذ والطلاب في مراحل التعليم المختلفة ، أو مجرد تقدير أعداد المدارس والفصول والمدرسين اللازمين لتحقيق النمو في التعليم خلال فترة زمنية محددة .

ولكن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ومحاولات مختلفة للعمليات التعليمية ، ويأتي في مقدمة هذه المجالات التي ينبغي أن تحوز على الاهتمام الكافي من جانب مخطط التعليم ، المجالات التالية :

١- **الهيكل التعليمي :** في مقدمة الأهداف والاعتبارات التي ينبغي أن يهتم بها المخطّط في ميدان التعليم فيما يتعلق بالهيكل التعليمي ما يلي :

أ- يراعي في تصميم هيكل التعليم أن يعطي قدراً كافياً من التعليم الأساسي العام الذي ينبغي أن يشترك فيه جميع المواطنين ، ثم يتفرع بعده إلى صور متنوعة في مستويات مختلفة .

ب- يراعي في تصميم الهيكل التعليمي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، بحيث يحصل كل فرد على نوع التعليم الذي يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله، بحيث لا يظل هناك نوع من التعليم مغلقة أبوابه أمام الارتقاء الراسي من مرحلة إلى أخرى ، أو أمام التحرك الأفقي من نوع إلى آخر، إذا لم يكن هناك حائل تربوي يقف دون ذلك .

ج- يراعي أن يتماشى هيكل التعليم مع مراحل نمو الفرد العادي ، بحيث تضم كل مرحلة تعليمية مجموعات متجانسة من التلاميذ من حيث مرحلة العمر ودرجة النمو .

د- يراعي أن يتلاءم الهيكل التعليمي مع الهيكل الوظيفي القائم ، أو مع الهيكل الوظيفي المرغوب في تحقيقه ، بحيث يتمكن النظام التعليمي من سد احتياجات قطاعات النشاط المختلفة في المجتمع من الأيدي العاملة المدربة في مستوياتها المختلفة .

٢- **المباني :** يراعى في التخطيط للمباني التعليمية اتخاذ الخطوات والإجراءات التالية :

أ- تقدير الاحتياجات من الأبنية على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ ، على أن يأخذ في الاعتبار الكثافة الحالية للفصول ، والكثافة المرغوبة والممكنة خلال سني الخطة .

ب- حصر الأبنية القائمة ، وتحديد مدى احتمالها لتقرير مدى الاحتياج إلى إحلالها بغيرها ، أو إلى صيانتها وترميمها .

ج- تحديد المواصفات والشروط الواجب توافرها في الأبنية الجديدة ، ووضع النماذج الخاصة بذلك .

د- تقدير تكاليف الأبنية المزمع إنشاؤها خلال سني الخطة مع اقتراح وسائل وأساليب التمويل المناسبة، وكذلك تقدير تكاليف صيانة أو ترميم الأبنية القائمة.

٣- **التجهيزات :** التخطيط للتجهيزات يشبه التخطيط للأبنية التعليمية إلى حد بعيد ، حيث أنه يبدأ بتقدير الاحتياجات من التجهيزات على أساس النمو المنتظر في أعداد التلاميذ ، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة التغييرات المحتملة في المناهج وطرائق التدريس في كل مرحلة من مراحل التعليم ، وفي كل نوع من أنواعه .

ويأتي بعد خطوة تقدير الاحتياجات من التجهيزات التعليمية الخطوة التالية لها منطقياً وهي عمل مسح شامل لكافة التجهيزات الموجودة بالمؤسسات التعليمية المختلفة بهدف تقرير مدى صلاحيتها للاستخدام مستقبلاً ، وتلي هذه الخطوة خطوة تحديد المواصفات

والشروط الواجب توافرها في التجهيزات المطلوبة خلال سني الخطة ، ثم تقدير تكاليفها موزعة على جدول زمني يحقق أهداف الخطة التعليمية ويتماشى معها .

٤- المناهج : هناك عدة اعتبارات هامة ينبغي مراعاتها عند التخطيط للمناهج ، وفي مقدمة هذه الاعتبارات ما يلي :

أ- أن تحدد أهداف المناهج ، بحيث تكون نابعة من الأهداف العامة للتعليم ومؤدية لها ، وذلك في كل مرحلة من مراحل التعليم ، وأنواعه المختلفة .

ب- أن ترتبط المناهج بالبيئة المحلية ، وتعكس احتياجاتها ، وتساعدها على التطور والتقدم .

ج- أن تكون المناهج متدرجة ومتماشية مع مراحل نمو التلاميذ والطلاب .

د- أن تسمح خطة المناهج بمراجعتها بصفة دورية منتظمة ، وبإدخال التعديلات الضرورية عليها كلما كان ذلك ضرورياً .

هذا وينبغي أن تتسع دائرة المشاركة في وضع المناهج التعليمية ، بحيث تشمل بالإضافة إلى المتخصصين من رجال التربية والتعليم كل من يعنيه أمر التعليم في المجتمع ، وفي مقدمة هؤلاء ممثلون عن مؤسسات الأعمال والنقابات والجمعيات العلمية والحرفية والقادة المحليين .

٥- الكتاب المدرسي : يتضمن التخطيط للكتاب المدرسي عدداً من العمليات والإجراءات تبدأ بتحديد الهدف من الكتاب ، ثم تأليفه وإعداده ، ثم توصيله للتلاميذ والطلاب ، وعند تحديد أهداف الكتاب يراعى فيها أن تكون مرتبطة بفلسفة المجتمع وأمانيه ، وبالتلميذ واحتياجاته وميوله ، وبمتطلبات المادة الدراسية التي يستخدم فيها الكتاب .

أما عن تأليف الكتاب وإعداده فإنه يتضمن على الأقل ثلاثة جوانب هي :

أ- الجانب العلمي : الذي يتصل بالمادة موضوع الكتاب .

ب- الجانب التربوي : الذي يهتم بالمواءمة بين محتوى الكتاب والأهداف التربوية العامة .

ج- الجانب الفني : الذي يهتم بالشكل وطريقة العرض والإخراج .

وبعد الانتهاء من تأليف الكتاب وإعداده يأتي التفكير في توزيعه وتوصيله إلى التلاميذ والطلاب في المواعيد المناسبة ، وهذا يتطلب البحث عن أكفأ الوسائل التي يمكن أن توصل الكتاب المدرسي بأقل التكاليف الممكنة ، وفي أنسب الأوقات لكل من المدرس والتلميذ .

٦- إعداد المعلمين : يتضمن التخطيط لإعداد المعلمين أربعة جوانب هي :

أ- حساب أعداد المعلمين المطلوبين لمواجهة النمو المتوقع في نشاط التعليم خلال سني الخطة بأنواعهم ومستوياتهم المختلفة ، وكذلك أعداد المعلمين الذين سوف يتركون الخدمة بسبب الإعارة أو الهجرة أو النقل إلى وظائف إشرافية ، أو الإحالة إلى المعاش ، أو الوفاة .

ب- تدبير وسائل اختيار المعلم القادر على اكتشاف الصفات والخصائص الضرورية لممارسة مهنة التعليم .

ج- إعداد وتوافر الأعداد الكافية من معاهد وكليات إعداد المعلمين ، وتزويدها بكافة الطاقات المادية والبشرية التي تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة وفاعلية عاليتين .

د- العناية بتدريب المعلم أثناء الخدمة عن طريق تنظيم برامج التدريب والندوات والمؤتمرات .

٧- **الخدمات الطلابية :** لقد ظهر الاهتمام بالخدمات الطلابية نتيجة التطور الذي حدث في مفهوم التعليم وإخراجه من دائرة الاهتمام بالمادة الدراسية كمحور للعملية التعليمية إلى الاهتمام بالتلميذ الفرد ، وتنمية جوانب حياته النفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية معاً، وقد أدى هذا التطور إلى الاهتمام بالخدمات الطلابية على أساس أنها تهدف إلى تمكين الطلاب من تحقيق النمو المتكامل .

وتتضمن الخدمات الطلابية مجموعات من الخدمات هي : الخدمات النفسية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والصحية ، والطلابية في ميدان المعوقين ، ونظراً لأهمية هذه الخدمات وغيرها بالنسبة لفعالية العمليات التعليمية فقد أخذها مخطط التعليم في اعتباره ، وظهر اهتمامه واضحاً من حيث توفير وإعداد القائمين بها ، وتزويدهم بما يحتاجونه من أجهزة ومعدات . (جوهر ، ١٩٧٤م : ١٨٣- ١٨٥)

المبحث الثاني :

الأسس والمبادىء التي تساعد على نجاح التخطيط التربوي ، وأهمية التخطيط في عمليات الإدارة التربوية .

أولاً : الأسس والمبادىء التي تساعد على نجاح التخطيط التربوي :

أهم الأسس والمبادىء التي يتوقف عليها نجاح عملية التخطيط التربوية هي :

أ- وضوح الهدف : إن تحديد الأهداف وتوضيحها من أولويات العمل التخطيطي بالنسبة للمخطط حتى يتمكن من إعداد خطته ، ورسم أسلوب التنفيذ ، واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة ..

ولا شك أن وضوح الهدف وتحديده يوفر الوقت والجهد ، ويسهم في سلامة التنفيذ ، ويؤدي إلى فرص أكبر للنجاح وتحقيق الأهداف .

ب- الأسلوب العلمي : ويتضمن ضرورة جمع البيانات والمعلومات ، وإجراء البحوث والدراسات حول الموضوع المراد التخطيط له ، وفي هذا ضمان لسلامة التخطيط ، حيث يكون المخطط ملماً بكل الأبعاد المحيطة بخطته ، والأسلوب العلمي ضمان يحول دون الانحراف أو الخطأ في التخطيط .

ج- الخبرات السابقة : ويعني ذلك الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم السابقة في مشروعات مشابهة ، والاعتماد على نتائج تخطيط سابق وناجح .

د- التعاون : وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لكل شخص في التنظيم الإداري ؛ كي يسهم في نشاطه كل حسب قدرته وإمكاناته ، ويشترك جميع الأفراد أو من يمثلهم في وضع الخطة التربوية ، وفي التنفيذ ومعالجة المشكلات ، وكذلك في التقويم والمتابعة ؛ وهذا الأساس يضمن تضافر الجهود والتعاون البنَّاء في تحقيق الأهداف . (بستان ، ١٩٨٣م : ٨٦)

هـ- التخطيط مسئولية القيادات العُليا : إن عملية التخطيط بوصفها عملية إدارية ، أو عملية تربوية تحدد في نفس الوقت مسار الإدارة التعليمية وأسلوب العمل فيها إلى أقصى حد ، وهذا المبدأ يترتب عليه أن تكون الخطة والتخطيط من أهم مسئوليات القيادات العليا في إدارة التعليم على كافة مستوياتها .

و- النظرة الإنسانية للخطة : يعتمد التخطيط على الاتصالات ، وجمع المعلومات ، وشرح إجراءات العمل بالخطة إلى جهات التنفيذ ، وفهم المخططين لإمكانات العمل وتطلعاته ونقاط الضعف فيه ، وهذا لا يتأتى إلا بالنظرة الإنسانية لهذا النشاط كله .

ز- استراتيجية الخطة : تقوم الخطة على دراسة الموقف، ويرتبط نجاحها بدراسة ردود الفعل المحتملة ، والتهيؤ لها ، وتهيئة الموقف لصالح تنفيذ الخطة .

ح- استمرارية الخطة : لا يكون التخطيط نشاط خطة واحدة ينتهي بانتهائها ، ولكنه نشاط يستمد الاستمرارية من استمرار إدارة التعليم ذاتها وتأثرها بالنظام الاجتماعي والسياسي ، فالخطة التي تنتهي تصبح وسيلة لخطة أخرى، وهكذا تصبح عملية التخطيط سلسلة من الوسائل والغايات لا تنتهي .

ط- شمول التخطيط : لا شك أن التخطيط للتربية هو جزء من التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إلا أن هناك صلة دائرية بين التخطيط التعليمي والتخطيط الاقتصادي والاجتماعي ، فالتخطيط التعليمي يهدف إلى تنمية الثروة البشرية ، والتخطيط الاقتصادي يهدف إلى تنمية الثروة الطبيعية المادية ، ولا يمكن أن يتحقق استغلال للثروات المادية والطبيعية دون أن يكون هناك قوة بشرية مؤهلة ومدربة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية (السلمي ، ١٩٧٨م : ٥٧)

ي- أولوية التخطيط : لا بد للمخطّط أن يحدد الأولوية لكل مشروع ، فمثلاً : هل تخصص الأموال اللازمة لبناء المدارس وتجهيزاتها ومتطلباتها من القوى البشرية والمادية أولاً ؟ أم تخصص الأموال لبناء المصانع والمساكن للعمال والمهندسين وبناء الطرقات وشراء الآلات اللازمة للمشروع الاقتصادي ثانياً ؟

إن الاختيار بين هذه الأمور جميعها هو أمر لازم وأساسي للمخططين لتحديد الأولوية في التكلفة لأي من المشروعات المطروحة للتخطيط ، وهذا يتطلب دراسة علمية وحسابية دقيقة .

ك- مرونة التخطيط : يجب أن يكون التخطيط مرناً وقابلاً للتحويل والتبديل والتغيير في أجزاء منه ، أو في بعض خطواته ، أو كلها ، حتى يسير العمل في طريق سليم مضمون النتائج ، ويستتبع هذا بالطبع القدرة على تقييم كل خطوة أولاً بأول ، وتقدير نتائجها بالنسبة للهدف العام ، فإذا كانت الخطة أو الخطوة لا تحقق الهدف أو لا تقترب منه ، فإنه يمكن في هذه الحالة تعديل هذا الجزء أو ذاك ، حتى لا يتفاقم الخطأ أو يزداد ، وحتى لا تصبح النتيجة غير ما كان متوقعاً من الخطة .

ل- التنبؤ : وهو ضرورة يمليها التغير السريع في العالم ، وهذا التغير يدعو إلى التفكير في المستقبل في ضوء المؤشرات السائدة فيه حتى يستطيع المخطّط أن يرسم صورة ذهنية لمجتمع الغد واحتياجاته (وهذا هو التنبؤ) ، ويعتمد هذا الأساس على قدرة المخطط على التصور الكامل والإلمام الشامل باتجاهات العصر في مجال الموضوع الذي يخطّط له ، فيضع ذلك في اعتباره عند التخطيط .

م- التطور : حينما يتبين أثناء التنفيذ عجز بعض الوسائل المستخدمة أو قصورها أو ظهور وسائل أخرى أكثر ملاءمة من المستخدمة حالياً ، فيجب إعادة النظر للأخذ بالأفضل طالما كان ذلك يؤدي إلى نجاح التخطيط ، ولا شك أن هذا الأسلوب الهادف إلى الأخذ بالأفضل والأحسن يرفع مستوى العمل ، ويؤدي إلى تطوره ، ويسهم في تحقيق أهدافه .

ن- إمكانية التنفيذ : إن أية خطة لا يراعى فيها إمكانية التنفيذ فهي خطة فاشلة ؛ لأن أية خطة يصعب تنفيذها لا يمكن الإفادة منها مهما كانت محكمة ، ومهما بذل فيها من جهد ، ومن هنا كان لابد أن تراعى في الخطط التربوية إمكانية التنفيذ ، فينظر فيها للواقع ، وما يتوافر لها من إمكانات ؛ لأن الخطط الطموحة في مجتمع محدود الإمكانات لا يمكن أن تحقق له شيئاً .. بل ربما كانت آثارها العكسية سيئة بالنسبة للمجتمع .

(مطاوع ، ١٩٨٤م : ١٤٧)

ثانياً : أهمية التخطيط وفوائده في عمليات الإدارة التربوية :

تعد عملية التخطيط الوظيفة الرئيسة والمدخل العلمي والمنطقي لعمليات الإدارة التربوية ، إذ أن كافة الفعاليات الأخرى والنتائج تعتمد تماماً على مرحلة التخطيط للمشروعات التربوية ، سواء الإنشائية البنائية أو الإصلاحية التعديلية ، وسوف نبين أهمية التخطيط ، ثم فوائده :

١- **أهمية التخطيط :** تنبع أهمية التخطيط التربوي من الحقائق التالية :

أ- تزداد أهمية التخطيط التربوي إذا فكرنا بمفاهيم قيادة التربية للتغير الاجتماعي ، أو توجيهه نحو مسارات إيجابية مرغوبة ومنسجمة مع القيم العليا الإنسانية ، ومع الحاجات الملحة للمجتمعات الحديثة المعاصرة .

ب- أصبحت التربية الآن أكثر اعتماداً على الاقتصاد كعامل أساسي من عوامل زيادة فعاليتها (كفاءتها وجودتها) .

وباعتبار أن التخطيط هو روح التنمية الاقتصادية والعامل الأساسي في نجاحها ، فإن التخطيط التربوي أمر لازم لزيادة فاعلية النظم التعليمية من الناحية الاقتصادية .

ومن المعروف أن التربية كانت وما تزال تهدف إلى الإصلاح الاجتماعي ، وقد أصبحت مشروعات التنمية الاجتماعية على ارتباط وثيق بالنظم التعليمية ونتائج أدائها .

ج- إن التغيرات الحاصلة في بنية التعليم ومفاهيمه وطرقه تستدعي تخطيطاً سليماً للانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى البنيات الجديدة ، ولعل التخطيط التربوي لهذا السبب وحده هو السبيل العلمي الوحيد المتاح أمام النظم التعليمية الوطنية لاجتياز هوة التخلف العلمي والثقافي والتربوي ، واللحاق بركب المجتمعات التي قطعت أشواطاً كبيرة في هذه الميادين .

د- هناك علاقة إيجابية بين إتاحة التعليم وفتح الفرص أمام الأفراد ، وبين الحراك الاجتماعي ، وكذلك تنوع فرص العمل الإنتاجي أو المهن الاقتصادية.

ومن الواضح أن الدول التي تسعى إلى تحقيق برامجها للعدالة الاجتماعية لابد لها من التخطيط التربوي لعلاقته العضوية والأساسية بنتائج البرامج التربوية (التعليمية والتدريبية) الكفيلة بإزالة التناقضات الاجتماعية ، والفروق الاقتصادية بين الأفراد. (بستان ، ١٩٨٣م : ٧٦)

هـ- بالتخطيط السليم المدروس يمكن الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق استيعاب أكبر للمتعلمين ، كما أن التخطيط في مجال المفاهيم والمعرفة الجديدة كفيل بتضييق الهوة الزمنية على الأقل بين السماع بالمعرفة الجديدة وبين الأخذ بها .(تعلم لتكون عالم التربية اليوم وغداً ،١٩٧٩م: الفصل الثالث)

٢- فوائد التخطيط :

تعد عملية التخطيط من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة ، لما لها من آثار إيجابية على درب النتاجات التربوية المرجوة ، ومن أهم هذه الفعاليات ما يلي :

أ- يسهم التخطيط في تحقيق التناسق والترابط بين وظائف المنظمة ، ويهدف التخطيط إلى الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية والمادية .

ب- يساعد التخطيط على بلورة ووضوح الأهداف ، وفي وضع سياسات وإجراءات مستقرة لدوائر أي منظمة وأقسامها ، وبالتالي ضمان استقرار فعاليتها وفقاً لأسس ثابتة لا عشوائية عفوية .

ج- يساعد التخطيط على معرفة عوامل القوة في المنظمة والعمل على تقويتها ، وفي تحديد مواضع الضعف فيها لاتخاذ ما يلزم لتلافيها .

د- تعد عملية التخطيط مسئولية إدارية ، يشارك فيها بدرجات متفاوتة مديرون في مستويات مختلفة في الهيكل الإداري ، لذلك فإنها تؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة .

هـ- يساعد التخطيط في إعداد أسس الرقابة وأحكامها في إطار المنظمة ، واتخاذ القرارات الضرورية لمعالجة الانحرافات وتقصّي أسبابها لتجاوزها مستقبلاً .

و- يساعد التخطيط في تشخيص الفرص المتاحة والاستفادة منها ، وذلك عن طريق التنبؤ والتهيؤ للمستقبل . (قراقزة ، ١٩٨٧م : ٥٦)

• المبحث الثالث :

الصعوبات في تطبيق عملية التخطيط ، وأهم اتجاهات التجديد في نجاح التخطيط .

أولاً : الصعوبات في تطبيق عملية التخطيط :

هناك عقبات وصعوبات على مستوى التطبيق الإداري تجابه عملية التخطيط التربوي ، وأهمها ما يلي:

أ- عدم توزيع مسئوليات التخطيط بصورة واضحة ومحددة بين المسئوليات الإدارية ذات العلاقة .

ب- ضآلة أو ندرة المعلومات والبيانات والإحصائيات الأخرى اللازمة لإعداد الخطط .

ج- افتقار المنظمة إلى كوادر بشرية لإعداد الخطط .

د- عدم توافر المناخ الإداري والعوامل الإنسانية والسلوكية والفنية والمادية بشكل صحيح ؛ لأن التخطيط السديد يستلزم توافر بيئة إدارية صالحة .

هـ- صياغة الخطط على أسس غير مدروسة ، أو أنها اعتباطية تؤدي إلى مقاومة من القائمين على تنفيذها عند التطبيق .

و- عدم توافر الموارد المالية [illegible] الكافين لتنفيذ الخطة وإعدادها .

ز- مقاومة العاملين للتغيرات التي قد تحدثها الخطة .

خ- انشغال الإداريين بالمشكلات اليومية أكثر من اهتمامهم بالمستقبل ومتطلباته، وهذا يعد عقبة تجاه التخطيط .

ثانياً : أهم اتجاهات التجديد في نجاح التخطيط :

إن أهم المبادئ الأساسية في نجاح التخطيط هي :

أ- أن يكون التخطيط طويل المدى ، وينظر إلى المدى البعيد (مدة عقد أو عقدين من الزمن أو أكثر)

ب- أن يتم دمج شامل بين التخطيط التربوي ، والتخطيط الاقتصادي ، والتخطيط الاجتماعي .

ج- أن يشمل التخطيط نظام التربية في جملته . (قراقزة ، ١٩٨٧م : ٥٧) وهناك أزمة في التخطيط التربوي بسبب عدم تحقيقه للتطوير المرجو في نُظُم التربية ، وأهم أسباب هذه الأزمة هي :

أ- نقص الوسائل المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة .

ب- اهتمام التخطيط بالجانب الكمّي ، حيث انقلبت الخطط التربوية إلى حسابات وتنبؤات كمية ، وإلى ضرب من التمويل الحسابي – الإحصائي الخالص .

ج- وجود قوى متصارعة في غاياتها تعطل الوصول إلى غايات وأهداف التخطيط السليمة بسبب الضغوط المختلفة على واضعي السياسات التعليمية والتربوية تجعلهم يبتعدون بهذه الخطط والسياسات عن مقاصدها ، أو يستبدلونها بممارسات يومية هَمُّها تحقيق التوازن بين القوى الضاغطة المتباينة .

د- إن أهم الأسباب الحقيقية لأزمة التخطيط ترجع إلى جملة التغيرات الكبرى التي عرفها العالم عامة والعالم النامي خاصة في النظام التربوي من جهة ، والنظام الاقتصادي الاجتماعي الشامل من جهة أخرى ، والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي :

١- اتساع ميدان التربية وتعدد أشكالها ، وذلك من خلال ما يلي :

أ- تطور النظام التربوي في العقدين الأخيرين تطوراً سريعاً ، وتناول هذا التطور جوانب النظام التربوي النوعية .

فقد تطور النظام التربوي في شتى بلدان العلم تطوراً سريعاً ، حيث شمل بنية وميدان هذا النظام ، إذ جاوز النظام المدرسي التقليدي أو التربية النظامية ، وأخذ يشمل سائر أنواع التربية التي تتم في المدرسة وخارجها .

ب- اتساع شبكة النشاطات التربوية المبثوثة في أرجاء المجتمع في المدرسة والجامعة والمصنع والمزرعة، وفي سائر المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، والذي لم يكن بهذا الاتساع في التربية النظامية .

ج- إن اتساع ميدان التربية وتعدد نشاطاته يدعو إلى التنسيق الحق والممكن داخل شبكة تظل متعددة الأشكال ، فعلينا أن نتجنب دمج هذه الشبكة في إطار نظام واحد ، على أن يكون هذا التنسيق مرناً صحيحاً .

٢- انعكاسات التطور العلمي التكنولوجي على التربية والتخطيط التربوي :

لقد برز في العقود الأخيرة نجم ليس بالجديد ، ولكنه ازداد تألقاً وشأناً ، وهو نجم التطور العلمي التكنولوجي السريع ، وهذا التطور أملى على التربية وعلى التخطيط التربوي أبعاداً جديدة وأساليب جديدة .

إن أي تخطيط تربوي سليم لابد أن يأخذ بعين الاعتبار التغير التكنولوجي الذي سوف يطرأ على سوق العمل ، والذي سيغير الإنتاجية وبنية العمل والحاجات التربوية ومقدارها .

ومن الأسباب الداعية إلى التجديد والتطوير في التخطيط التربوي ، والتطور المستورد المجلوب بالنسبة للبلدان النامية والتي هي مدعوة إلى تخطيط ما تحتاج إليه في إطار التكنولوجيا العالمية المتغيرة والمتطورة ، فعليها أن لا تهمل من جهة إعداد الأشخاص المؤهلين لتطبيق التقنيات المستوردة واستخدامها مع التجديد .

وبشكل عام نخلص إلى أن : التخطيط التربوي المنشود سيكون بالتالي مدعواً إلى تمهيد الطريق لدخول الثورة الصناعية والتكنولوجيا إلى البلدان النامية مع الوعي التام لأبعادها وأهدافها وطبيعتها .

٣- التخطيط التربوي بين المركزية واللامركزية ، وبين العزلة والمشاركة :

من العوامل المهمة التي أملت على التخطيط التربوي الأخذ بالاتجاهات الجديدة هو ما كشفت عنه التجربة في البلدان المختلفة من فروق بين الخطط التربوية التي توضع ، وبين التربية الفعلية التي تمارس ، وذلك بسبب ضعف الارتباط بين أولئك الذين يخططون للتربية وبين أولئك الذين يرسمون سياستها وينفذونها .

فالإدارة التربوية هي التي تنفذ الخطط التربوية والتي يضعها في كثير من الأحيان جهاز مستقل ، أو ضعيف الارتباط بتلك الإدارة التربوية .

ويضاف إلى ما سبق أن اتساع ميدان التربية يتطلب الحوار المتزايد مع جميع المؤسسات والهيئات المعنية بالإعداد والتدريب ، ولاسيما خارج المدرسة ، كما يفرض ميادين للقرار الجديد وأصحاب قرارات جديدة .

ويشكل عام فإن المشاركة الواسعة في وضع الخطة التربوية أفضل السبل للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة . (طه ، ١٩٨٣م : ٨٣ – ٨٥)

وتشتمل عملية التخطيط للمشروعات التربوية والتعليمية والتدريبية على العناصر ، أو الإجراءات الأساسية التالية :

أ- تحديد أهداف الخطة وشرحها وتوضيحها وتصنيفها بحسب الأولوية .

ب- برمجة الأولويات وإدراجها بالنسبة للاعتمادات المالية والموافقة السياسية .

ج- طرح بدائل الخطة أو الاحتياط لاحتمالات التغيير في ظروف الخطة وشروطها وإمكاناتها .

د- رصد الإمكانيات المتاحة والممكن استنفارها لتنفيذ الخطة ، وتشمل هذه العملية تصنيف الإمكانات المادية ، والعناصر البشرية ، والظروف الاجتماعية .

هـ- ترك هوامش كافية للواقعية (ظروف الواقع وحدوده) ، والمرونة (حرية الحركة ومواجهة الظروف) .

و- متابعة الخطة وتقييمها مرحلياً ونهائياً ، واقتراح مؤشرات لإعادة التوجيه في عمليات التخطيط التربوي .

ويمكن تحديد المراحل التي تمر بها الخطة التربوية على النحو التالي :

أ- **المرحلة التمهيدية** : وتشمل عدداً من الخطوات أهمها :

- تحديد أهداف الخطة .
- تنظيم جهاز التخطيط التربوي .
- وضع دليل للخطة .
- طرح مشروع الخطة لمناقشتها ، سواء على المستوى الرسمي ، أو الشعبي عن طريق وسائل الإعلام .

ب- **مرحلة إعداد مشروع الخطة** : وتشمل خطوات هذه المرحلة ما يلي :

- دراسة الأوضاع السكانية ، والاقتصادية ، والاجتماعية .
- دراسة الأوضاع التعليمية ، والأداء العام للنظام التعليمي .
- تحديد حاجات النظام التعليمي والمشكلات التي يعاني منها .
- إعداد مشروع مبدئي للخطة في ضوء الدراسات المشار إليها .

ج- **مرحلة الاستشارات الفنية ، وتبني مشروع الخطة** : وتندرج تحت هذه المرحلة العمليات التالية :

- نشر المشروع والتعريف به ، وإرساله للهيئات الاستشارية ، للحصول على المشورة الفنية والجدوى الاقتصادية .

- طرح المشروع محلياً لتعبئة الرأي العام والطاقات المحلية لضمان نجاحه.

- إصدار التشريعات والقوانين اللازمة للبدء في التنفيذ .

د- **مرحلة تنفيذ الخطة** : وتشمل عمليتين أساسيتين ، وهما :

- المراقبة : إذ يتعين على أجهزة التخطيط التربوي أن تراقب عمليات تنفيذ الخطة بالاتفاق والتنسيق مع جهات التنفيذ .

- التصحيح وإعادة التخطيط : حيث تقوم أجهزة التخطيط أثناء عمليات التنفيذ بإجراء التجارب ، وصحة ملاءمة الحلول المطروحة في الخطة التربوية ، وإعادة النظر فيها حسب نتائج تلك التجارب .

هـ- **مرحلة تقييم الخطة** : وهي المرحلة النهائية والأساسية في عملية التخطيط التربوي ، وتشمل الجوانب التالية :

- وضع معايير الحكم على نتائج الخطة من حيث تقدمها أو تأخرها أو نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها ، وهذه المعايير إما أن تكون اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو فنية واقعية بحتة .

وبالطبع فإن هذه المعايير تتحدد حسب طبيعة الأهداف الموضوعة للخطة التربوية .

- متابعة الخطة التي تهدف إلى الإبقاء على روح العمل والحماس له ، وتقليل تأثير الروتين والبيروقراطية والتذكير بالجدول الزمني للإنجاز .

- استنباط الأهداف العامة للخطط الجديدة في ضوء نتائج الخطة المنفذة ، وعمليات تصحيح المسار ، واعتبارات الظروف الطارئة أو المتغيرة . (قراقزة ، ١٩٨٧م : ٦٢- ٦٤)

ومن كل ما تقدم يمكن القول : إن التخطيط التربوي يستطيع أن يقوم بدوره المرتجى ، وذلك عن طريق ما يلي :

أ- توافر المناخ الملائم للتخطيط .

ب- إدراك أهمية العنصر الإنساني ، والعلاقات الإنسانية في العمل ، وأن يراعى ذلك عند صياغة الخطط .

ج- أن تتماشى الخطط مع متطلبات الواقع لكي لا تقاوم .

د- أن تكون أهداف التخطيط واضحة ومتفقة مع الواقع والإمكانات المحتملة .

هـ- توخّي البساطة والوضوح في التخطيط ، وهذا يساعد على تنفيذ الخطة .

و- إعداد الكوادر اللازمة لإعداد الخطط .

ز- التخطيط لأجل التخطيط تجنباً للعشوائية والتحفظ .

ح- مراعاة التخطيط لعنصر المرونة لغرض إجراءات التعديل اللازمة على الخطط .

ط- مشاركة الدوائر والأقسام ذات العلاقة في وضع الخطة ، بحيث لا يقتصر ذلك على المستويات الإدارية العليا ، وهذا يساعد على تأييد العاملين في العمل ، وتقيدهم بتنفيذ الخطة .

ي- الرجوع للواقعية والأسلوب العلمي عند القيام بأي مشروع ، أو عمل تربوي؛ لأن نجاح المشروع أو العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط . (النوري، ١٤١١هـ : ٣٩٥)

يضاف إلى ذلك أن أهداف المناهج وأهداف المواد الدراسية والمقررات ، لم يطرأ عليها تعديل يجعلها تترجم الأهداف الجديدة الموضوعة .

كما أن الرجوع إلى الأهداف الخاصة بالتعليم العالي يبين أن هناك هدفين لهذا التعليم :

الأول : تطوير التعليم العالي بتطوير أنماطه وأساليبه ، وتطوير المناهج والدراسات والبحوث عن طريق التخطيط للتعليم العالي ، وفي إطار التخطيط التربوي العام .

الثاني : زيادة فاعلية الدراسات العليا والبحوث لتحقيق التنمية والقدرة العلمية ، وهذا يتطلب وجود سياسة علمية ثابتة للبحث العلمي وتطويره ، والربط بين المجالات الحديثة للبحث العلمي ، وبرامج التعليم .

إن التجديد في التعليم الجامعي يتطلب تغييراً عميقاً في المناهج ، وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس ، وتحسيناً وزيادة في تجهيزات المعامل ، وتدعيم المكتبات ، وتوفير المدرجات .

وهناك مؤشرات للإصلاح والتجديد منها :

أ- الشمولية : بمعنى أن تشمل الجامعات ، بالإضافة إلى الكليات التقليدية الأكاديمية ، ومؤسسات تكنولوجية في نطاق الجامعة .

ب- الجامعة المفتوحة : وذلك لتوسيع مجال الالتحاق بالتعليم العالي .

ج- التخصصات المتداخلة : إذ أن هذه التخصصات تعد تغييراً جذرياً للتخصصات التقليدية ، والكليات التي تسير عليها .

د- تطوير المناهج الجامعية : من ناحية الاهتمام بالأهداف التطبيقية التكنولوجية ، لضمان توفير العمل والمهنة للخريجين ، والربط بين التخصصات الجديدة . (حجي ، ١٤٢٢هـ : ٥٦٧ – ٥٦٨) .

نتائج البحث ، والتوصيات ، والمقترحات :

أولاً : نتائج البحث .

- التخطيط أسلوب للتفكير في المستقبل ، واستعراض احتياجاته ، ومتطلباته ، وظروفه .

- التخطيط التربوي هو عقلنة التعليم وتوجيهه بالتفكير العلمي .

- الاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادىء التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة .

- التخطيط الاستراتيجي هو البناء الذي يضم خططا طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى في المجالات والمستويات التعليمية المختلفة .

- التخطيط الفعال هو التخطيط الشامل والمتكامل ، والكفيل بالتغلب على المشاكل المعقدة التي تعاني منها التربية .

- الخطة التربوية هي أسلوب عقلاني لبلوغ هدف معين ، وهي ترجمة التخطيط إلى برنامج موقوت ومحدد بالبعدين الزماني والمكاني .

- الأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها ، وهي نقطة الانطلاق في التخطيط .

- يعتبر التخطيط التعليمي جزء من التخطيط التربوي .

- التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة تتضمن جوانب عديدة ، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية .

- أهداف المناهج يجب أن تكون نابعة من الأهداف العامة للتعليم ، ومؤدية لها ، وذلك في كل مرحلة من مراحل التعليم ، وأنواعه المختلفة .

- يجب أن تكون المناهج متدرجة ومتماشية مع مراحل نمو التلاميذ والطلاب .

- ينبغي أن تتسع دائرة المشاركة في وضع المناهج التعليمية ، بحيث تشمل بالإضافة إلى المتخصصين كل من يعنيه أمر التعليم في المجتمع .

- تحديد الأهداف وتوضيحها من أولويات العمل التخطيطي بالنسبة إلى المخطط حتى يتمكن من إعداد خطته .

- وضوح الهدف وتحديده يوفر الوقت والجهد ، ويسهم في سلامة التنفيذ .

- عملية التخطيط سلسلة من الوسائل والغايات لا تنتهي ولا تقف عند حد .

- يجب أن يكون التخطيط مرنا وقابلا للتحويل والتبديل والتغيير في أجزاء منه ، أو في بعض خطواته ، أو كلها .

- تعد عملية التخطيط الوظيفة الرئيسة والمدخل العلمي والمنطقي لعمليات الإدارة التربوية .

- التخطيط التربوي أمر لازم لزيادة فاعلية النظم التعليمية من الناحية الاقتصادية .

- يساعد التخطيط في تشخيص الفرص المتاحة والاستفادة منها ، وذلك عن طريق التنبؤ ، والتهيؤ للمستقبل .

- التخطيط السديد يستلزم توافر بيئة إدارية صالحة .

ثانيا : التوصيات .

- أن يتولى أمر التعليم وأمر التخطيط متخصصون في التربية والتعليم بشكل عام ، وفي التخطيط التعليمي بشكل خاص .

- أن تراعى في عملية التخطيط من أجل إصلاح التعليم وتطويره ؛ المعايير والمحكات العلمية الموضوعية .

- ينبغي أن يتولى جهاز التخطيط مختصون مهرة من أهل البلد ؛ وذلك لتحصين عملية التخطيط من التغريب ، وحماية للتعليم ، وحماية للمجتمع .

- ينبغي التشاركية في صنع سياسات التعليم في الأمور المتصلة بالتخطيط التعليمي ، وصنع قراراته واتخاذها .

- يجب أن تتوافر في البنية المدرسية والجامعية جميع الشروط الصحية التي تساعد على نمو التلاميذ والطلاب نموا سليما جسميا وعقليا وثقافيا واجتماعيا ووجدانيا ...

- توسيع نطاق الخطة التربوية لكي تشمل جميع القطاعات التعليمية ، سواء كانت حكومية ، أو غير حكومية بالشكل الذي يضمن تكاملها ودمجها مع الخطة الشاملة .

- تدريب العدد اللازم من المتخصصين في مجالات التربية والإدارة والاقتصاد والإحصاء الذين يشاركون في التخطيط التربوي ؛ لإعدادهم للعمل في وزارات التربية ، ووزارات التعليم العالي ، وهيئات التخطيط ، وكذلك لتحسين الإدارة التربوية .

- وضع خطط تربوية ضمن الخطة الشاملة تتألف من خطط قصيرة المدى ومن خطط بعيدة المدى ، وذلك بالإسهام في تدريب المختصين ، وإجراء المسح ، ووضع الخطط.

- تطوير الأجهزة الإدارية المشرفة على التعليم ، وإعادة تشكيلها بما يكسبها الفاعلية والقدرة بإنجاز هذه المهام في صورها المثلى .

- العناية بتدريب المعلمين أثناء الخدمة لتنمية معارفهم عن طريق الدورات والندوات والمحاضرات والزيارات والإرشاد والتوجيه ، والعناية بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي للمعلمين بحيث يكفل لهم حياة كريمة .

ثالثا : الاقتراحات:

- تنويع التعليم وبخاصة في المرحلتين الثانوية والعالية ، مع اتخاذ الخطوات اللازمة لتشجيع الطلاب من ذوي الكفايات على متابعة تعليمهم في الفروع التي تتفق مع قابليتهم ، ومع حاجات مجتمعهم .

- تحقيق توازن سليم في تطور الأنظمة التربوية بين التعليم العام والمهني والفني ، وبين التعليم في المدن والتعليم في الأرياف ، وبين تعليم البنين والبنات ، وبين التعليم النظري والعملي ، وبين التعليم الأدبي والعلمي ، وبين التعليم داخل المدرسة والتعليم خارجها ، وبين التعليم الجامعي والتعليم العالي .

- توجيه الطلاب وتوزيعهم على مختلف فروع ومراحل التعليم الثانوي والعالي بما يتوافق توافقا أوثق مع حاجات التنمية ، ومع الحاجة إلى زيادة الإنتاج ، سواء في التعليم ، أو الزراعة ، أو الصناعة ...

- ينبغي أن تخصص في كل من وزارتي التربية والتعليم ، والتعليم العالي جهة مختصة لمواصلة النظر في المناهج والمقررات الدراسية بغية تطويرها ، ويجب أن تستعين هذه الجهة بأكبر عدد ممكن من ذوي العلاقة بالعملية التربوية كالمعلمين والمفتشين والمشرفين وأولياء الأمور ...

- ينبغي تنوع التعليم وتفريعه وإنشاء المدارس والمعاهد والجامعات النوعية المختلفة ، بما يتفق والتطورات الاقتصادية والاجتماعية .

- ينبغي أن تتطور مناهج التعليم العالي وأنظمته ، بما يكفل مواجهة تخطيط القوى البشرية اللازمة لمجالات التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ، باعتبار أن الجامعات مؤسسات للبحث العلمي العالي ، ولتدريب الباحثين ، وإعداد الأخصائيين والخبراء .

- تطوير طرق التدريس بما يمكّن الطلاب من انتهاج الأسلوب العلمي في التفكير ، والقدرة على الكشف والعمل المنتج ؛ مما يجعلهم أكثر قدرة على الإسهام الفعال بعد تخرجهم في تأدية أعمالهم في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- وضع الأنظمة التي تكفل فاعلية التخطيط والتوجيه الصادر من الأجهزة المركزية ، مع تحقيق المرونة الكافية لنظام اللامركزية الذي يعمل بدوره على تحرير الأجهزة التعليمية المحلية ، والإفادة من طاقاتها وخبراتها في الإطار المحلي ، وتحقيق العمل التربوي على المستوى العام .

- الاستفادة من المباني المدرسية والجامعية إلى أقصى حدود الاستفادة ؛ وذلك عن طريق إدخال الدورات المزدوجة واستخدام هذه المرافق لأكثر من غرض واحد ، سواء في الشئون التعليمية أو الثقافية أو الاجتماعية العامة .

- تبادل خبراء التربية العرب بين الأقطار العربية نظرا لما يتوفر لديهم من كفاءات تهيئ لهم تفهم طبيعة العوامل المؤثرة في العمليات التربوية في العالم العربي ، والقدرة على التوجيه فيها ، ومعالجة مشكلاتها .

- **مراجع البحث :**

١- إلياس ، طه الحاج (١٩٨٤ م) : الإدارة التربوية - ماهيتها - وظائفها - نظرياتها ، ط١ ، عمان ، الأردن .

٢- بستان ، أحمد عبد الباقي ، وحسن جميل طه (١٩٨٣ م) : مدخل إلى الإدارة التربوية ، ط١ ، دار القلم ، الكويت .

٣- التخطيط التربوي ، نظرة عامة إلى المشكلات والتوقعات ، لجنة من خبراء اليونسكو ، ترجمة منير عزام (١٩٧٠ م) .

٤- تعلم لتكون عالم التربية اليوم وغدا (١٩٧٩ م) : تقرير لجنة اليونسكو الدولية لتطوير التربية في العالم ، ترجمة وتلخيص حسن طه ، ويوسف عبد المعطي ، مكتبة الفلاح ، الكويت .

٥- جوهر ، صلاح الدين (١٩٧٤ م) : المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة، القاهرة ، مصر .

٦- حجي ، أحمد إسماعيل (١٤٢٢ هـ / ٢٠٠٢ م) : اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، ط١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر .

٧- السلمي ، علي (١٩٧٨ م) : التخطيط والمتابعة ، مكتبة غريب ، القاهرة .

٨- سنقر ، صالحة ، (١٩٨٥ م) : المناهج التربوية ، مطبعة جامعة دمشق ، دمشق، سورية .

٩- شفشق ، محمود عبد الرزاق ، وآخرون (١٩٨٠ م) : التربية المعاصرة ، ط٣ ، دار القلم ، الكويت .

١٠- قراقزة ، محمود عبد القادر علي (١٩٨٧ م) : نحو إدارة تربوية واعية ، ط١ ، دار الفكر اللبناني ، بيروت ، لبنان .

١١- مطاوع ، إبراهيم عصمت ، وأمينة أحمد حسن (١٩٨٤ م) : الأصول الإدارية للتربية ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر .

١٢- ناصر ، يونس (١٩٩٦ م) : طرائق تدريس التربية وعلم النفس ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ، سورية .

١٣- النوري ، عبد الغني (١٤١١ هـ) : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية ، ط١ ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ..