الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤- ٢٠٣٠
دراسة تحليلية نقدية

د. طلعت حسينى إسماعيل
أستاذ التخطيط التربوى المساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص

يمثل البحث الحالى محاولة تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. ولذا سعى البحث إلى تحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وبيان أهم الأسس والمبادىء التى يجب أن ترتكز عليها، والإجراءات التى يتعين اتباعها في إعدادها، والعوامل اللازمة لنجاحها، وعرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، وحدد أهم المعايير التى يمكن من خلالها تحليل ونقد هذه الخطة، ثم حلل الخطة ونقدها بناء على تلك المعايير. وتوصل البحث إلى أن ثمة ضعفاً منهجيًا واضحاً في وثيقة الخطة الإستراتيجية، حيث لم يراعى فيها الأسس العلمية التى يتعين اتباعها في بناء الخطة الإستراتيجية، وأرجع البحث ذلك إلى التعجل وعدم التأنى في وضع الخطة، والرغبة في نيل الرضا الحكومى من خلال أن هناك خطة موجودة وجاهزة لتطوير التعليم قبل الجامعى. وتوصل كذلك إلى أن الخطة لم تنطلق من المبادىء والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى، والتى حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، وأرجع البحث ذلك إلى امتثال المسئولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التى أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسئولياتها الاجتماعية، ومنها مسئولية التعليم، في تبعية واضحة لتيار العولمة، دون أى مراعاة للمصلحة الوطنية. وتوصل البحث أيضاً إلى أن تحليل الخطة وتشخيصها للبيئتين الداخلية والخارجية للنظام التعليمى جاء قاصراً بنسبة كبيرة، وأرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التى تتطلبها عملية التحليل والتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، والرغبة في إبراز إنجازات وزارة التربية والتعليم، أكثر من السلبيات التى تعانى منها منظومة التعليم قبل الجامعى.

الكلمات المفتاحية: الخطة الإستراتيجية - التعليم قبل الجامعى

Strategic Plan for the Pre-university Education 2014- 2030: An Analytical Critical Study

Abstract

The current research critically analyses the pre university education strategic plan of the 2014-2030 ministry of education. Therefore, conceptualizing the strategic plan its main principals, and operational procedures, its success factors, its features, and the needed criteria through which it can be analyzed and criticized, are all sought in the research. The current research concluded a curricular weakness in the strategic plan document in which the scientific basics that should be structurally adopted were not considered. The available ready previously prepared plan was, instead, adopted to satisfy the government, the plan did not also spring from the general principals and aims of the pre university education, pre specified by the law and the constitution. The current research ascribed these results to the outer stress on Egypt to deviate from developing education, which led to giving up some social responsibilities - education is one of them - and consequently a clear globalization fellowship and non-patriotism. The current research also analyzed and diagnosed the inner and outer pre university education plan, resulting in a clear inefficacy. The scientific factors that are needed for accurate analysis and diagnosis of the inner and outer environments have not been considered. The desire to clarify the ministry of education achievements, rather than deficiencies that education is suffering from in the pre university education, has been another reason.

Keywords: Strategic Plan - Pre-university Education

مقدمة

يمثل الإنسان المادة الأساسية التى تقوم بها ولها الأنظمة التعليمية، وهو يحدث العديد من التغيرات في بيئته، ويتأثر بالتغيرات الكثيرة التى تحدث في هذه البيئة، وبذلك تحدث تغيرات مستمرة في الأنظمة التعليمية، وفى الأوضاع المجتمعية المحيطة التى تتبادل التأثير مع الأنظمة التعليمية.[١]

وتعد مرحلة التعليم قبل الجامعى قاعدة البناء التعليمى كله، وتلعب الدور الرئيس في بناء الإنسان الذى يستطيع العمل بكفاءة على استمرار حياة المجتمع

وتطويرها، بما يحقق لأفراده السعادة والرفاهية. حيث يتوقف صلاح هذا البناء أو فساده على الحالة التى تكون عليها. ومن ثم تحتل هذه المرحلة والتحديات التى تواجهها موقعاً هاماً على سلم الأولويات المطروحة على ساحة الفكر عند دراسة المسائل المتعلقة بمستقبل المجتمع.[٢]

ويلحظ المتتبع لواقع مرحلة التعليم قبل الجامعى في السنوات الماضية، وجود الكثير من الأعراض التى توحى بأن هناك أزمة حقيقية أصبح لها انعكاساتها السلبية على وقائع الحياة اليومية، وسجلتها أعداداً كبيرة من الدراسات والبحوث والمقالات التى تناولت أوضاع ومشكلات التعليم بهذه المرحلة، حيث أشارت إلى وجود العديد من المشكلات التى تعانى منها هذه المرحلة، مما خلق رأياً عاماً يؤكد على أن أوضاع نظام التعليم قبل الجامعى في حاجة ماسة إلى مواجهة مشكلاته بشكل جذرى.[٣]

وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود حالة من التردى والقصور في أداء مرحلة التعليم قبل الجامعى لدورها الرئيس في بناء الإنسان، حيث طال القصور كل جوانب العملية التعليمية فيها، كما صار الكلام عن إخفاقها شائعاً وبصوت مسموع، ولم تعد مشكلاتها التى لا حصر لها تحتاج إلى دليل أو إثبات من فرط جلائها، والمحصلة النهائية هى أن عدم الرضا عما هو موجود بهذه المرحلة أضحى شعوراً عاماً بين كل المهتمين على اختلاف مشاربهم وتوجهاتهم.[٤]

ويرجع تردى التعليم قبل الجامعى، وتعدد مشكلاته إلى التخبط المستمر في سياسات التعليم وخططه الإستراتيجية والتنفيذية؛ حيث شهدت الفترة الأخيرة من نهايات القرن العشرين، وبدايات القرن الحادى والعشرين، الكثير من التغييرات والتعديلات في السياسات والإستراتيجيات التى طالت المبادئ والأهداف العامة والأمور التفصيلية المتعلقة به. وقد ارتبطت تلك التغيرات بشخص المسئول الأول عن التعليم (وزير، حكومة)، ليأتى من بعده برجاله ومستشاريه وخبرائه ليعيدوا الكرَّة بزعم التطوير والإصلاح والتحسين.[٥]

ولقد حظيت قضية تطوير التعليم قبل الجامعى في مصر ومستقبله بعين الاهتمام، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بجهود مستمرة من أجل الإصلاح والتطوير، وهو الأمر الذى أكدته الوثائق الرسمية الصادرة عنها، والتى كان بدايتها وثيقة مبارك

والتعليم ... نظرة إلى المستقبل، التى بدأ ظهورها في عام ١٩٩٢، والتى أكدت على ضرورة الإصلاح الجذرى المتكامل للتعليم، بما يستجيب للإحتياجات المتزايدة، حيث أعلنت الوثيقة أن التعليم في مصر يمر بأزمة، وأنه ركيزة الأمن القومى، والسلاح الأساسى للانطلاق نحو المستقبل، والمشروع القومى لنهضة المجتمع[٦]. وتبع ذلك وثيقة مبارك والتعليم .. السياسة المستقبلية، الصادرة في عام ٢٠٠٦، التى تضمنت ثلاثة أهداف، هى: الإتاحة والتكافؤ فى فرص التعليم، والجودة الشاملة، وكفاءة النظم المؤسسية[٧]. ثم قامت الوزارة بوضع الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى في مصر ٢٠٠٨/٢٠٠٧ -٢٠١٢/٢٠١١، من أجل إحداث نقلة نوعية فيه، وتطويره وتحديثه بما يواكب متطلبات العصر ومتغيراته.[٨]

ولقد أكدت مؤشرات الواقع وممارساته على تذبذب هذه الجهود وتلك المحاولات السابقة للتطوير، بين الصعود تارة والهبوط تارة أخرى، بسبب ارتباطها بتواجد أشخاص معينين في مواقع القرار المختلفة، والذى يعنى غيبة الفكر المؤسسى عن جهود إصلاح وتطوير نظام التعليم قبل الجامعى، حيث يبدأ كل من يتصدى لتلك الجهود من نقطة بداية خاصة به، وكأن لم يسبقه أحد في هذا المجال.[٩]

وعلى الرغم من أن الجهود والمحاولات الإصلاحية والتطويرية السابقة قد أثمرت نمواً وتوسعاً كمياً مقبولاً، لم يكن من السهل الوصول إليه، لولا تلك الجهود التى وضعته على قمة الأولويات، إلا ان هذه الجهود لم تحقق أهدافها في إصلاح وتطوير منظومة التعليم قبل الجامعى بشكل حقيقى، أو تساعده على النهوض من عثرته أو من حالة التردى التى أصابته. وربما يرجع ذلك إلى أن الأجهزة المسئولة عن التخطيط لهذه المرحلة قد قصرت، أو تعثرت في تحقيق أهداف الخطط الإصلاحية التى تم إعدادها لإخراج نظام التعليم قبل الجامعى من تعثره في تحقيق أهداف المجتمع.[١٠]

وانطلاقاً من وجود الكثير من المظاهر الدالة على فشل جهود الإصلاح والتطوير السابقة، وفى ضوء إستمرار معاناة نظام التعليم قبل الجامعى من العديد من المشكلات والصعوبات التى تحول دون أدائه لدوره المامول منه في تنمية المجتمع، ومواكبة لما تفرضه طبيعة التطور العلمي من ضرورة المراجعة المستمرة لكل السياسات والخطط والمداخل والأساليب المستخدمة في تطوير التعليم ، فإنه تتأكد ضرورة المراجعة المستمرة للخطط

الإستراتيجية المستخدمة في تطوير التعليم من خلال معالجتها نقديًا دعمًا لجوانبها الإيجابية ومواجهة لسلبياتها وتكييفها بما يتناسب مع مستجدات عملية التخطيط وأوضاع التعليم قبل الجامعى.

وفى ضوء ما سبق تأتى أهمية البحث الحالى في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، باعتبارها المحدد الرئيس لاتجاهات ومضامين التعليم قبل الجامعى في المستقبل، ولكونها آخر الجهود المبذولة لتطوير عملية التعليم بهذه المرحلة، من ناحية. ومن منطلق أن نقد هذه الخطة الاستراتيجية هو السبيل إلى إصلاحها وتعديلها بما يؤدى في النهاية إلى تطوير منظومة التعليم قبل الجامعى من ناحية أخرى.

مشكلة البحث

قامت وزارة التربية والتعليم بجهود مستمرة لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعى، وحل مشكلاتها، ورفع كفاءتها، وتحسين جودتها، حتى تستطيع أداء أدوارها المنوطة بها في بناء الإنسان الذى يستطيع المشاركة بفاعلية في عملية التنمية. ولقد كان من ضمن هذه الجهود وضع الخطة الاستراتيجية الأولى للتعليم قبل الجامعى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ -٢٠١١/٢٠١٢، والتى أكدت الأرقام والمؤشرات الرسمية على فشلها في تحقيق أهدافها. وقد يرجع ذلك إلى ما اكتنف هذه الخطة من مشكلات، نتج عنها ما يرى اليوم من أعراض وأوجه قصور يعانى منها التعليم قبل الجامعى.

ويمكن تلمس بوادر فشل الجهود والسياسات والخطط التى قامت بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير مرحلة التعليم قبل الجامعى من خلال الإحصاءات الصادرة عن الوزارة نفسها، والتى يتبين منها: إرتفاع متوسط عدد التلاميذ لكل فصل في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى(الابتدائى) الحكومية من ٤٣,٨ تلميذاً عام ٢٠١٠/٢٠١١م إلى ٤٥,٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٤/٢٠١٥[١١]. كما بلغت نسبة الاستيعاب الصافى في الصف الأول الابتدائى عام ٢٠١٤/٢٠١٥ نحو ٨٨,٥٪[١٢]. وبلغت نسبة القيد الصافى بالمرحلة ٩١,١٪ خلال نفس العام[١٣]. كما زاد عدد المدارس التى تعمل بنظام الفترتين من ٩٥٨ مدرسة في المرحلة الابتدائية عام ٢٠١٠/٢٠١١ إلى ٩٦٩ مدرسة عام

٢٠١٥/٢٠١٤. وفى المرحلة الإعدادية زاد عدد المدارس التى تعمل بنظام الفترتين من ٧٨١ مدرسة عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٩٦٦ مدرسة عام ٢٠١٥/٢٠١٤.[١٤]

وبالإضافة إلى ماسبق من فشل في الجوانب الكمية، فهناك فشل أيضاً في الجوانب النوعية، حيث أكد حامد عمار (٢٠١٣) على تدنى مستوى التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعى الحكومية وتدهور كافة مكوناته، وانخفاض كفاءته الداخلية والخارجية وتراجع مؤشراته الكمية والنوعية.[١٥] وقد أدى هذا التدنى وذلك التدهور إلى تراجع ترتيب مصر فيما يتعلق بمؤشرات جودة التعليم بصورة كبيرة. حيث يبين تقرير التنافسية العالمى لعام ٢٠١٦/٢٠١٥ أن مصر جاءت في المركز ١٣٩ من بين ١٤٠ دولة في مؤشر جودة نظام التعليم، كما جاءت في المركز ١٣٩ من ١٤٠ دولة في مؤشر جودة التعليم الإبتدائى، في حين حصلت على المركز ١٣١ من ١٤٠ دولة في مؤشر جودة الرياضيات والعلوم.[١٦]

وانطلاقًا من أن أسباب فشل الجهود والخطط الاصلاحية السابقة، ربما تكون راجعة لأسباب تتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في إعدادها، أو لأنها لم تنطلق من المبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، أو لأنها لم تشخص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بشكل علمى صحيح، تأتى أهمية البحث الحالى في تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، والتى تتبناها وزارة التربية والتعليم منذ عام ٢٠١٤م، كمحاولة علمية لتصحيح مسارها، وسعياً ورغبة في نجاحها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها في تطوير التعليم قبل الجامعى ورفع كفاءته الكمية والنوعية. **ومن ثم، تتبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:**

١ - ما ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠؟

٢ - ما المعايير العلمية التى يتعين اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى؟

٣ - إلى أى مدى استوفت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ المعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية؟

أهداف البحث

يستهدف البحث القيام بتحليل نقدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، في محاولة للكشف عن مدى استيفائها للأسس والشروط العلمية المتعلقة ببناء الخطط الإستراتيجية للتعليم، ومدى انطلاقها من المبادىء والأهداف العامة التى حددها الدستور والقانون لمرحلة التعليم قبل الجامعى، ومدى ارتكازها على التشخيص العلمى والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالتعليم قبل الجامعى. **وفي سبيل تحقيق ذلك، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:**

١ - إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجى، وأهميته، ومراحله وخطواته.

٢ - تحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وأهم الأسس والمبادىء التى ترتكز عليها، وإجراءات إعدادها، وعوامل نجاحها.

٣ - التعرف على ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠.

٤ - تحديد المعايير التى يمكن إستخدامها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى.

٥ - تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ في ضوء المعايير المحددة سلفاً.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذى يتناوله، أى نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠؛ حيث تعتبر هذه الخطة المنطلق الأساس، والمحدد الرئيس لحركة نظام التعليم قبل الجامعى، فهى تمثل إطارًا حاكمًا لكل فعل تالٍ في هذا النظام. كما أن أهدافها العامة والإستراتيجية بمثابة القائد والموجه لكافة الممارسات والعمليات التى تتم في حقل التعليم قبل الجامعى.

وتبدو أهمية البحث من خلال **القيمة النظرية** التى يقدمها، فيما يتعلق بوضع إطار مفاهيمى كلٍ من التخطيط الإستراتيجى، والخطة الإستراتيجية، وكذلك وضع المعايير التى يمكن إستخدامها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، وهو الأمر الذى يشكل مدخلاً لازمًا وتمهيدًا ضروريًا لبناء نظام تعليم منشود ينهض بالمجتمع من عثرته، ويساعد في ارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً.

كما يشكل مطلبًا بحثيًا ذا قيمة علمية مضافة تقتضيه حالة التعليم قبل الجامعى وتردى أوضاعه حالياً، وأهدافه وطموحاته مستقبلياً، بالإضافة إلى مقتضيات الأوضاع المجتمعية في المرحلة الحالية والمقبلة.

وتتحدد **القيمة التطبيقية للبحث**، من خلال ما يمكن أن يسفر عنه من نتائج قد تفيد في تجاوز حالة التردى التى وصل إليها التعليم قبل الجامعى، وتقصيره في أداء أدواره المنوطة به في إعداد الإنسان المصرى الذى يساهم في النهوض والإرتقاء الحضارى للمجتمع. كما يمكن أن تساهم النتائج التى سوف يتوصل اليها في مساعدة صانعى سياسات التعليم قبل الجامعى، والمخططين المسئولين عن إعداد استراتيجياته، ومتخذى القرارات المنظمة لأوضاعه وعملياته، والباحثين في مشكلاته، في تطوير منظومة التعليم قبل الجامعى على أسس علمية سليمة، بما يحقق سير هذه المنظومة على وعى وبصيرة صوب تحقيق أهدافه المنشودة وإنجاز أدواره المتوقعة.

كما تتأكد **القيمة التطبيقية** للبحث **أيضاً** من تعدُّد المستفيدين من نتائجه، مثل: وزارة التربية والتعليم، والمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى، والمهتمين بقضايا إصلاح التعليم قبل الجامعى وتطويره، والمسئولين عن إدارته، ووحدات التخطيط الإستراتيجى، والمعلمين، والتلاميذ، والباحثين.

منهجية البحث

تقتضي طبيعة البحث الحالى والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدام **المنهج الوصفى التحليلى**، الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليل كافة أبعاده، ويستخدمه البحث فى تقديم إطار مفاهيمي للتخطيط الإستراتيجى والخطة الإستراتيجية، وعرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠.

كما يستخدم البحث **المنهج النقدي** الذى يهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة خلف الظاهرة موضوع الدراسة، حتى يمكن تفسير وجودها[١٧]. وفي هذا الشأن سوف يقوم البحث ببيان أهمية نقد الخطط الإستراتيجية للتعليم، وتحديد المنطلقات والمعايير التى يمكن من خلالها تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قلبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠

الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في العام ٢٠١٤، والتى تمثل السياسة الحالية للتعليم قبل الجامعى، حيث سيتم تحليلها ونقدها في ضوء معايير الحكم عليها.

خطة السير في البحث

يسير البحث وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحليل الأدبيات للتعرف على: مفهوم التخطيط الإستراتيجى، وأهميته، وخصائصه، ومراحله وخطواته. وتحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وأهم الأسس والمبادىء التى ترتكز عليها، وإجراءات إعدادها، وعوامل نجاحها. وتمثل هذه الخطوة **المحور الأول للبحث، بعنوان: إطار مفاهيمى عن التخطيط الإستراتيجى، والخطة الإستراتيجية.**

الخطوة الثانية: عرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، وذلك من خلال: تحديد المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبنائها، ومنهجية العمل المتبعة في إعدادها، وأهم الركائز التى استندت إليها، ومحاورها، والبرامج والمشروعات ذات الأولوية فيها، ومصادر تمويلها. وتمثل هذه الخطوة **المحور الثانى للبحث، بعنوان: ملامح الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠.**

الخطوة الثالثة: تحديد المعايير العلمية التى يتعين إتباعها من أجل التحليل النقدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى، وذلك من خلال: بيان أهمية نقد الخطط الإستراتيجية للتعليم، وتحديد منطلقات ومعايير نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠. وتمثل هذه الخطوة **المحور الثالث للبحث، بعنوان: معايير التحليل النقدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠.**

الخطوة الرابعة: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، وذلك من خلال: نقد وثيقة الخطة الإستراتيجية، ونقد المبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى التى انطلقت منها الخطة، ونقد تشخيص الخطة للبيئتين الداخلية والخارجية. وتمثل هذه الخطوة **المحور الرابع للبحث، بعنوان: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى.**

المحور الأول - إطار مفاهيمي عن التخطيط الإستراتيجى، والخطة الإستراتيجية

يعتبر التخطيط الإستراتيجى من الموضوعات التى نالت اهتماماً واسعاً في بداية القرن الحادى والعشرين، وذلك لأنه يمثل تطوراً فكرياً في علم التخطيط التربوى، حتمته البيئة المضطربة التى تعمل النظم التعليمية في ظلها، والتى تتصف بالتغير الجذرى والمكثف والسريع، بما يتطلبه ذلك من ضرورة إدراك أهمية تفاعل المؤسسة التربوية مع البيئة الخارجية المحيطة بها، بطريقة تختلف كثيراً عما كان سائداً في الماضى. الأمر الذى حدا بالمخططين التربويين إلى ضرورة تبنى شكل وفكر تخطيطى جديد، يسعى إلى تمكين مؤسسات التعليم من تحديد قدراتها وإمكاناتها الحقيقية (قوتها وضعفها)، واستغلال تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق غاياتها وأهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها.

أولاً - مفهوم التخطيط الإستراتيجى وأهميته وخصائصه

يمثل التخطيط الإستراتيجى تطوراً فكرياً للتخطيط، يقوم على مقومات التخطيط، وخطواته الأساسية، مُحدثاً فيها نوعاً من التعديلات تتفق وطبيعة المرحلة الحالية، التى لا يمكن مواجهتها من خلال التخطيط التربوى التقليدى الذى يعتمد في الأساس على تحليل واستقراء الأحداث الماضية. وهو ليس مفهوماً تخطيطاً جديداً مغايراً لما سبقه من أنشطة تخطيطية بشكل جذرى، وإنما يعد جيلاً جديداً للتخطيط أكثر مرونة وواقعية من التخطيط التقليدى، يركز على التفاعلات داخل النظم التعليمية قدر اهتمامه بمدخلاتها ومخرجاتها، ويسعى إلى فهم القوى الموجودة في بيئة النظام الداخلية والخارجية، والتى قد تترك أثراً واضحاً عليه في المستقبل.

١- تعريف التخطيط الإستراتيجى

يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجى من أهم المفاهيم التى لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات، وبخاصة في مجال التعليم نتيجة للتغيرات التى تواجه المؤسسات التعليمية. ونظراً لكونه مفهوماً مستجداً على ميدان

التعليم، فقد حظى بكثير من محاولات واجتهادات الباحثين لدراسته والتأصيل الفكرى له، معتمدين في ذلك على مداخل معينة لتوظيفه في ميدان التعليم، ونظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية فقد تعددت تعريفاتهم له، **وذلك على النحو التالى:**

يُعرَّفه ليوناردو جودستين(١٩٩٣)بأنه: العملية التى يتصور بها المخططون مستقبل المؤسسة، ويضعون الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتُوفِّر هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة الإتجاه الذى يجب أن تتحرك فيه. ولا تتوقف عملية التصور تلك على محاولة توقع المستقبل والإستعداد له فقط، ولكنها تتضمن كذلك الإيمان بأن صورة المستقبل وسماته يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعله الآن.[١٨]

ويُعرَّف أحمد سيد مصطفي (٢٠٠٣) التخطيط الإستراتيجى بأنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة، وهو يقوم على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية بناء على تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة. والهدف من ذلك هو استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوظيف نقاط قوة المؤسسة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو خدمة بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغير.[١٩]

كما يعرفه جون برايسون (٢٠٠٣) بأنه: عبارة عن شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال للظروف المتغيرة، والتفكير والتنفيذ بطريقة إستراتيجية؛ فهو عبارة عن جهد منظم من أجل صياغة قرارات جوهرية، والقيام بتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغى أن تكون عليه المؤسسة، وما تفعله، ولماذا تفعله؟.[٢٠]

ويعرف جارى ديسلر(٢٠٠٤)التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية نظامية أساسها التغيير الحتمى والمستمر، والتعامل مع محاولات تخيل المستقبل وصنعه وتشكيله، بدلاً من قراءته والإستعداد ببساطة لما قد يأتى عند حدوثه، من خلال تحديد عمل المؤسسة اليوم، والعمل الذى تصبو إليه في المستقبل، ثم وضع برامج عمل تراعى فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف.[٢١]

ويرى أحمد الزنفلى(٢٠١٠) أن التخطيط الإستراتيجى عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنسانى، وهى أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذى ينطوى على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناءً على تحليل بيئى للمؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم توضع الاستراتيجيات البديلة التى تنشد توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الإستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقويمها. كل ذلك في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة.[٢٢]

ويتبين مما سبق، أن التخطيط الإستراتيجى هو عملية يتم من خلالها: صياغة رسالة التعليم قبل الجامعى ورؤيته، وتحديد أهدافه الإستراتيجية التى يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التى يمكن الإفادة منها، والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التى تعمل على استغلال نقاط القوة، والإستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف، من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته.

٢- أهمية التخطيط الإستراتيجى

ثمة اتفاق عام بين المعنيين بالتخطيط التربوى بشأن أهمية التخطيط الإستراتيجى في ميدان التعليم، حيث يمكن أن ينتج عن استخدامه **مجموعة مختلفة من المكاسب لمؤسسات التعليم، لعل من أهمها:** تعزيز التفكير والعمل الإستراتيجى، وجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا التعليمية ذات الأولوية، وتحسين أسلوب صنع القرار، ومساعدة المؤسسات على صياغة رؤاها الإستراتيجية والتعبير عنها بوضوح، كما يمكن أن يساعدها على وضع قرارات اليوم على ضوء النتائج المستقبلية، والإستجابة بحكمة للضغوط الداخلية والخارجية، والتعامل بكفاءة مع الظروف المتغيرة.[٢٣]

وترجع أهمية التخطيط الإستراتيجى **لعديد من الأسباب منها:** أنه يمكن للمؤسسة من خلاله التعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وسبل الاستفادة منها، وما لديها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، ولأنه يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجية البعيدة عن سيطرة إدارة المؤسسة، ويتم من خلاله تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبى على أداء وأهداف المؤسسة، ويعد ضرورى لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتحديات المفروضة، يصعب على المؤسسة كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الإستراتيجى.[٢٤]

ويحقق استخدام التخطيط الإستراتيجى في ميدان التعليم **مجموعة من الفوائد المتعددة، ومنها:** رسم صورة النجاح للمؤسسة من خلال الحديث عن مستقبلها، وما يمكن أن تكون عليه وما يجب أن تكون عليه، وذلك من خلال تحديد الرؤية التى تتصورها المؤسسة وتحلم بها، وتحديد رسالتها وأهدافها الإستراتيجية طويلة المدى، وأنه وسيلة المؤسسات لتحقيق توجه الإدارة بالأداء والتنافسية والمحاسبة عن معدلات الإنجاز والأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة، كما أنه وسيلة لإدخال التوجه المستقبلى والبيئى إلى المؤسسات التعليمية ومدخل لإخراجها من الجمود والثبات إلى التجديد والإبداع واستشراف آفاق المستقبل والتعامل مع تحدياته ومتغيراته بثقة واقتدار، ويساعد على إشاعة مناخ صحى للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والأمانة، والطهارة والأخلاقيات والقيم النبيلة التى تبعد عن المؤسسة شبهة الفساد الإدارى.[٢٥]

كما تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجى في **أنه يساعد على** توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التى تعمل فيها المؤسسة، وبالتالى يمكن صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير، ويُمَكِّن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح المختلفة التى تعمل معها، ويمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة واستثمارها، وذلك لتقليل آثار التحديات البيئية، وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التى تمتلكها المؤسسة، **كما يسعى** التخطيط

الإستراتيجى إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعى لتقليل آثارها السلبية، ويؤدى التخطيط الإستراتيجى إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعأون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعى لاستثمارها، ويساهم باستمرار في تحسين مركز المؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة المحيطة، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.[٢٦]

٣- خصائص التخطيط الإستراتيجى

يعتبر التخطيط الإستراتيجى أحد اساليب التخطيط التربوى الأكثر اهمية في مجال تطوير التعليم قبل الجامعى وحل مشكلاته، وبخاصة في ظل الظروف والمتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية التى تفرض عليه مزيداً من الضغوط والتحديات، حيث يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأساليب الأخرى من التخطيط، **وتتمثل هذه الخصائص فيما يلى:**

- **الفلسفة**

يمثل التخطيط الإستراتيجى التربوى فلسفة وطريقة، حيث لابد للإدارة العليا والعاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية من الإقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجى في مجال التعليم وأهميته وممارسته في جميع الأنشطة في المؤسسة وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجى كفلسفة ومنهاج حياة.[٢٧]

- **العملية**

يعد التخطيط الإستراتيجى في مجال التعليم عملية إدارية منظمة تقوم بها الادارة العليا، تبدأ من تحديد الأهداف، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية، للتاكد من تطبيق الأهداف. وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التى يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هى؟ متى ستنفذ؟ كيف ستنفذ؟ من الذى سيقوم بالتنفيذ؟[٢٨]

- **الشمولية**

يبدأ التخطيط الإستراتيجى التربوى بتصورات كلية للمؤسسة وليس جزءاً منها. فهو يتناول المؤسسة في مجموعها، ويركز على التوجه الكلى لها في المستقبل، بما

يحمله هذا التوجه من أهداف كبرى، تتعلق في الغالب بإحداث تغيرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها... إلخ، وبما ينطوى عليه هذا التوجه من مسار أو مسارات رئيسة تنتهجها في سعيها لتحقيق أهدافها[٢٩]. فهو ليس بالضرورة تخطيطاً تفصيلياً يتعرض لكل صغيرة وكبيرة في المؤسسة؛ إذ يتبعه تخطيط تكتيكى ثم تخطيط تشغيلى يتعرضان للتفاصيل أكثر.

- **المستقبلية**

يعتبر التخطيط الإستراتيجى في مجال التعليم عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع القوة والضعف في المؤسسة في بيئتها الداخلية مع محاولة تعظيم الفرص وتحجيم التحديات المحيطة بها في آن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسى للمؤسسة.[٣٠] ومن ثم فهو يسعى للإنتقال بالمؤسسة من وضعها الحالى إلى وضعها المثالى الذى تريد أن تكون عليه في المستقبل، ومن ثم فهو يرمى إلى مزيد من التقدم والتطور، ويضع مستقبل المؤسسة فوق أى اعتبار آخر.[٣١]

- **النظامية**

يبدأ التخطيط الإستراتيجى بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة، وتوقع البيئة التى ستعمل فيها المؤسسة مستقبلاً[٣٢]، وبذلك فهو على درجة عالية من التنظيم والوضوح والشفافية. وبناءً عليه، يمكن وضع مجموعة من الإستراتيجيات البديلة في صورة خطة إستراتيجية مع المقارنة بين تلك الإستراتيجيات لبيان مزاياها وعيوبها، ثم اختيار أنسبها ووضع خطط تنفيذها. ومن ثم يمثل التخطيط الإستراتيجى عملية منظمة لها مراحل معروفة لمساعدة المؤسسة على القيام بمسئوليتها، وذلك بإثارة العديد من التساؤلات التوقعية، ومحاولة الإجابة عليها من خلال تطبيق مدخل (ماذا .. لو؟).[٣٣]

- **المبادأة والايجابية والفعالية**

يقوم التخطيط الإستراتيجى على التنبؤ والابتكار، وعلى التعامل الفعال مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة لاقتناص الفرص التى تتيحها بيئة المؤسسة، أو لتوقى التحديات التى تفرزها هذه البيئة، أو تخفيف آثارها[٣٤] ويهتم بتحقيق أفضل تكيف بين

المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها[٣٥]، فهو ينظر إلى ما يحدث خارج المؤسسة بالإضافة إلى ما يحدث داخلها، وذلك من خلال القيام بعملية التحليل الدقيق والتفصيلى لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة آنياً ومستقبلاً، بهدف الاستفادة من نقاط قوة المؤسسة والتقليل من نقاط ضعفها، واستغلال الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التحديات التى تواجهها، لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

- **المرونة والديناميكية**

التخطيط الإستراتيجى عملية ديناميكية ومستمرة، تتعامل مع نظم ديناميكية مفتوحة؛ حيث إن التغير في أحد المكونات الرئيسة للإستراتيجية تستلزم تغيير في جميع المكونات الأخرى. فمثلاً التغير في أحد المتغيرات البيئية الخارجية مثل الاقتصاد يمكن أن يمثل فرصة رئيسة أو تحدياً رئيساً، مما يتطلب تغييراً في الإستراتيجية[٣٦]، وإعادة النظر في أهدافها وخططها التنفيذية لكى يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

ثانياً- مراحل التخطيط الإستراتيجى وخطواته

تتمثل المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجى، **فيما يلى:**

١- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للتخطيط الإستراتيجى، وهى صلب الخطة الإستراتيجية، وهى تمر **بخطوتين أساسيتين، هما:**

الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة

تمثل الرسالة الغاية النهائية التى من أجلها وُجِدَت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرراً لبقائها ونموها. ومن ثم فهى تقدم تبريراً اجتماعياً لوجود المؤسسة. وبناءً على تحديد الرسالة، تتحدد هُوية المؤسسة التى تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتحدد توجيهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال إستراتيجيات يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المؤسسة أو غايتها النهائية[٣٧].

ويتمثل الهدف الرئيس من وراء تحديد رسالة المؤسسة فى السعى لتحقيقها، والاستفادة منها كموجه ومرشد لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن الوثيقة التى

تتضمن رسالة المؤسسة ليست مجرد ورقة تعلق في مكان ظاهر في مدخل المؤسسة، أو توضع في مقدمة مطبوعاتها، بل هى تعبير عما يجب التركيز عليه والالتزام به والسعى إلى تحقيقه بكل جد واهتمام. ولن تستفيد المؤسسة من وجود الرسالة إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق المكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلى ملموس. وهو ما يستلزم أن يقتنع بها كافة الأفراد ويلتزموا بها، ويسعون إلى القيام بأدوارهم في سبيل تحقيقها.[٣٨]

الخطوة الثانية : تحديد رؤية إستراتيجية للمؤسسة

تمثل الرؤية التصورات أو التوجهات أو الطموحات والآمال التى يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهى تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالى فهى الغايات والآمال التى تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، ومن ثم فالرؤية أساس التطوير[٣٩]. ويعتبر وجود هذه الرؤية بمثابة حجر الزوية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة. فلا يمكن التحرك بالمؤسسة إلى الأمام في ظل غياب التصور أوالتوجه المستقبلى لها ؛ إذ ينبغى معرفة أين تريد المؤسسة الذهاب من واقع حالها الآن.

ويتمثل الهدف الرئيس من وراء تحديد رؤية المؤسسة فى تقديم وصف دقيق وواضح لما ينبغى أن تبدو عليه هذه المؤسسة مستقبلاً، وبذلك تكون هذه الرؤية دليلاً إرشادياً لصياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. كما تتيح مثل هذه الرؤية لأفراد المؤسسة معرفة المتوقع منهم، وتكون النتيجة تعبئة طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

ويؤكد جون برايسون (٢٠٠٣) على أهمية تحديد رؤية المؤسسات المختلفة ودورها فى تحقيق مستويات عالية من الأداء. كما يؤكد على أنه من الصعب تصور مؤسسة عالية الأداء، تحقق تفوقاً مستمراً، دون أن يكون لديها على الأقل – ولو بصورة ضمنية – مفهوم عريض لما يبدو عليه النجاح، أى رؤية للنجاح؛ بمعنى أمل كبير يتمناه الجميع، وكيف يمكن تحقيق ذاك الأمل. وأنه إذا لم يكن لهذه الرؤية تأثير على السلوك والتصرفات داخل المؤسسة، فإن إعدادها يعتبر مضيعة للوقت. أما إذا كانت الرؤية موجودة دائماً في الاجتماعات الرسمية لصناع القرار، وكانت محل عناية لدى أنظمة قياس الأداء، فإنها ستكون ذات أثر بالغ على أداء المؤسسة.[٤٠]

٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعد مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية مرحلة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الإستراتيجى ككل. حيث تمثل الأهداف العمود الفقرى الذى تقوم عليه عملية التخطيط، كما أن التخطيط يرتبط دائماً بالأهداف؛ فلا تخطيط بدون أهداف. والأهداف هى بداية الانطلاق للتخطيط التربوى السليم، ومنها يتم البدء في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة.

وتمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج النهائية التى ترغب المؤسسة ككل في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة[٤١]. وهى الأساس الذى تقوم عليه الإستراتيجيات والخطط والبرامج والأنشطة المختلفة، وهى الأساس لتحديد الأولويات والإمكانات المادية والبشرية. وهى مرشد ومنارة للتنفيذ، كما أنها تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية.

ويتمثل الهدف من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فى التعرف على النتائج المستهدفة التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل إنجاز رسالتها الأساسية[٤٢] من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة حالياً ومستقبلاً. وتحويل الرسالة والرؤية إلى مستويات مرغوبة من الأداء، وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، وفى سبيل تحديد هذه الأهداف فإنه يتعين على المخطط الإستراتيجى فحص ودراسة عدد من نماذج الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لبعض المؤسسات، ثم يقوم بترجمة الرسالة والرؤية التى تم وضعها إلى أجزاء محددة تمثل الأهداف الإستراتيجية.[٤٣]

٣- التحليل البيئى للمؤسسة

يمثل التحليل البيئى المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الإستراتيجى، ويتم من خلاله توفير المعلومات اللازمة عن مناطق القوة والضعف الداخلية في المؤسسة، مقارنةً بالفرص والتحديات الخارجية التى تواجهها، مما يفيد في المرحلة التالية: وهى التوصل إلى الإستراتيجية. ويعد أسلوب تحليل سوات من أبرز أساليب التخطيط الإستراتيجى المستخدمة في التحليل البيئى للمؤسسات التعليمية، حيث يقوم بهذه العملية من خلال الخطوتين التاليتين:

الخطوة الأولى : تحليل البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية كافة العناصر التى تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، والتى تتكون بصفة عامة من الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية، الهيكل التنظيمى الرئيس لها ككل، والهياكل التنظيمية التفصيلية لإداراتها وأقسامها، هيكل الموارد البشرية المتاحة، النظم الإدارية والمعلوماتية[٤٤]، الموارد المالية والتمويل، الإمكانات المادية والتجهيزات، القوانين والتشريعات، واللوائح الخاصة بالمؤسسة، عمليات المؤسسة.[٤٥]

ويهدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة حصر جميع نقاط القوة لديها، وترتيبها حسب درجة تميزها وتفرد المؤسسة بها ، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة، تحديد النقاط التي تحقق مكاسب أعلى للمؤسسة، تحديد ما يجب اتخاذه عملياً لاستغلال واستثمارها. كما يهدف أيضاً إلى تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلبًا علي أداء المؤسسة، والتأكد من تحديد مسببات الضعف، وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وترتيب نقاط الضعف حسب درجة تأثيرها، وتحديد ما يجب عمله من أجل التغلب عليها.[٤٦]

ويستخدم فى تحليل البيئة الداخلية للنظام التعليمى مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتغطية نظام التعليم، مثل معدلات الالتحاق والقبول والقيد، ومؤشرات تحليل وقياس الكفاءة الداخلية مثل معدلات الرسوب والتسرب، ومعدلات الإرتقاء والإنتقال، ومؤشرات جودة الخدمات التعليمية واستخدام الموارد ، والتى يتم خلالها تحليل الصلة أو العلاقة بين الخدمات التعليمية والاحتياجات الحالية، وتحليل كمية الموارد المخصصة للتعليم، وكيف تسهم هذه الموارد في تحسن نوعية وجودة التعليم، وإلى أي مدى يتم استغلال الموارد بكفاءة.[٤٧]

الخطوة الثانية : تحليل البيئة الخارجية

يقصد بالبيئة الخارجية للمؤسسة كافة الاتجاهات، والأحداث، والقوى التى تقع خارج حدودها، ولا تخضع كلية لسيطرتها، وتؤثر بطرق مختلفة على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها[٤٨]، ولا تقتصر البيئة الخارجية للمؤسسة على البيئة المحلية فحسب، بل تمتد لتشمل البيئتين الإقليمية والعالمية.

ويهدف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة إلى التعرف على الفرص المتاحة فيها للعمل على استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات المحتملة للاستعداد لها ومواجهتها أو التصدى لتأثيراتها السلبية على المؤسسة.[٤٩]

وتتمثل إجراءات تحليل البيئة الخارجية في: تحديد المتغيرات ذات الصلة والتأثير على المؤسسة، تعيين المصادر التى يمكن الحصول منها على معلومات بخصوص تلك المتغيرات واتجاهاتها الحالية والمتوقعة، تمييز الاتجاهات الحالية والمستقبلية بالنسبة لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية، تحديد الفرص المتاحة والتحديات المفروضة من تلك المتغيرات على المؤسسة.[٥٠]

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال الاستعانة بالتقارير المختلفة في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها، والندوات والمؤتمرات واللقاءات التى تناقش كافة الأوضاع والقضايا المجتمعية، محلياً وعالمياً، وكذا كتابات الباحثين والمتخصصين والمفكرين. بالإضافة إلى قواعد البيانات المحلية والعالمية، المتاحة على الإنترنت، في شتى المجالات التى تؤثر في عمل المؤسسة؛ حيث يتم استقراؤها وتحليلها واستخلاص الاتجاهات العامة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد التداعيات الإيجابية والسلبية لتلك الاتجاهات. ويمكن الاستعانة أيضاً باستطلاع آراء إدارة المؤسسة وأعضائها والأطراف ذوى العلاقة بها والخبراء في شتى المجالات، كما يمكن الاعتماد على الحدس والقدرة على التحليل المستقبلى بواسطة من يقوم بهذا التحليل. والنتيجة النهائية من وراء استخدام كل تلك المصادر، أو بعضها، هو استكشاف ما يُتاح أمام المؤسسة من فرص يمكن الاستفادة منها، وما يواجهها من تحديات يتعين مواجهتها.

٤- صياغة الخطة الإستراتيجية

تعتبر صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجى، والمحور الرئيس الذى تدور حوله تلك العملية، وهى تصف الاتجاه العام للمؤسسة وخط سيرها وطريقة عملها لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

وسوف يتناول البحث هذه المرحلة بالتفصيل لارتباطها بموضوعه:

(أ) مفهوم الخطة الإستراتيجية

تتعدد وجهات النظر حول مفهوم الخطة الإستراتيجية، وذلك بسبب نقص الإتفاق حول ماذا يمكن أن يرمز اليه مصطلح الخطة الإستراتيجية؟ وماذا يمكن ان يكون؟ **ومن التعريفات المختلفة له، ما يلى:**

يعرف محمد صبرى الحوت (١٩٩٤) الخطة الإستراتيجية بأنها: ناتج عملية التخطيط الإستراتيجى، وهى وصف لرسالة المؤسسة، وتعبير عن سيناريو المستقبل لهذه المؤسسة، وذلك بالتزامن مع السياسات والتكتيكات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل.(٥١)

ويعرف محمد جمال الدين درويش(٢٠٠١) الخطة الإستراتيجية بأنها: خطة إنمائية طويلة الأجل، يحدد فيها فلسفة المنشأة، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.(٥٢)

ويرى جون برايسون (٢٠٠٣) أن الغرض الرئيس من صياغة الخطة الإستراتيجية يكمن في إيجاد مجموعة من الإستراتيجيات، تربط بشكل فعال بين المؤسسة ومكوناتها والبيئة الخارجية، وتتم صياغة هذه الاستراتيجيات استجابة لقضايا استراتيجية، ولكنها قد تصاغ أيضاً لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها، وكيفية تلبية المؤسسة لرسالتها ورؤيتها، ومعالجتها للمواقف التى تواجهها.(٥٣)

ويعرفها روسون بريت (٢٠٠٥) بأنها الصورة المثلى لمستقبل المؤسسة التعليمية، خاصة وأنها تشمل القرارات اللازمة للوصول إلى رسالة المؤسسة ورؤيتها بناء على الأهداف الموضوعية والبدائل الإستراتيجية والموارد المتاحة.(٥٤)

كما يعرفها صالح أحمد عباينة (٢٠١٥) بانها وثيقة التخطيط التى تترجم عملية التفكير الإستراتيجى إلى برامج عمل محددة برؤية وأهداف استراتيجية معينة، وبخطط تفصيلية تنفيذية محددة زماناً ومكاناً وتكلفة، وبأساليب وأدوات متابعة وتقويم. ومعنى ذلك أن الخطة الإستراتيجية جزء من التخطيط أو عملية من عملياته.(٥٥)

(ب) أسس ومبادىء الخطة الإستراتيجية

تستمد الأسس والمبادىء التى ترتكز عليها الخطة الإستراتيجية مضامينها الفكرية وفحوى عملياتها من خصائص التخطيط الإستراتيجى أيا كانت ميادين تطبيقه، **وتتمثل هذه الأسس والمبادىء فيما يلى:**

- **الواقعية**

حيث يجب أن تتعامل الخطة الإستراتيجية مع فن الممكن وليس مع فن المستحيل. ومن ثم فلابد أن يراعى واضع الخطة الإستراتيجية الامكانات المادية للمجتمع والموارد البشرية اللازمة لوضع هذه الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ ، والإطار المرجعى والقيمى للأفراد، والحاجات الآنية والبعيدة للمجتمع. كما ينبغى أن تستند الخطة على قاعدة بيانات ومعلومات واقعية عن الوضع السياسى والاقتصادى الثقافى والاجتماعى والحضارى للمجتمع، والتى يجب أن يضعها واضع الخطة الإستراتيجية في الحسبان.

- **المرونة**

ويقصد به ان تكون الخطة قابلة لمراجعة خط مسيرها، والتدخل في أى وقت ومكان للتعديل أو الحذف أو الاضافة كلما دعت الضرورة لذلك، لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة[٥٦]. كما تقتضى هذه المرونة الأخذ بأسلوب البدائل حتى لا تأتى الخطة الإستراتيجية ضيقة في توجهاتها وجامدة في حركتها.

- **الدينامية**

وتعنى أن تنبع الخطة الإستراتيجية من خطة على مستوى السياسة التعليمية. وأن تنبع الخطتان معاً من نظام اجتماعى له خصائصه الثقافية وشخصيته التاريخية وظروفه الحاضرة وآماله المستقبلية، وأن تعكس الخطة العلاقة الدينامية بين أنظمة المجتمع المختلفة. كما تعنى أن تأخذ الإستراتيجية في الإعتبار عملية التطور والتجديد، وذلك لأن المعطيات الأساسية قد تتغير في مرحلة التنفيذ عما كانت عليه في البداية.

- **الاستمرارية**

يقتضى معيار الدينامية استمرارية الخطة الإستراتيجية. إذ لابد من مسايرة التغير ومواكبة ما يجد من عوامل ومؤثرات، وهى لا تلغى خطط قبلها بقدر ما تضيف إليها وتعدل فيها.[٥٧]

- **الديناميكية**

وذلك لادخال أى تطوير في أساليب ووسائل واجراءات التنفيذ أو استيعاب أى جديد يساعد على تنفيذ اجراءات الخطة.[٥٨]

- **الشمول والتكامل**

بمعنى أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى. فلكى تكون الخطة الإستراتيجية مؤثرة ، يجب ان تتعرض لجميع مكونات النظام التعليمى من مدخلات ومخرجات وعمليات. وأن يحدث تكامل بين أهداف الإستراتيجية مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.[٥٩]

- **الضبط وطول المدى**

ويتضمن هذا المبدأ توافر الشروط الفنية في الإستراتيجية بحيث يؤدى ذلك في مرحلة تالية إلى قيام التخطيط على أسس علمية حديثة. وأن تكون الإستراتيجية في حدود المدى المعقول. أى تساير في سرعة الانجاز تطور الاختيارات السياسية.[٦٠]

- **التعاون والمشاركة**

حيث تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تعاون مؤسسات متعددة في المجتمع، وأن تشتق أهدافها من أهداف السياسة التعليمية للمجتمع، وتعكس توجهاتها وأولوياتها.[٦١]

(ج)إجراءات إعداد الخطة الإستراتيجية

يعد التخطيط عملية مستمرة متصلة، تبدأ قبل إعداد الخطة، وتستمر في أثنائها وبعدها لإحداث تغيرات بعيدة المدى في بيئة المؤسسة لرفع قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. **وتتحدد الخطوات التى يمر بها إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية فيما يلى:**

الخطوة الأولى : تحديد البدائل الإستراتيجية

تمثل البدائل الإستراتيجية خلاصة المجهود الفكرى للربط بين الفرص والتحديات المتوقعة في البيئة الخارجية من ناحية، ونقاط القوة وجوانب القصور في المؤسسة ذاتها من ناحية أخرى. ومن ثم تضمن تلك البدائل أفضل تكيف بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويحتاج تحديد البدائل الإستراتيجية إلى المعرفة بأحوال ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتفكير الخلاق والابتكار والإبداع؛ لكى تتولد بدائل مُبتكرَة وناجحة وواقعية وعملية، تراعى الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية وغيرها. فالمعرفة، والإبداع والابتكار، والواقعية تمثل الشروط الضرورية لتحديد بدائل

جيدة وعملية.[٦٢] ويستند تحديد هذه البدائل على المشاركة والتشاور بين المخطط الإستراتيجى وبعض أفراد المؤسسة والأطراف المعنية بها، بالإضافة إلى الاستناد للبحوث والدراسات الجادة الهادفة إلى تطوير المؤسسة المعنية.

ويتمثل الهدف الرئيس من تحديد البدائل الإستراتيجية فى تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات وتصحيح نقاط الضعف التى تواجهها[٦٣]. وهو ما يؤدى إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

ويتم تحديد البدائل الإستراتيجية من خلال إستخدام أساليب التخطيط الإستراتيجى. ويعتبر أسلوب تحليل سوات من أبرز هذه الأساليب، حيث يمكن من خلاله تحديد البدائل الإستراتيجية التى تتناسب مع ظروف المؤسسة، حيث ينتج عنه مصفوفة يتم فيها مقابلة كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، كما أنه يمهد لخطوة الاختيار الإسترتيجى فيما بعد، والتوصل إلى نظرة عامة سريعة للموقف الإستراتيجى للمؤسسة.

وتشير الأدبيات إلى أن عدد الإستراتيجيات الرئيسة البديلة للمؤسسة في ضوء استخدام أسلوب تحليل سوات يعادل أربع إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، وهى:

- **إستراتيجية القوة / الفرص** SO

وتُعرَف بأنها إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تعظيم – تعظيم) (Max – Max) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التى تتمتع بها المؤسسة، لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

- **إستراتيجية الضعف / الفرص** WO

وتُعْرَف بأنها: إستراتيجية تقليل جوانب الضعف وتعظيم الاستفادة من الفرص، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تقليل – تعظيم) (Mini – Max) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية معالجة والتغلب على نقاط الضعف التى تعانى منها المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة.

- **إستراتيجية القوة / التحديات** ST

وتُعرَف بأنها: إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتقليل مخاطر التحديات، ويُشار إليها على أنها إستراتيجية (تعظيم – تقليل) (Max – Mini) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التى تتمتع بها المؤسسة ومواجهة التحديات المحتملة.

- **إستراتيجية الضعف / التحديات** WT

وتُعرَف بأنها إستراتيجية تقليل كل من جوانب الضعف ومخاطر التحديات التى تواجه المؤسسة، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تقليل – تقليل) (Mini – Mini) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية التغلب على ومعالجة نقاط الضعف التى تعانى منها المؤسسة ومواجهة التحديات المحتملة.[٦٤]

الخطوة الثانية: إختيار الإستراتيجية (البديل) الأكثر مناسبة

تتضمن هذه الخطوة الإختيار من بين البدائل التى تم تحديدها باستخدام تحليل سوات، ويتعين على المؤسسة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة، مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.[٦٥]

وليس من السهل الاختيار من بين مجموعة من البدائل، فسوف يوجد بالطبع المؤيدون والمعارضون لكل بديل، ويكون من الصعب الاتفاق الكامل أو الرفض التام لبديل معين. وعليه ينبغى تقييم البدائل الإستراتيجية بموضوعية تامة وفقاً لمعايير محددة. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة سلفاً باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية[٦٦]. فلا شك أن المخطط الإستراتيجى وهو يستهدف البحث عن البديل الأنسب لا ينشد إلا الحصول على البديل الذى يحقق الأهداف الإستراتيجية التى تنشد المؤسسة تحقيقها؛ فتلك الأهداف تلعب دوراً رئيساً في خطوة الاختيار الإستراتيجى.

وبناء على ذلك فإن اختيار البديل الأنسب ينبغى أن يتم وفقاً لمعايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجى والتى تتوج في النهاية بقرار استراتيجى يمثل إختيار أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة

الداخلى والذى يعزز تكيفها مع البيئة الخارجية مؤدياً إلى فرصة أكبر لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة مما ينقلها إلى وضع أفضل.

وتتحدد معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتى يمكن إستخدامها في تقييم تلك البدائل واختيار أنسبها فى: المرونة أو الملاءمة مع البيئة الداخلية والخارجية[٦٧]، والعملية والقابلية للتطبيق، والقبول من متخذى القرار وأعضاء المؤسسة والأطراف المهتمة[٦٨]، والشمول والواقعية وفق الموارد والإمكانات المتاحة[٦٩]، التوافق مع الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية، والجدوى والتأثير طويل الأجل، والأقل فى التكلفة[٧٠]، الديناميكية ومراعاة عمليتى التغير والتجديد المستمرين[٧١]، والتنسيق والتكامل، وتوافر المتطلبات الرأسمالية، التنمية البشرية، وسهولة التنفيذ، سرعة النتائج، القدرة على التحديث والتطوير.[٧٢]

وتجدر الإشارة إلى أنه، لا يُتوقَّع أن تتوافر المعايير كافةً بشكل تام في أحد البدائل، ولا تتوافر في بقية البدائل الأخرى، ولكن من الطبيعى أن تتوافر تلك المعايير بنسب متفاوتة في معظم أو كل البدائل الإستراتيجية. وهنا يكون اختيار البديل الإستراتيجى الأكثر قدرةً على تحقيق نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

الخطوة الثالثة: كتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية

تمثل وثيقة الخطة الإستراتيجية المنتح الرئيس من عملية التخطيط الإستراتيجى، وهى تعرض رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها الإستراتيجية، كما تتضمن خلاصة التحليل الواسع للمؤسسة والسياق الذى تعمل فيه، وتعرض البدائل الإستراتيجية، والإستراتيجية الأكثر مناسبةً للمستقبل، مع الوسائل اللازمة لإدراك ذلك المستقبل. وتغطى الخطة الإستراتيجية فترة زمنية طويلة نسبياً، وتتميز بكونها شاملة، لا تميل للتفصيلات الكثيرة، كما أنها تتسم بالمرونة؛ فهى ليست ثابتة، بل إنها تخضع للمراجعة والتعديلات والتنقيحات كلما كان ذلك ضرورياً؛ حيث إنها تتعامل مع المستقبل، الذى يتصف بالغموض، وعدم التأكد، وسرعة التغير.[٧٣]

وتعد صياغة وثيقة الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل ليست عملاً روتينياً يمكن أن يقوم به أى فرد، بل هى عملية فكرية تستلزم تكامل الحدس والتحليل، والاعتماد إلى حد كبير على نوع من الإبداع والابتكار، والقدرة على الاستفادة من نتائج الدراسات التقويمية والاستشرافية المتعلقة بالمؤسسة، والمهارة في الصياغة على نحو يجعل الخطة مقبولة وقابلة للتنفيذ.

ويؤكد جون برايسون (٢٠٠٣) على أنه ينبغى على المخطط الإستراتيجى أن يقوم بتوظيف كافة المراحل والخطوات السابقة في كتابة الخطة الإستراتيجية، أو يُعهَد لمنسق فريق التخطيط الإستراتيجى أو أحد أفراده بإعداد المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية، وبعد ذلك يتم استعراضها ودراستها بمعرفة الفريق، ويتم إجراء التعديلات اللازمة التى تؤدى إلى تحسين الخطة. ويلى ذلك عرضها على صناع القرار وعدد من أفراد المؤسسة وبعض الأطراف المعنية، وينبغى أن يجتمع الفريق للمناقشة بخصوص أية تعديلات، والاتفاق بشأنها ما دامت ستؤدى إلى تحسين الخطة. وبعد ذلك تكون الخطة الإستراتيجية جاهزة للاعتماد الرسمى، ومن ثم تصبح جاهزة للانتقال إلى مرحلة التنفيذ.[٧٤]

وتتحدد مواصفات الوثيقة النهائية للخطة الإستراتيجية في : أنها تكون مبسطة وقصيرة، ولا تميل للتفصيلات الكثيرة ، عدم الثبات والخضوع للمراجعة والتعديلات المستمرة، وأنها متوافقة مع الاحتياجات والمصادر المتغيرة٠ن وأنها وسيلة وليست غاية فالخطة تمثل العملية التى بواسطتها يتم الوصول إلى الغاية، تحتوى على أهداف مناسبة ذات خطوط عريضة وذلك في تسلسل زمنى محدد٠، تعتبر وحدة متكاملة وليست أجزاء منفصلة.[٧٥]

وتشتمل وثيقة الخطة الإستراتيجية في صورتها النهائية على: مقدمة توضح لماذا تُعد الخطة الإستراتيجية، بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها، عرض موجز لنقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات الحالية والمتوقعة، ملخص لنتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتحديات)، تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وصف مفصل لمسارات الوصول إلى الأهداف، والموارد اللازمة، وصف البديل الإستراتيجى المختار ومحاوره بتفصيل كافٍ، فلكل إستراتيجية محاورها، بناء منظومة مؤشرات لقياس التقدم المحرز تجاه الهدف، والإجراءات التصحيحية، ملخص للإستراتيجيات البديلة ومقارنة بينها، ثم

تحديد البديل الإستراتيجى المختار، ترتيبات ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والمراجعة[٧٦]، تحديد المدى الزمنى للخطة الإستراتيجية، ويترأوح المدى الزمنى للخطة الإستراتيجية من عشر إلى عشرين سنة، حتى يمكن تحقيق أهدافها الإستراتيجية[٧٧]، ومن ثم إنجاز رسالتها ورؤيتها، صياغة الخطط التنفيذية والتشغيلية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية التى عُرضت في الخطة الإستراتيجية.[٧٨]

وترى إحدى الدراسات أن النسخة النهائية للخطة الإستراتيجية تتكون من الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الإستراتيجية، والمسح البيئى باستخدام تحليل SOWT، بكل ما يحتويه من متغيرات ذات التأثير على بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وترجمة الأهداف إلى مجموعة من الاستراتيجيات تربط بشكل فعال بين المؤسسة ومكوناتها، وبين البيئة الخارجية.[٧٩]

٥- تنفيذ الخطة الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الخطة الإستراتيجية عملية وضعها موضع التنفيذ عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية، والتى يمثل كل منها مستويات أخرى للتخطيط، كل مستوى يتلو الآخر بدءاً بمستوى التخطيط الإستراتيجى الذى يمثل المظلة الرئيسة التى تغطى وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، والذى يتضمن صياغة الاستراتيجيات البديلة، وينتهى باختيار أنسبها، يليه مستوى التخطيط التكتيكى والذى يهتم بالأدوات والوسائل التى يمكن من خلالها تنفيذ الخطط الإستراتيجية الناتجة عن المستوى السابق (التخطيط الإستراتيجى)، حيث إن التخطيط التكتيكى يقوم بتحويل الخطط الإستراتيجية إلى مجموعة من الخطط الفرعية للوصول إلى النتائج المرغوبة[٨٠]، ثم يأتى مستوى التخطيط التشغيلى الذى يهدف إلى تنفيذ الخطط التكتيكية متضمناً التفصيلات والتحليلات ومراحل التنفيذ وبيان الأدوار التى تقوم بها كافة المستويات إضافة إلى البرامج والموازنات والإجراءات التى تعد بمثابة وسائل وآليات تصبح بواسطتها الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ.[٨١]

ويؤدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل فعال إلى تحقيق عدد من المكاسب ومنها: النجاح في تحقيق الأهداف، التى يتم من خلالها مواجهة القضايا الحقيقية بعناية

وسرعة، وتجنب الأساليب التقليدية للفشل، وتزايد الدعم والشرعية للمؤسسة. ومن ثم فإن المؤسسة التى تقوم بتنفيذ خطة إستراتيجية بفعالية تساهم في تعزيز قدراتها على العمل في المستقبل؛ حيث تكتسب ذخيرة واسعة من المعرفة والخبرة ، وبالتالى تكون في موقع أفضل للقيام بتغييرات في المستقبل.(٨٢)

وتتحدد متطلبات التنفيذ الناجح للخطط الإستراتيجية فى: تغيير ثقافة المؤسسة بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية الجديدة، وجود قيادة جريئة، راغبة في التغيير المؤسسى والتحسين والتطوير المستمر، لديها ولاء وانتماء للمؤسسة، تدريب وتنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، تقييم أداء كفء وذو مغزى(٨٣)، تحديد الأدوار والمسئوليات والصلاحيات الوظيفية بدقة ووضوح(٨٤)، توافق الهيكل التنظيمى للمؤسسة مع الخطة الإستراتيجية، توافر المناخ المحفز على الإنجاز (٨٥)، تحديد الأهداف متوسطة المدى، والأهداف قصيرة المدى (السنوية) ورسم السياسات وتحديد الإجراءات، وتخصيص المصادر والموارد وإعداد الموازنات(٨٦)، تهيئة المناخ التنظيمى لمعرفة اتجاهات أفرادها نحو الخطة الإستراتيجية(٨٧)، تحديد جداول زمنية تحدد مراحل التنفيذ، وضع مؤشرات ومقاييس الأداء، إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل على كافة مستويات المؤسسة، إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية، وضع نظام الرقابة والحوافز والمكافآت والجزاءات.(٨٨)

وتؤكد إحدى الدراسات على أن الفشل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعنى فشل عملية التخطيط الإستراتيجى ككل، ومهما كان المخطط الإستراتيجى ناجحاً في صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ومهما كان دقيقاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها، واختيار البديل الإستراتيجى الأنسب، تصبح كل خطواته لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمى مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.(٨٩)

٦-متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية

تمثل مرحلة متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة فى التخطيط الإستراتيجى، وهى مرحلة هامة وضرورية، لأنهاتقدم إشارات إنذار مبكر، ومثل تلك

الإشارات مهمة ليس فقط لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح، لكن لمراجعة وإعادة صياغة للخطة الإستراتيجية غير المناسبة[٩٠]، كما تعتبر تلك المرحلة من أهم ضمانات نجاح الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، لذلك كان من الضرورى أن تكون تلك العمليات مستمرة منذ بداية التفكير في أول مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجى ومروراً بجميع مراحلها وانتهاءً بعمليات تنفيذ الخطة.[٩١]

وتتحدد أهمية هذه المرحلة فى أنها توفر المعلومات المطلوبة لتقرير ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطة الإستراتيجية ذاتها قد وُضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل أو تغيير، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفيرها بشكل جيد من عدمه. وبدون شك لا يمكن لمتابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلى بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلى والمشكلات التى صادفته، وكيف تم التعامل معها.[٩٢]

وتمثل عملية المتابعة أهمية كبيرة للمؤسسة التعليمية لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئتها ليست ثابتة على المدى البعيد حيث إن التغيير والتحويل أو التطوير سمة أساسية لهذه العوامل والمتغيرات مما يؤثر على كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. كما تعتبر مرحلة المتابعة والتقويم من أهم ضمانات نجاح أية خطة في تحقيق أهدافها، لذلك فمن الضرورى أن تكون هذه المرحلة مستمرة منذ بداية التفكير في أول مرحلة من مراحل الخطة الإستراتيجية مروراً بجميع مراحلها، وانتهاء بالتنفيذ وحتى نهاية الخطة.[٩٣]

وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال متابعتها للتنفيذ قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التى قد تمنعها أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية – على سبيل المثال – من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات، مما يلقى عبئاً على عاتق المسئولين بالمؤسسة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الخطة الإستراتيجية.[٩٤]

ويعد التقويم عملية ملازمة للمتابعة ليتم التعرف على متابعة تنفيذ الخطة، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التى يتم بها تحقيق الأهداف، وعلى أساس هذا الحكم تعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامى عن مدى نجاح الخطة الإستراتيجية أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التى وضعها المخططون مسبقاً، وتتم عملية التقويم أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة للوصول إلى حكم نهائى بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة، ويوضع كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الإلتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل.[٩٥]

وتكمن أهمية التقويم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق خطتها الإستراتيجية، وقد يترتب على عملية التقويم العديد من الإجراءات منها: إعادة تنقيح الأهداف، زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة، أى زيادة رأس مال المؤسسة بإضافة ميزانية جديدة، إجراء تعديلات على بعض العمليات التعليمية بالمؤسسة، تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة.[٩٦]

وتوجد بعض المعايير المتعلقة بكيفية عملية التقويم وهى: درجة المواءمة الداخلية والخارجية، درجة المناسبة لموارد المؤسسة، درجة تقبل التحديات، درجة المناسبة مع عنصر الوقت، درجة القابلية للتنفيذ، ما إذا كانت الإستراتيجية تقوم على ناحية ضعف معينة في المؤسسة، أو إذا كانت تستغل فرصاً معينة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ما إذا كانت الإستراتيجية تقلل من تأثير التحديات الرئيسة في ظل البيئة الخارجية.[٩٧]

ثالثا- عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجى والخطة الإستراتيجية

تتمثل العوامل التى تؤدى إلى نجاح الخطة الإستراتيجية **فيما يلى:**

١- قناعة القيادة السياسية بأهمية التخطيط على المستوى الإستراتيجى

تتأثر عملية التخطيط – أياً كان نوعه ومستواه -بمدى إيمان القيادة السياسية بأهميته وضرورته، انطلاقاً من كون التخطيط لا يمثل عملية فنية فحسب، بل

عملية سياسية أيضاً. وفي ذلك يجب أن يتحرك الخطاب السياسى الرسمى في هذا الشأن في مسارى القول والفعل في آن واحد، بحيث لا يقتصر على القول فقط[٩٨]. على أن يُترجم هذا الاقتناع بالسعى نحو تبنى مشروع حضارى قومى، يكون بمثابة خريطة للمستقبل ترسم المعالم الأساسية للنهوض الحضارى في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... وغيرها.

٢- المشاركة الفعالة للقوى الرسمية وغير الرسمية الفاعلة في الخطة الإستراتيجية

حيث يتعين ألا تقتصر القناعة بعملية التخطيط على المستوى الإستراتيجى على القيادة السياسية فقط، بل ينبغى توافر قبولٍ واسعٍ بين المتأثرين والمؤثرين في خطط تطوير التعليم قبل الجامعى بأهمية التخطيط على المستوى الإستراتيجى، باعتبارهم المتأثرين بما يوضع من خطط، ويقع عليهم عبء تنفيذها. وحتى يصبح ذلك ممكناً يجب إشراكهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية التى ترسم مستقبل أبنائهم لا لمدة عام أو حتى خمسة أعوام بل يتعدى ذلك بكثير. إلا أن هذه المشاركة حتى تكون فعالة تحتاج إلى مشاركين على درجة عالية من الوعى بقضايا التعليم والمجتمع وما يواجهه من تحديات بالداخل والخارج.

٣- استقرار السياسة التعليمية

يعد استقرار السياسة التعليمية أمراً مفيداً لعملية التخطيط، وهى أحد المطالب التى دعت إليه جميع الدراسات والبحوث التى تناولت قضية التخطيط على المستوى الإستراتيجى لضمان قبولها من المجتمع الذى وضعت من أجله. ولكن هذا ليس معناه أن تكون السياسة التعليمية مؤقتة لإرضاء المجتمع ذى الطموحات والاحتياجات المتغيرة، وإنما معناه أن تكون صادقة ومتسقة مع طبيعة المجتمع حتى يمكن تطبيقها ولا تكون ضرباً من الخيال.[٩٩]

٤- تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية

يعد تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية من أهم العوامل التى يمكن من خلالها تفعيل التخطيط على المستوى الإستراتيجى، حيث لا يمكن تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجى من خلال الجهود الرسمية وحدها بل لابد من تضافر أوجه

العمل الرسمى مع أوجه العمل غير الرسمى على المستوى القومى والمحلى، وتكامل جهودهما. فهناك عبء يقع على عاتق المثقفين والمفكرين وبالأخص المخططين ليس في المجال التعليمى فحسب ولكن بمختلف المجالات المجتمعية لعلاقات التأثير والتأثر بين التعليم والمجالات المجتمعية المختلفة، وذلك لتطوير الفكر التخطيطى ومنهجياته، ولعب دورٍ مؤثرٍ في توجيه القرار السياسى التعليمى، بما يملكه من معلومات عن الواقع وإمكاناته وحدوده.

٥- علو الهمة والإخلاص في العمل

يجب أن يمثل تحقيق تقدم ورفعة شأن الوطن هماً لكل فرد من أفراد المجتمع، يعلى من همته، بما يدفعه إلى العمل الجاد لتحقيق هذا المأرب، متحلياً بالإخلاص في عمله بما يحقق صالح الوطن. ذلك أن الافتقار إلى الإخلاص، وعدم التفانى في العمل، وتزعزع قيم الانتماء والمواطنة لدى الفرد، هى من العقبات الكؤود أمام أى جهد لإصلاح التعليم وتطويره، أو أى جانب آخر من جوانب حياة المجتمع. ويرتبط بذلك شيوع الفساد الأخلاقى الذى يثبط الهمم ويفسد الذمم، بما يجعله من أخطر المعوقات التى تحول دون تحقيق أهداف أى جهد للإصلاح والتطوير.[١٠٠]

المحور الثانى – ملامح الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠

تمثل الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ الحلقة الأخيرة –حتى الآن -في سلسلة جهود تطوير التعليم قبل الجامعى، وتعتبر هذه الخطة هي الخطة الإستراتيجية الثانية لقطاع التعليم قبل الجامعي في مصر، حيث انتهت الأولى في عام ٢٠٠٧ – ٢٠١٢. **وسوف يتناولها البحث بشيء من التفصيل على اعتبار أنها محل اهتمام البحث الحالى:**

أولاً - المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

تشير الوثيقة الخاصة بهذه الإستراتيجية إلى انها ارتكزت في بنائها على أسس منهجية علمية وعملية تحقق الواقعية والطموح معًا في عملية التخطيط الرئيس لبناء

الإستراتيجية. **وقد روعيت خمسة مبادىء لإنجاز الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠، وهى:**

١- مبدأ التكاملية مع الخطة التنموية للدولة

يؤكد محمد سيف الدين فهمى (١٩٩٧) على ضرورة تحقيق الإرتباط والتكامل بين خطة التعليم والخطة التنموية العامة للدولة، من منطلق أن التعليم يمثل قطاعاً هاماً من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. وبالتالى فإن خطط التنمية الشاملة يجب أن تضم هذا القطاع بجانب القطاعات الأخرى في صورة متكاملة.[١٠١] ومن هذا المنطلق فقد حرص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠، على أن تبنى الخطة في مراحلها المختلفة فى ضوء الخطة التنموية للدولة، وأن تتخذ نفس الإطار الزمني لها. ومن خلال العديد من لقاءات والاجتماعات بين قيادات وزارتي التربية والتعليم، والتخطيط وخبراء معهد التخطيط القومي، عرضت الوزارة توجهاتها، وسياساتها الحاكمة في سبيل إنفاذ برامج الخطة، وذلك لضمان اضطلاع قطاع التعليم بدوره المستقبلي في سبيل تحقيق الأهداف التنموية للدولة. كذلك تمت لقاءات عدة مع اللجنة الوزارية المشكلة لمناقشة مدخلات ومخرجات الإستراتيجية ومع أجهزة الدولة المسئولة لأخذ الردود والآراء الخاصة بها.[١٠٢]

٢- مبدأ المشاركة الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية

تعد المشاركة الواسعة أحد الشروط الضرورية لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى في تحقيق أهدافها، ويقصد بها إتاحة الفرصة للمعنيين في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والادارية للمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم. [١٠٣] ويرى عبد الفتاح تركى (٢٠١٠) أن المشاركة تجعل كل فرد شارك في صياغة الخطة صاحباً لها، حريصاً عليها، واعياً بأهميتها، وقادراً على تحويلها إلى واقع ملموس، فالمشاركون مشاركة حقيقية لا يمكنهم قبول أى شىء في خطتهم، إلا أن يكون شيئاً واقعياً قابلاً للتنفيذ والتحقق[١٠٤]. حيث تؤدى إلى ضمان نجاح التنفيذ، وإلى قبول القرارات والرغبة في تنفيذها، كما أنها تثرى عملية التخطيط بوجه عام.

وانطلاقًا من اهمية المشاركة كمبدا رئيس من مبادىء نجاح الخطة فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على مشاركة طيف كبير من المعنيين بالتعليم، في عمليات وضع الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للتعليم قبل الجامعي، وهم: ممثلو المجتمع من المفكرين، وعلماء الاقتصاد، والسياسة، والاجتماع، والقيادات التربوية على مستوى الوزارة، وبقية المستويات الإدارية للقطاع، والقيادات العليا للوزارة (الوزير– رؤساء القطاعات– مديرو العموم في مختلف القطاعات) وعلى مستوى المناطق وإدارات التعليم، ومديري المديريات، والإدارات التعليمية، ومديري ومديرات المدارس، ومعلمين ومعلمات، وغيرهم من العاملين في الحقل التربوي من تلك الجهات. هذا، وقد تمت مشاركة عينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية والإعدادية، بشكل رئيس وفعال جدًا. كما شارك فريق علمي تربوي عالي الخبرة والتأهيل، ومتخصص في المجال التربوي وفي مجال التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات وتمويل التعليم، وتمت الاستعانة بمجموعة من المستشارين الوطنيين والدوليين خلال جميع مراحل وعمليات التخطيط والمراجعة والتحكيم للخطة.وقد تحقق من هذه المشاركة في بلورة رؤية، ومنطلقات وأهداف الخطة، اعتمادًا على محددات الواقع التربوي والمجتمعي في إطارها المحلي والدولي.[١٠٥]

٣- مبدأ الواقعية والطموح المتزن

تعد الواقعية من أهم المبادىء التى يجب مراعاتها فى عملية إعداد وتصميم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. فإذا كانت الخطة تستهدف استشراف المستقبل ومحاولة تغيير الواقع التعليمى فى ضوء أهداف سبق تحديدها استجابة لمطالب المستقبل وتقديراً لحاجاته وحاجات أبنائه، فإن الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن تكون واقعية.[١٠٦]

وانطلاقًا من اهمية وضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية واقعية فقد حرص الفريق المسئول عن تصميم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ بأن تعتمد هذه الاستراتيجية على إنجازات الماضي، ومنها الخطة ٢٠٠٧ – ٢٠١٢، وخطة التعليم الفني ٢٠١١ – ٢٠١٧، وكذلك إخفاقاته، ودراسة، وتحليل أسباب الإخفاق، وإيجاد الاستراتيجيات والخيارات الإستراتيجية التي تعمل على تخطى مشكلات الحاضر، وتخطط لبناء المستقبل في إطار متوازن من الواقعية والطموح. كما اعتمد فريق العمل

على تشخيص وتحليل الواقع التربوي بكل أبعاده التاريخية والحالية والمستقبلية محددة مجالات القوة والضعف، ومستشرفة الغايات والأهداف الطموحة القابلة للتحقيق في إطار مجتمع منفتح على نفسه والبيئة من حوله.[١٠٧]

٤- مبدأ التكاملية والتوازن

تعد التكاملية والتوازن أحد الشروط الضرورية لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى في تحقيق أهدافها. ويقصد بالتكاملية تكامل أهداف استراتيجية النظام مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة، وأن تتعرض الإستراتيجية لجميع مكونات النظام التعليمى من مدخلات ومخرجات وعمليات من جهة أخرى. أى أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى.[١٠٨]

وانطلاقاً من ضرورة مراعاة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ لمبدأ تكاملية التخطيط، فقد دأب فريق العمل المسؤول عن إعداد الخطة على أن تخرج الخطة وقد استندت على ترسيخ مبدأ التكاملية والتوازن بين المدخلات من أجل إحداث التحسين والتطوير في مكونات نظام التعليم قبل الجامعي ككل، وتوجيهه كمنظومة موحدة تعتبر كل عناصر العملية التعليمية ذات أهمية وأولوية متساوية، تتمركز حول قدرات المتعلم وتوفر له فرصة التعليم المستمر مدى الحياة بأفضل السبل التعليمية الممكنة. وقد شكل كل من التفكير، والتخطيط الاستراتيجي مدخلاً لوضع وتنفيذ ومتابعة خطة التعليم قبل الجامعي، وفق مجموعة محددة من المراحل والخطوات المترابطة والمتكاملة والتي توجه مراحل عملية وضع الخطة وتنفيذها، ويعتبر ذلك المدخل الأداة الرئيسة لضبط اتجاه وقياس مستوى الأداء في مدى تحقيق الخطة لأهدافها.[١٠٩]

٥- مبدأ تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة

يعتمد تحقيق الخطة لأهدافها على مدى تحقيق المناطق التعليمية والمستويات الإدارية المختلفة بقطاع التعليم قبل الجامعى لمستوى إنجاز من المفترض أن تحققه هى. وبناءً عليه، فقد حرص فريق العمل المسؤول عن إعداد الخطة عند وضع الاستراتيجيات المختلفة مراعاة تحديد مستوى القدرة المتاح لتلك المناطق والمستويات الإدارية، والتأكيد

على تقديم الدعم اللازم لها في الوقت المناسب. وقد تمت مراعاة أن تكون جميع المدخلات والآليات في إطار مرن ومتزن من القدرة، لا أن تتطلب مستوى قدرة تفوق تلك المتاحة على المستوى المحلي. وإذا لم يكن هناك من بد في اتباع استراتيجيات تتطلب مستوى قدرة متميز؛ فإنه لزاماً على أصحاب تلك القدرات أن يدعموا بكل السبل الفنية الممكنة لأقرانهم ممن لم ينالوا حظًا منها. وينعكس ذلك بشكل رئيس على ما يخص بناء الخطط الإستراتيجية المحلية، والتي يستند عليها تحقيق الخطة الإستراتيجية لأهدافها. بناءً عليه، فقد اعتمدت منهجية بناء الخطة على مشروطية تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديريات، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى آخر طرفيه في خط المسئولية المدرسة.[١١٠]

ثانياً- منهجية العمل المتبعة في إعداد الخطة

اعتمادًا على الطرح والمناقشة والاستقرار على المبادئ السابقة، فقد عملت جميعها كموجه رئيس لجميع مراحل بناء وتصميم الخطة الإستراتيجية، متضمنة في ذلك اختيار طريقة وآلية العمل، وفق الإطار الزمني المخطط لإنجاز تلك المهمة. **وفيما يلي عرض لتلك المنهجية:**

المرحلة الأولى: مرحلة التهيئة والاستعداد

تضمنت مرحلة التهيئة والاستعداد القيام بخطوتين أساسيتين، تمثلت الأولى في: بلورة فكرة مشروع بناء استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي من خلال العديد من اللقاءات التي تمت مع قيادات الوزارة على مختلف المستويات. بينما تمثلت الثانية في: تحديد هدف المشروع في وضع استراتيجية وطنية لتطوير التعليم قبل الجامعي ذات مدى زمني يمتد حتى عام ٢٠٣٠ ، اتساقًا مع الإستراتيجية الوطنية للدولة مقسمة إلى خطط فرعية تبدأ بالخطة الانتقالية ٢٠١٤ – ٢٠١٧.[١١١]

المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الرؤية الإستراتيجية

تهدف هذه المرحلة في عملية التخطيط الإستراتيجى إلى تقديم وصف دقيق وواضح لما ينبغى أن تكون عليه مؤسسات التعليم قبل الجامعى مستقبلاً، وهو ما يمثل رؤية النجاح لها، وبذلك تكون الرؤية دليلاً إرشادياً لصياغة الخطة الإستراتيجية

وتنفيذها. كما تتيح مثل هذه الرؤية لأفراد المؤسسة معرفة المتوقع منهم، وتكون النتيجة تعبئة طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.[١١٢]

ولقد تطلبت صياغة الرؤية الإستراتيجية التى تضمنتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ القيام بخطوتين رئيسيتين، تمثلت الأولى فى: وضع نموذج علمي لصياغة الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠. بينما تمثلت الثانية فى: صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل التعليم قبل الجامعي في عام ٢٠٣٠، وقد تمت من خلال ورش عمل شارك فيها قرابة ٤٠٠ شخص يمثلون مختلف الفئات ذات العلاقة بالشأن التربوي على المستوى الرسمي والشعبي. وقد نفذت عملية الصياغة من خلال: تحليل الوضع الراهن، وعرضه على الشركاء، والمشاركين في ورش العمل. وذلك من أجل ترسيخ الفهم العام لديهم بحالة التعليم في مصر، ووضوح الرؤية لديهم بنقاط قوته، ونقاط ضعفه، والفرص المتاحة، والمبادرات الحالية، وكيفية الاستفادة منها، وبناء السياسات والاستراتيجيات الحاكمة للخطة الإستراتيجية عن طريق الخبراء الوطنيين، وقيادات الوزارة بهدف بناء السياسات العامة الرئيسة التى على هداها تم بناء برامج الخطة واستراتيجيات وآليات تحقيق أهداف الإستراتيجية.[١١٣]

المرحلة الثالثة- بناء الخطة التنفيذية للسنوات الثلاث الأول من الخطة الإستراتيجية (الخطة الانتقالية)

تشير خطة التنفيذ إلى مجموعة الإجراءات المتتابعة المحددة بمكان وزمان معينين لتحقيق أهداف معينة محددة سلفاً مع تحديد الكلفة ومصادر التمويل.[١١٤] وهى تمثل جزء من الخطة الاستراتيجية –الخطة الإطار -فالخطة الإطار يتولد عنها خطط تنفيذية تضم كل واحدة منها المشروعات المتضمنة فى الخطة الكبيرة وتكون هذه الخطة التنفيذية هى خريطة العمل التى يتم على أساس منها التنفيذ المرحلى للخطة الإطار. ويسمح هذا النهج التجزيئى بمتابعة تجزىء الخطة الإستراتيجية بقدر كبير من الأمان وتجنب الصدامات والمفاجآت والتى يمكن احتوائها نظراً لمعايشة القائمين على أمر تنفيذ الخطة للتوقعات المتنبأ بها وما يجرى فى الواقع العملى فى نفس الوقت.[١١٥]

ولقد أعد الخطة التنفيذية للسنوات الثلاث الأول - الخطة الانتقالية -من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ مجموعة الخبراء الوطنيين والدوليين وخبراء وقيادات الوزارة المشاركين في البرامج، كل على حسب تخصصه. وذلك من خلال ما يقرب من عدد ٨٥ ورشة عمل للبرامج المختلفة. تمت فيها عمليات بناء الأهداف الفرعية التنفيذية للأهداف العامة للبرامج، ثم بناء الأنشطة التى بها تتوصل البرامج إلى أهدافها، ونتائجها المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من الخطة. وكل ذلك في إطار ما تم التوصل إليه بالبرامج خلال المرحلة الأولى من بناء الإستراتيجية، وهي مرحلة البرامج والهيكل الرئيس للبرامج.[١١٦]

المرحلة الرابعة- بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة

يشير مصطلح اسقاط إلى بيان حالة مشروط يتعلق بالمستقبل، ويشتق الاسقاط من خلال استقراء الاتجاهات الماضية التى تصف سلوك النظام محل الدراسة. وتعطى اسقاطات هذه الاتجاهات تطور مستقبلى واحد محتمل الحدوث للمتغيرات المستقرأة شريطة افتراض استمرار الاتجاهات الماضية. وتوضح الاسقاطات كيفية تطور القيد الطلابى في مختلف أجزاء النظام التعليمى تحت الافتراضات البديلة المتعلقة بنمو السكان المستقبلى وبالسياسة التعليمية المستقبلية[١١٧]. ويرى سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) ان التخطيط يتضمن أحكاماً وحقائق ويعتمد على الإحصاءات والمعلومات ويركز فى اسقاطاته المستقبلية على الأرقام فإذا ما كان ذلك محل شك فمعنى هذا أن ما بنى عليه سيكون محل شك كذلك.[١١٨]

أما التوقعات -التنبؤات - فتمثل جزءا أساسيا من عملية التخطيط التعليمى وتهدف إلى تحديد تطور القيد الطلابى المستقبلى الأكثر احتمالا ويتم الحصول عليها عن طريق تأسيس علاقات سببية بين عدد الطلاب المقيدين والعوامل المحددة للقيد.[١١٩]

ويعتمد بناء التوقعات والاسقاطات المستقبلية على المعلومات والبيانات والإحصاءات، فتلك هى المادة الخام اللازمة لأى تخطيط ، والذى إذا لم يبنى على أساسها، يعتبر نوعاً من الإرتجال فى بناء الخطط ولهذا خطورته، إن الاحصاءات والبيانات تتحكم فى عمليات التخطيط التعليمى فتؤثر فى توزيع الخدمة التعليمية . ومن ثم فأى قصور فيها من ناحية توافرها ودقتها قد يتم عن توزيع خاطىء لتلك

الخدمة مما قد يصطدم مع مبدأ تكافؤ الفرص، ويؤثر على التوازن بين المناطق المختلفة الذى يعتبر هدفاً من أهداف التخطيط التعليمى.[١٢٠]

وانطلاقًا من أهمية الاسقاطات والتوقعات فى عملية التخطيط للتعليم فقد حرص المسؤولين عن إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على بناء نموذج للتوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة يواكب التوجهات الدولية وفي هذا السياق فقد تم استخدام نموذج للتحليل والتوقع من أجل عمل الإسقاطات المستقبلية للمدخلات، وحساب المخرجات بنهاية الخطة، وعلى مدى سنواتها. واستعانت الوزارة بخبراء منظمة اليونسكو المتمرسين في هذا المجال لبناء ذلك النموذج. وقد استهلكت تلك الفعالية ثلاث ورش عمل، غير آليات التواصل فيما بين خبراء الوزارة، وأحد الخبراء الدوليين عبر برامج التواصل من خلال شبكة الإنترنت (سكاي بي)، والبريد الإلكتروني بشكل منتظم لفترة تجاوزت الخمسة أشهر.[١٢١]

المرحلة الخامسة- تشكيل لجنة للصياغة النهائية للخطة

تعتبر صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجى، والمحور الرئيس الذى تدور حوله تلك العملية. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الإستراتيجيات المستقبلية الرئيسة التى تساعد المؤسسة على النجاح في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بشكل أفضل، وتقييم تلك الإستراتيجيات البديلة في ضوء بعض المعايير، واختيار البديل أو مجموعة البدائل الملائمة التى قد تصبح إستراتيجية للمؤسسة.[١٢٢]

وانطلاقًا من أهمية هذه المرحلة حرص المسؤولون عن إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على تشكيل لجنة للصياغة النهائية للخطة، وقد تواصل عمل هذه اللجنة لمدة ثلاثة أشهر متواصلة. وقد قامت اللجنة بمراجعة المفاهيم الرئيسة بالبرامج المختلفة؛ وذلك لضمان أن يتم التوصل إلى إصدار للخطة يتسم بالحرفية، ووضوح المفاهيم، والرؤى، والاستراتيجيات، والآليات المطلوب اتباعها وصولاً لتحقيق أهداف الخطة ببرامجها المختلفة. كما تضمنت تلك المرحلة أيضاً مراجعة مخرجات الخطة، ومدى ترابط برامجها مع بعضها البعض، ومدى إمكانية تحقق

أهدافها، وحساب التوقعات المختلفة، وذلك حتى يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية المتوقعة عند تنفيذ الخطة.[١٢٣]

المرحلة السادسة- طرح الخطة على المجتمع للتعريف بها

تم عرض الخطة المبدئية على ممثلي الجهات المستفيدة من خلال شبكة الفيديو كونفرانس، والتي تنتشر بعدد (٧٢) قاعة على طول البلاد وعرضها، وتلا ذلك عرض النسخة المبدئية للخطة على فخامة السيد/ رئيس الجمهورية، حيث وجه فخامته بضرورة طرحها للحوار المجتمعي، وقد قام السيد الدكتور وزير التربية والتعليم بعرضها ومناقشتها خلال عدد ١٧ جلسة حوار مجتمعي، تم في أثنائها تسجيل جميع المقترحات، واستطلاع آراء جميع الحضور بنموذج لاستبيان استطلاع رأي ممنهج ومصمم خصيصاً لخدمة هذا الغرض. وتم الأخذ بمداخلات ومقترحات المستجوبين المستهدفين، بعد دراستها وتحليلها والتحديث المستمر للخطة في ضوء النتائج، وصولاً للنسخة النهائية للخطة. وكذلك فقد تم وضع النسخة المبدئية للخطة على الموقع الإلكتروني للوزارة ومعها استبيان مغلق وآخر مفتوح لاستطلاع الآراء، وتضمين ذي الجدوى منها بالخطة. وتم عرضها على المنظمات العالمية المختصة بالتعليم (مؤتمر اليونسكو بباريس).[١٢٤]

ثالثاً - ركائز الخطة الإستراتيجية

ترتكز الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على مجموعة من الركائز والاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، والتى تعكس رؤية متكاملة لقضايا التعليم قبل الجامعى وأبعاده والآمال المعقودة عليه بالنهوض بالأمة وتحقيق رفاهية الفرد والمجتمع. وتمثل هذه الركائز والاستراتيجيات مجموعة شروط لازمة لنجاح الخطة الإستراتيجية، تعتمد عليها، وتنطلق منها، وبقدر ما تتوافر هذه الركائز وتتكامل بقدر ما تتحقق أهداف الخطة الإستراتيجية. **ومن أهم الركائز التى استندت عليها الخطة ما يلى:**

- تطوير المناهج الدراسية بما يحقق ترسيخ الانتماء الوطني ، والحفاظ على الهوية، والتركيز على بناء الشخصية أكثر من الاستيعاب وحفظ المعلومات.
- إتاحة الفرص المتكاملة لاستيعاب وتعليم جميع الأطفال من عمر ٥ - ١٨ ، وتحسين قدرة المدرسة على الاحتفاظ بهم والحد من تسربهم.

- التوصل إلى معالجات غير تقليدية لمواجهة القصور الشديد في كفاية المباني والتجهيزات المدرسية والتصدي للحد من الكثافات العالية للفصول.
- التركيز على المدرسة الابتدائية بما يؤهلها لأن تكون قاعدة قوية للمراحل الأعلى.
- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية.
- الأخذ بالمناهج العالمية غير المحملة ثقافيًا، مثل: الرياضيات والعلوم واللغات والجغرافيا.
- مواجهة قضايا التقويم والامتحانات وصولاً إلى نظم تعيد التعليم إلى طبيعته ووظيفته الأساسية.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة وتدأولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.
- تطوير تخصصات التعليم الفني والتدريب المهني في ضوء متطلبات سوق العمل، وبما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة .
- إعادة الاعتبار للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية في مختلف مراحل التعليم، ومساواتها في درجة الأهمية مع بناء الفصول والمعامل البحثية.
- توفير بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وآمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها، بما يؤدى إلى إشباع احتياجات الطلاب التربوية والتعليمية.
- تطوير بيئة التعلم وتزويدها بالتقنيات المطلوبة لتحسين التعليم ببيئة تعليمية ثرية التقنية بدءًا من المرحلة الابتدائية من خلال تحسين المكون التكنولوجي فيها.
- تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية في مجالات العلوم والرياضيات وعلوم وفنون الاتصال.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي.
- إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقق الفاعلية والانسيابية بين عناصره وحلقاته. وإعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري.

- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس.
- بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات ومحددات الأداء في كافة المستويات التعليمية.
- توفير مستلزمات تنفيذ الخطة وتدبير متطلبات التمويل اللازمة لتحقيق برامجها ومشروعاتها، مع التأكيد على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، وتنمية الموارد الذاتية، والبحث عن مصادر فعالة غير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل والأراضي والمباني، وتوفير متطلبات النجاح للبرامج والمشروعات .
- تطوير منظومة واستراتيجيات العمل في المراكز والهيئات الداعمة لوزارة التربية والتعليم بما يدعم التطوير الحقيقي للعمل التعليمي في الفصل والمدرسة من خلال إجراء البحوث وعمليات التقويم والتدريب، وتوظيف نتائجها في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات التربوية، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعملية التربوية ميدانيًا.
- التأكيد على المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء لعمليات التعليم والتعلم) بما يحقق المحاسبية الأفقية .
- تحديث منظومة التشريعات التعليمية وذات الصلة والمؤثرة فيها، بما يتفق وعمليات تطوير النظام التعليمي في جوانبه كافة.
- إعداد كل الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والحياة المهنية، من خلال تحسين قدرة نظام التعليم على تحقيق الأداء المتميز داخل الفصول الدراسية على نحو مستمر بمعايير أكاديمية جيدة مع تقديم خدمات الدعم الفعالة.
- دعم وتعزيز قدرة نظام التعليم على مواصلة التحسن، من خلال الاستخدام الأفضل واسع النطاق للبيانات، والأبحاث، والتقويم، والشفافية، والتحديث، والتكنولوجيا.[١٢٥]

رابعاً - محاور الخطة الإستراتيجية

تضمنت الخطة مجموعة من المحاور الرئيسة، والتى تتضمن بداخلها مجموعة محاور فرعية أخرى تسهم في تحقيق المحاور الرئيسة. وتمثلت تلك المحاور في: المحور

الأول: منهجية العمل ومبادئ بناء الخطة الإستراتيجية، المحور الثانى: السياق الاقتصادي والمجتمعي والثقافي والسيا سي والعالمي للتعليم، المحور الثالث: الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي في مصر، المحور الرابع: المشكلات والقضايا الملحة، المحور الخامس: الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، المحور السادس: الركائز الرئيسية للخطة، المحور السابع: البرامج المختلفة للخطة، المحور الثامن: تمويل الخطة، المحور التاسع: الإطار الزمني لتنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية، المحور العاشر: دور الوزارات والهيئات المختلفة في دعم تنفيذ الخطة، المحور الحادى عشر: التوصيات المستخلصة ونتائج استطلاعات الرأي للحوار المجتمعي، المحور الثانى عشر: معدل تنفيذ أنشطة الخطة من خلال المبادرات المبكرة التى تخدمها.[١٢٦]

خامساً- البرامج ذات الأولوية في الخطة الإستراتيجية

يعرف البرنامج بأنه مجموعة من المشروعات المرتبطة ببعضها التى تهدف مجتمعة إلى إنجاز واحد أو أكثر من أغراض الخطة. ويعد البرنامج هو أكبر رزمة أداء فى الخطة[١٢٧]. ويعرف كذلك بأنه ذلك البيان بمجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية المختارة، وغالباً ما يتضمن البرنامج عدداً كبيراً من الأنشطة[١٢٨]. ومن ثم فإن البرامج هى الوسائل والآليات التى بواسطتها تصبح الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقةً وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ.

ويرى محمود عباس عابدين (٢٠٠٣) أن كل برنامج يخدم هدفاً أو عدداً مترابطاً من الأهداف من ناحية، وتُحدَد له موارد محددة لتنفيذه من ناحية ثانية. والموارد هى القوة المحركة للبرامج على خط سير المؤسسة أو طريق عملها من أجل تحقيق أهدافها ومهمتها. وتُصنَف عادةً إلى موارد مالية أخرى بشرية (مهارات) متاحة ومتوقعة، وهناك من يضيف إليها أقساماً أخرى، مثل: مدى التقدم العلمى والتكنولوجى، والقيم السائدة في المجتمع الذى توجد فيه المؤسسة، والمساندة الشعبية لهذه المؤسسة، والتحمس لأهدافها ومهمتها.[١٢٩]

ولقد تضمنت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ ستة برامج أساسية، وخمسة برامج فرعية، وأربعة برامج متقاطعة معها. وتمثلت البرامج

الأساسية في: برنامج مرحلة رياض الأطفال، برنامج مرحلة التعليم الأساسي بحلقتيه، برنامج التعليم الثانوي العام، برنامج التعليم الثانوي الفني، برنامج التعليم المجتمعي، برنامج التربية الخاصة (الموهوبون والفائقون، الدمج وذوو الإعاقات). وتمثلت البرامج الفرعية في: برنامج الاصلاح المبنى على المدرسة، برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، برنامج نظم المعلومات التربوية والإدارية، برنامج التقويم والمتابعة، برنامج البنية الهيكلية والتشريعية. كما تمثلت البرامج المتقاطعة في: برنامج تكنولوجيا المعلومات، برنامج المناهج والطرق، برنامج التغذية المدرسية، برنامج الأبنية المدرسية[١٣٠]. **ولقد حددت الخطة الأهداف العامة والإستراتيجية لهذه البرامج كما يلى:**

١- البرامج الأساسية

وتشمل هذه البرامج فيما يلى:

- **برنامج مرحلة رياض الأطفال**

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج التوسع في مرحلة رياض الأطفال كمًا وكيفًا لضمان تقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في الشريحة العمرية ٤ - ٥ سنوات، وخاصة في المناطق المحرومة. وفي ضوء ذلك تحددت الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج في: رفع معدل القيد الإجمالي إلى ٨٠ ٪ من جميع الأطفال في الشريحة العمرية ٤ - ٥ سنوات، رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التربوية التعليمية بجميع رياض الأطفال، الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة للأطفال ذوي الإعاقة المدمجين برياض الأطفال، تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة.

- **برنامج التعليم الابتدائى**

حددت الخطة الهدف العام لهذا البرنامج في توفير تعليم عالى الجودة لجميع الأطفال من بداية المرحلة الابتدائية حتى انتقالهم للمرحلة التالية بكفاءة وفاعلية. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج في: توفير خدمة تعليم ابتدائي جيدة لجميع الأطفال في سن التعليم الابتدائى، ضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة لأطفال المرحلة الإبتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة، القضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات الأداء والتحصيل، رفع كفاءة منظومة إدارة المرحلة الابتدائية.

- **برنامج حلقة التعليم ا لإعدادى**

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في حلقة تعليمية توجه جهودها نحو خريج يتقن المهارات اللغوية، والرياضيات، والعلوم، والاتصال، بما يؤسس لانتقاله ونجاحه في المرحلة التالية، وتنمية قدراته الابتكارية والإبداعية، والتواصل على مستوى عالمي، مع تأكيد ترسيخ قيم المواطنة، والهوية العربية والقيم الدينية، والتكامل مع الآخر وقبوله والتفاعل معه. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية في: إتاحة فرصة تعليمية جيدة لجميع التلاميذ المنقولين إلى حلقة التعليم الإعدادي، بتوفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم، غير مرتفعة الكثافة، عادلة، تراعى البعد المجتمعي والبيئي والاقتصادي المتفأوت للمتعلمين، توفير قوة تدريسية كافية، و على درجة عالية من المهنية لتقديم المناهج المطورة والأنشطة المدرسية بما يضمن التنمية الشاملة للتلميذ في المرحلة الإعدادية، التركيز على المدرسة لتصبح محور إصلاح، وتحسين حقيقي في تحصيل الطلاب، ومستوى تعلمهم، والاحتفاظ بالطلاب حتى نهاية الحلقة، الارتقاء بمستوى تحصيل الطلاب إلى مستوى الإتقان، وخاصة في اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم والتكنولوجيا، وإجادة إحدى اللغات العالمية، تنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير، قادرة عليه، وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف التعليم، قادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار.

- **برنامج التعليم الثانوي العام**

حددت الخطة الهدف العام لهذا البرنامج في تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالى. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية في: زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي، تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، تطوير نظام الإدارة و المتابعة والتقويم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.

- **برنامج التعليم الثانوي الفني**

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في إعداد فنى ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية و الإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورُقِّى الوطن. أما الأهداف الإستراتيجية للبرنامج فقد تمثلت في: التوسع في فرص وتحديث تخصصات التعليم الفني في مصر والمدارس المصرية في دول حوض النيل، تقديم برنامج تكميلي لمن يرغب من الحاصلين على الثانوية العامة لإعدادهم لسوق العمل، تطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل، ولواقع البيئة المحلية مع تطبيق منظومة حديثة للتقييم والتقويم الشامل والتراكمى، إتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك، الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم، دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات، تحديث تشريع وهيكلية مشروع رأس المال الدائم في إطار التعليم المزدوج والعائد الاقتصادي، تفعيل الشراكات محليًا وعالميًا والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها، تفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفنى والتدريب المهنى، التدريب من أجل التشغيل.

- **برنامج التعليم المجتمعي**

تحدد الهدف العام لهذا البرنامج في: توفير تعليم مجتمعي لكل الأطفال في سن ٦ – ١٤ الذين لم يلتحقوا بالتعليم الأساسي أو الذين تسربوا منه، وخاصة الفتيات والأطفال في المناطق الحضرية والريفية الفقيرة، وتحددت الأهداف الإستراتيجية في توفير خدمة تعليمية (فرصة ثانية) تتسم بالجودة لإلحاق جميع الأطفال سن ٦ إلى ١٤ سنة الذين تعدوا السن الرسمي للالتحاق والمتسربين من التعليم، توفير صيغ من التعليم المجتمعي تتناسب مع البيئات المجتمعية والجغرافية المختلفة.

- **برنامج التربية الخاصة**

تضمن برنامج التربية الخاصة فئتين هما الموهوبون والفائقون، وذوى الإعاقة. وقد تمثل الهدف العام لبرنامج الموهوبين والفائقين في: تزويد المتعلمين الموهوبين والفائقين بتعليم عالي في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمهارات المتقدمة، بما يتناسب وقدراتهم الفردية بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي. كما تمثلت الأهداف

الإستراتيجية لذات البرنامج في: دعم ورعاية المتعلمين الموهوبين والفائقين في مدارس التعليم قبل الجامعي، تطوير جودة التعليم بمدارس الموهوبين والفائقين القائمة وإنشاء مراكز لاكتشاف ورعاية الموهوبين، توفير بيئة داعمة للموهبة والتفوق بمدارس التعليم قبل الجامعي والمجتمع ككل، تطوير منظومة الموهبة والتفوق في ضوء الخبرات الداعمة. كما تمثل الهدف العام لبرنامج الدمج و مدارس ذوي الإعاقة في: تزويد المتعلمين ذوي الإعاقة بفرص تعليمية عالية في جودتها النوعية، ومتكافئة مع أقرانهم من غير ذوي الإعاقة، ودمج ذوي الإعاقة البسيطة بجميع مدارس التعليم قبل الجامعي. أما الأهداف الإستراتيجية للبرنامج فقد تضمنت: دمج الأطفال ذوى الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي، دمج الأطفال ذوى الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي وتحسين جودة التعليم المقدَم، تحسين جودة التعليم بمدارس التربية الخاصة القائمة، توفير بيئة شاملة داعمة لعملية دمج ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي، تطوير منظومة الدمج والتربية الخاصة في ضوء الخبرات الداعمة.[١٣١]

٢- البرامج الفرعية

تتمثل البرامج الفرعية للخطة فيما يلى:

- **برنامج تطوير البنية المؤسسية في إطار مركزي/لامركزي**

يتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في: تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، تعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق العوائد في إطار متوازن بين المركزية واللامركزية. أما الأهداف الإستراتيجية فتتكون من: تدعيم بنية مؤسسية مركزية / لامركزية ، توازن بين صلاحيات الجهاز المركزي لقطاع التعليم قبل الجامعي في وضع المنهج القومي والسياسات والاستراتيجيات العامة ومعايير ضمان الجودة وتقويم المنظومة التعليمية على المستوى الوطني، وبين تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس والإدارات والمديريات التعليمية في تنفيذ السياسات والخطط القومية ومتابعتها على المستويات المحلية، توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على كافة المستويات، بما يضمن كفاءة وفاعلية

كل منها في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية، تأسيس منظومة بناءة ومتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استغلال الموارد والفعاليه في تحقيق النتائج.

- **برنامج تعديل البيئة التشريعية وهيكلة قطاع التعليم**

يتمثل الهدف العام لهذا البرنامج فى: إعادة النظر في التشريعات والقوانين والقواعد والقرارات القائمة، و تعديل ما يحتاج منها، واستصدار ما يلزم من جديد لتوفير بيئة تشريعية مناسبة تضمن كفاءة وفعالية منظومة إدارة التعليم قبل الجامعي في إطار من الحوكمة الرشيدة. وتتمثل الأهداف الإستراتيجية في: توفير بيئة تشريعية مستقرة لتنظيم وإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي تتناسب وتطور السياسات والمستجدات التربوية، بما يضمن تحقيق أهداف القطاع بكفاءة وفعالية.

- **برنامج تنمية نظم المعلومات التربوية و المالية**

يهدف هذا البرنامج بصفة عامة إلى توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية على درجة عالية من الجودة متاحة للاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة تستند على بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتشمل أهدافه الإستراتيجية توفير نظام معلومات متكامل راقى الجودة، يقوم على البيانات التربوية والمالية التفصيلية، ينتج مؤشرات نوعية تحليلية لأداء قطاع التعليم قبل الجامعي، على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج، تتسق والمفاهيم والمعايير الدولية، ومتاحة للقائمين على التخطيط والمتابعة والتقويم وصناع القرار بمختلف المستويات وكذلك أصحاب المصالح من هيئات ومنظمات ومجتمع محيط وأولياء الأمور، بناء تشريعات تختص بتنظيم مصادر جمع وتدقيق ومعالجة ونشر المعلومات، وتدعيم الثقافة والقيم المعلوماتية بقطاع التعليم قبل الجامعي.

- **برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية**

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في: بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة وديناميه، توفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة، وفي إطار دولي متميز. وتحددت

الأهداف الإستراتيجية في: تحول مفاهيمي تدريجي وبنائي نحو تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعأوني والجماعي نحو تحقيق أهداف قطاع التعليم، بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية لإدارة الموارد البشرية، يضطلع بإدارتها أكفأ المدراء، أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات وتوجيهات إدارات الموارد البشرية، مجتمع تعليمي -معلمين وغير معلمين -متنامي معرفيًا ومهاريًا، متنامى القدرة والكفاءة الذاتية، ومن خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات.

- **برنامج المتابعة والتقويم**

هدف هذا البرنامج إلى إقامة نظام فعال للمتابعة والتقويم مبنى على النتائج يقيس فاعلية النظام التعليمي وتطبيق السياسات وكفاءة استغلال الموارد على مختلف المستويات الإدارية. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: بناء منظومة للمتابعة والتقويم مبنية على النتائج تقوم على إطار من مؤشرات أداء وعوائد متفق عليها من قبل المتخصصين وأصحاب المصلحة مدعومة ببنية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نشر ثقافة المتابعة والتقويم المبني على النتائج على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

- **برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة**

تمثل الهدف العام للبرنامج في: تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فتنتج مواطنًا مبتكرًا قادرًا على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمًا في تنمية وطنه. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي/لامركزي متوازن، تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة، بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة، تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية

لتحقيق متطلبات الجودة، توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنه، ومرحبة تحقق تكافؤ الفرص وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة.[١٣٢]

٣- البرامج المتقاطعة

تتمثل البرامج المتقاطعة فيما يلى:

- **برنامج الإصلاح الشامل للمناهج**

هدف البرنامج بصفة عامة إلى: تطوير مناهج دراسية للتعليم قبل الجامعي تتفق مع مُتطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين بمُتغيراته المحلية والإقليمية والعالمية، وتسعي لتنمية ثقافة التفكير والإبداع، والحفاظ على القيم الأصيلة للمجتمع المصري وترسيخها، والتأكيد على المواطنة الرقمية، وذلك لإعداد أجيال قادرة على المنافسة عالميًا للوصول إلى مراكز متقدمة في مجال العلوم والرياضيات والتقنيات. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: صدار ميثاق عام لمناهج التعليم قبل الجامعي في مصر، إصدار وثيقة مناهج لذوي الاحتياجات الخاصة من الموهوبين وذوي الإعاقات بأشكالها المختلفة المدمجين وغير المدمجين بجميع فئاتهم وكذلك الفئات المحرومة ثقافيًا، تطوير منظومة المناهج الدراسية والكتب ومصادر التعلم لجميع مراحل التعليم والتعليم المجتمعي، بما يتماشى والاتجاهات العلمية، ويستند على بيئة تكنولوجية في التعليم والتقويم والاتصال، ويدعم قيم المواطنة، الاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير منظومة التقويم في ضوء نواتج التعلم، في المراحل التعليمية المختلفة.

- **برنامج تكنولوجيا التعليم**

تمثل الهدف العام للبرنامج في: التوسع في بنية وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات منظومة التربية والتعليم لضمان تأهيل التلاميذ لاقتصاد المعرفة مع كفاءة وفاعلية إدارة المنظومة في إطار القيم الرقمية وخدمات الحكومة الإلكترونية. وتحددت أهدافه الإستراتيجية في: استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة و فعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءًا من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية، توفير تكنولوجيا معلومات والاتصال للمعلمين وتنمية قدراتهم في الاستفادة

منها في الحصول على المصادر التعليمية، وتخطيط وتقديم الدروس، وتقويم وإدارة الفصول الدراسية بفعالية والتواصل مع تلاميذهم وأولياء أمورهم خارج حدود الفصل الدراسي، توفير تكنولوجيا معلومات الاتصال التي تكسب التلميذ مهارات التعامل معها وإستخدامها في التعلم والتقييم الذاتي والتواصل المعرفى.

- **برنامج التغذية المدرسية**

هدف البرنامج إلى: تقديم تغذية مدرسية لجميع الطلاب بمراحل التعليم المختلفة وفقاً لمعايير الجودة الغذائية والتربوية، وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: التوسع في حجم المجتمع الطلابي المستفيد من الوجبة المدرسية، زيادة عدد أيام التغذية المدرسية، تحسين محتويات الوجبة المدرسية وقيمتها الغذائية، التثقيف الغذائي للتلاميذ وخفض معدلات الإصابة بالأمراض الناتجة عن الأغذية غير الصحية وضعف الوعي الغذائي.[١٣٣]

سادساً- تمويل الخطة الإستراتيجية

تعتبر الموارد المالية من أهم الركائز التى يعتمد عليها التخطيط التعليمى، ولا شك أن نقص هذه الموارد أو سوء توزيعها أو تأخيرها يمكن ان يؤدى إلى فشل التخطيط التعليمى وقصوره فى تحقيق الأهداف. ويعتبر نقص الإعتمادات المالية من المشكلات التى يواجهها المخططون ويتحركون فى إطارها، وتتحكم فى أفعالهم وتمثل قيودا على أفكارهم[١٣٤]. ولهذا فمن الضرورى عند وضع الخطة الإستراتيجية للتعليم القيام بتقدير واقعى للموارد المتوقعة وإلا تعثرت الخطة نتيجة عدم امكانية التنفيذ وفي هذه الحالة إما يتم العدول تماما عن الخطة التعليمية أو تخفيضها بشكل حاد مما يؤثر سلبا على أهداف الخطة.[١٣٥]

وانطلاقاً من أهمية الموارد المالية فى نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، فقد اعتمد تمويل الخطة على ثلاثة مصادر هى: الدولة كممول رئيس، والمساهمات المجتمعية والقطاع الخاص والجهات المانحة، والموارد الذاتية لوزارة التربية والتعليم. بالنسبة للمساهمات المجتمعية، فقد لاحت بشائرها مبكرًا، وسوف يتم على سبيل المثال تمويل بناء ٣٠٠٠ مدرسة بمعدل ١٠٠٠ في السنة في إطار مبادرة المشاركة بين القطاعين العام و الخاص، وتبنى الفنان محمد صبحي

إنشاء ٥٠ مدرسة تجريبية في المناطق المحرومة، وتبنت مجموعة مستثمرين بناء ٣٠٠ مدرسة، كما اجتذبت مبادرة جدد فصلك ٥٠٠ مليون جنيه ، وتتولى جمعية أصحاب المدارس الخاصة المشاركة في صيانة بعض المدارس الحكومية، وعلى مستوى الدول والجهات المانحة، تبنت دولة الإمارات العربية بناء ٥٤٠ مدرسة، كما تبنت منظمة اليونيسيف تمويل إعداد الخطة وتدريب الكوادر المحلية قبيل مرحلة التنفيذ، ومن المتوقع أن تزيد هذه الموارد من خلال تسويق الخطة ومع الاستقرار السياسي للدولة، أما على صعيد تنمية الموارد الذاتية، تم تكوين فريق متخصص لتسويق الإمكانات المتوفرة لدى الوزارة من منظور اقتصادي يضمن توفير موارد للصيانة الذاتية وعائداً اقتصادياً يستثمر في تنفيذ الخطة. من جانب آخر تتبنى الوزارة سياسة لترشيد الإنفاق بناء على نتائج دراسة متابعة الإنفاق العام التي سبق وأن مولها الاتحاد الأوروبي، ودراسات تحليل الإنفاق العام التي قام بها فريق من البنك الدولي، وكذلك من خلال حوكمة القطاع المالي من منظور مركزي/ لامركزي يضمن الشفافية والمحاسبية والكفاءة في تخصيص الموارد، والتركيز على استراتيجيات لمتابعة الإنفاق تراعى تحديد أولويات هذا الإنفاق، وفي الوقت نفسه تحقيق كفاءة وفعالية أكثر وتفويض سلطات الإدارة مع المساءلة عن النتائج.[١٣٦]

المحور الثالث – معايير التحليل النقدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى

يعد النقد المفتاح الرئيس في تقدم الفكر والمجتمع، وتتضح أهميته وضرورته في كافة المجالات والعلوم، وبخاصة العلوم الإنسانية حيث يسمح بتصحيح المعرفة وتجنب الوقوع فى الأخطاء، ومن ثم تغيير الواقع إلى ما هو أفضل. كما يعتبر النقد أحد الضرورات المهمة فى مجال التخطيط للتعليم قبل الجامعى وذلك بسبب فشل الكثير من الخطط والاصلاحات التعليمية فى تحقيق أهدافها المبتغاة لتطوير التعليم بهذه المرحلة.

أولاً – أهمية نقد الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى

تبدو أهمية التحليل النقدى بالنسبة للخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى في وضع هذه الخطط في بؤرة الاهتمام، حيث يساهم النقد في إيجاد شعور بالأزمة، من خلال ما يتم التوصل إليه من نقاط قوة يجب تعزيزها واستغلالها في عملية

التخطيط الإستراتيجى لقطاع التعليم قبل الجامعى، ونقاط ضعف يجب التفكير في سبل مواجهتها حتى لا تعوق نجاح هذه العملية التخطيطية.

كما تتمثل أهمية نقد الخطط الإستراتيجية في أنها تساعد على التجديد المستمر للخطط، حيث إن الأداء الفاعل لفنيات التخطيط على المستوى الإستراتيجى في الوقت الراهن يمكن أن يكون غير فاعل في المستقبل. كما أن نقد هذه الخطط يجعل التغيير وكأنه أمرٌ طبيعىٌ، إذ أن الأحكام التى تصدر بشأن تقويم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى تجعل هناك مبرراً منطقياً للتغيير. وهو يساعد على إنتقال مؤسسات التعليم إلى وضع أفضل حيث إن نقطة البداية في الانتقال من وضع قائم - تؤكد المؤشرات جميعها على ما فيه من أوجه ضعف – إلى وضع أفضل في المستقبل هى نقد هذا الواقع لتحديد نقاط القوة والضعف فيه، ثم العمل على تطوير الجوانب التى تعانى من القصور والضعف، وتعزيز جوانب القوة والارتقاء بها ورفع كفاءتها.[١٣٧]

ثانياً- منطلقات نقد الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى

تتأكد أهمية الحاجة إلى نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى من عدد من المنطلقات المتعلقة بأهمية النقد وضرورته بشكل عام، وطبيعة موضوع البحث بشكل خاص، **وتتحدد هذه المنطلقات فيما يلى:**

١- خصوصية مرحلة التعليم قبل الجامعى وأهميتها

تحظى مرحلة التعليم قبل الجامعى بأهمية كبرى في عملية بناء الانسان من كافة النواحى العقلية والصحية والأخلاقية والوجدانية، ومن ثم تشكل مدخلاً رئيساً لإعدادِ النشءِ من أبناء المجتمع وتجهيزهم بالمعرفة والمهارات والقيم التي تمكنهم من المساهمة في بناء مجتمعاتهم[١٣٨]. ويرى سعيد اسماعيل على(٢٠٠٨) أن الدراسات العلمية المختلفة، حتى على المستوى الفسيولوجى والطبى، تؤكد أن سنوات ما قبل الثامنة عشر على وجه التقريب هى سنوات التكوين والتأسيس، وأن السنوات التالية تستمر محددة بما سبق أن تم قبل ذلك إلى حد كبير، وبالتالى فإن التعليم قبل الجامعى الذى يستمر كحد أدنى إثنى عشر عاماً، هو بالفعل المشتل الحقيقى لتربية الشخصية إن خيراً فخيراً وإن شراً فشراً.[١٣٩]

٢- الرغبة المستمرة في التطوير والإصلاح وتجاوز الواقع

ينطلق النقد من إيمان راسخ بأن التطور هو القانون الوحيد الذي يمكن أن يقود إلى الكشف عن مكنونات الوجود. وهو ينطوي على الرغبة المستمرة في تجاوز مشكلات الواقع، ومن ثم فهو يعني عدم الجمود أو الركون إلى الوضع القائم، وكذلك يعني أن الحياة تنطوي – دائمًا - على النقص، وأن الاكتمال فريضة مستحيلة في دنيا الواقع، فالنقد دعوة إلى ضرورة التغيير؛ ومن ثم تتأكد الحاجة إلى النقد الذي يفضح الجمود والتخلف وكل ما يشوه هذا الواقع[١٤٠]. وكل ذلك ينطبق ولا شك على ميدان تطوير نظام التعليم قبل الجامعى.

٣- أهمية فكر وثقافة المراجعة

يعد النقد أمراً جوهرياً، ومحورياً للوقوف على الحقيقة، وتقويم المسار، وتصحيحه. فكل شيء قابل للإصلاح والتعديل والتحسين، ومن ثم يتعين إعادة النظر في كل شيء (مراجعة الأفكار، والممارسات، والمؤسسات ...). ولا يتم ذلك إلا من خلال ممارسة النقد الذى هو السبيل إلى الإصلاح[١٤١]. ولا شك في أن مراجعة الخطط الإستراتيجية للتعليم على نحو نقدى، يشكل مدخلاً لازمًا وتمهيدًا ضروريًا لبناء نظام تعليم منشود ينهض بالمجتمع ويساعد في إقالته من عثرته وارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً. فلا يمكن الحديث عن تشييد بناء جديد دون نقد البناء الموجود، والتعرف على حالته، الصالح فيه والطالح، المرغوب فيه والمرغوب عنه، ما يلزم إبقاؤه، وما يتعين إلغاؤه، وما يُفترض تطويره.[١٤٢]

٤- الرغبة في تطوير المداخل والأساليب التخطيطية المستخدمة في تطوير التعليم

يبنى التخطيط التربوي السليم على الأساليب الملائمة التي تمكنه من تحقيق أهدافه ؛ لذا يجب علي المخطط إجادة إستخدامها حتى يستطيع توظيفها في عملية التخطيط التربوي، بل إن إجادة إستخدامها لم يعد كافياً ؛ إذ يجب تطويرها ليتسنى لها مواجهة المتغيرات والتحديات الجديدة بشكل أفضل؛ لذا تتأكد أهمية الحاجة إلى فحصها ونقدها بهدف التغلب على ما يشوبها من نقائص، وتطويرها من أجل تعظيم الاستفادة منها.

ثالثاً- معايير نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤-٢٠٣٠

يتطلب النقد وجود معايير مسبقة يمكن من خلالها الحكم على القضية أو المشكلة قيد الدراسة. ويعتبر إعداد ووضع معايير لنقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى أمراً بالغ الأهمية؛ حتى لا يتم النقد جزافاً أو يسير تبعاً للأهواء والرؤى الشخصية. وتفيد المعايير التى يتم وضعها في التعرف على مدى القرب أو البعد منها، ومن ثم تقرير العمل المستقبلى لتعديل المسار بتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. **وفي ضوء ذلك** يقدم الباحث رؤية لأهم المعايير التى يمكن من خلالها تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى، **وذلك كما يلى:**

١- معايير تتعلق بوثيقة الخطة الإستراتيجية

تعد وثيقة الخطة الإستراتيجية المُنْتَج الأساسى من عملية التخطيط الإستراتيجى والمرجعية التى تشتق منها الخطط الأكثر تفصيلاً كالخطط التنفيذية. وهى تغطى فترة زمنية طويلة نسبياً، كما أنها تتسم بالمرونة؛ وتخضع للمراجعة والتعديلات والتنقيحات كلما كان ذلك ضرورياً. **وتتمثل المعايير المتعلقة بها فيما يلى:**

المعيار الأول- اتباع منهجية علمية ملائمة في بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل المنهجية والإجراءات والخطوات التى استخدمت في بناء الخطة الإستراتيجية ملائمة؟ وهل كانت الإجراءات والخطوات المتبعة سليمة من الناحية العلمية؟ حيث إن التخطيط الإستراتيجى كعملية فنية يرتكز على منهجية علمية وإجراءات فنية ملائمة تمكنه من تحقيق أهدافه؛ لذا يجب علي المخططين المسؤولين عن إعداد الخطط الإستراتيجية للتعليم إجادة إستخدامها، حتى يستطيعوا توظيفها في عملية بنائها.

وتتحدد أهم الإجراءات والمكونات -القواسم المشتركة -التى تم الاتفاق عليها، والتي يجب أن تتضمنها وثيقة الخطة في: مقدمة توضح لماذا تُعد الخطة الإستراتيجية في هذا الوقت بالذات؟ وبيان برسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية، وملخص ما نتج عن التحليل البيئي من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، والإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها، مع وصف محاورها بشكل كاف، وآليات تنفيذ

الخطة، وما يتضمنه ذلك من متطلبات مثل تمويل الخطة، وكيفية المراقبة والمتابعة لمراحل تنفيذها[١٤٣]. كما يجب أن تستند الخطة على دراسات وبحوث علمية رصينة، وبيانات ومعلومات حديثة وموثوق بها عن كافة مكونات منظومة التعليم قبل الجامعى.

المعيار الثانى- استخدام الأسلوب التخطيطى المناسب

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل تم استخدام الأسلوب/ الأساليب التخطيطية المناسبة في إعداد الخطة الإستراتيجية؟ فلكي تكون عملية التخطيط قائمة على أسس علمية سليمة؛ فيجب الاستعانة بأساليب تكون لها فعالية كبيرة في تحقيق التطوير والإصلاح التربوى المنشود، وأن تراعي الأساليب المستخدمة ديناميكية النظام التعليمي والبيئة المحيطة به وما تتسم به من تغيرات.

ويقصد بأسلوب التخطيط: الفنيات التي يستعين بها المخطط التربوي كفني في إعداد أو تطبيق الخطة التربوية ومتابعتها وتقويمها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وبعبارة أخرى هي الفنيات أو التقنيات العلمية التي يمكن الإستعانة بها في عملية التخطيط التربوي من أجل تحقيق أهداف تربوية معينة خلال فترة زمنية محددة.[١٤٤]

و تتعدد الأساليب التى تستخدمها الخطط الإستراتيجية لتحقيق التطوير والإصلاح التربوى المنشود، فهناك أساليب تنبؤية تختص باستشراف المستقبل والتنبؤ به، وهناك أساليب تشخيصية تساعد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن بيئة النظام التعليمي من أجل القيام بتشخيص واقعه، وأساليب للمفاضلة والموازنة بين البدائل من أجل تحديد أفضلها ، وهناك أساليب إجرائية تهتم بالتخطيط لتنفيذ ومتابعة الخطط التربوية وتقويمها.

ومن أهم الأساليب المرتبطة بمستوى التخطيط الإستراتيجي: تحليل سوات، وتحليل بيستل، وتحليل بورتر للقوي التنافسية، وتحليل القوى الدافعة والمعيقة للنمو، وتحليل الفجوات[١٤٥]. ويعد أسلوب التحليل الرباعي (سوات) هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في عمليات التخطيط الإستراتيجي، فهو من أهم الأساليب التي تم تطويرها لإجراء عملية التحليل الإستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وتتحدد الخطوات التى يتعين اتباعها في ضوء هذا الأسلوب في: المسح البيئى، تحليل

البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، عقد اجتماعات فريق عمل سوات، إعداد جدول نتائج سوات، إعداد مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية.

المعيار الثالث- المبادىء والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل استندت الخطة إلى أسس ومبادىء واضحة وملائمة؟ حيث تشكل تلك الأسس والمبادىء الملامح الأساسية للخطة الإستراتيجية، ومن ثم تنطلق منها الخطة في مساراتها المختلفة. وتشير المبادئ إلى المقدمات والحدود، القواعد الأساسية التى لا يمكن الخروج عنها، مجمل القضايا الموجهِّة، موجهات وقواعد ومعايير العمل، الأفكار التى يبدأ التفكير منها، القواعد التى يقام عليها البناء. لما كانت المبادئ تشير إلى ذلك، فإنه لا يمكن أن تُبنى خطة استراتيجية سليمة دونما إرساء مبادئ محددة وواضحة تحكم العمل ضمن نظام التعليم بعامة.

ويرى سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) أنه نظراً لأن قضايا التعليم وكل ما يتعلق به يحظى باهتمام الجمع الأكبر من أفراد الشعب متخصصين وغير متخصصين من منطلق أن هذه القضايا متصلة بكل جوانب الحياة، فإنه لابد أن تبنى عملية إصلاح التعليم وتطويره على مبادىء وأسس واضحة في التخطيط والتنظيم والتقدير، فلا مكان فيها للعفوية أو الإرتجال أو المصادفة، إنها قضايا مصيرية تتطلب أن يخطط لها بطريقة علمية ومنهجية.[١٤٦]

وتتحدد الأسس والمبادىء التى يجب أن تنطلق منها أى خطة لتطوير التعليم قبل الجامعى في: الشمول، بمعنى أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى، وتكامل أهداف استراتيجية النظام مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية[١٤٧]، وطول المدى إلى الحد المعقول، ومسايرة تطور الإختيارات السياسية، وتوافر الشروط الفنية في الإستراتيجية بحيث يؤدى ذلك في مرحلة تالية إلى قيام التخطيط على أسس علمية حديثة، والدينامية ومراعاة التطور والتغير والتجديد، وذلك لأن المعطيات الأساسية قد تتغير في مرحلة التنفيذ عما كانت عليه في البداية.[١٤٨]

٢- معايير تتعلق بالمبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى

يهدف التخطيط للتعليم بصفة عامة إلى تطوير نظام التعليم وحل مشكلاته، ولذا فعند وضع أى خطة إستراتيجية لتطوير واصلاح منظومة التعليم قبل الجامعى وضماناً لتحقيق أهداف هذه الخطة، فإنه يتعين أن تنطلق هذه الخطة من المبادىء والأهداف العامة لمنظومة التعليم قبل الجامعى، وأن تكون أهدافها قابلة للتطبيق في الواقع. **وتتمثل المعايير المتعلقة بذلك فيما يلى:**

المعيار الرابع – انطلاق الخطة من المبادىء العامة للتعليم قبل الجامعى

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل إنطلقت الخطة من المبادىء العامة الحاكمة للتعليم قبل الجامعى؟ حيث تشكل تلك المبادىء القاعدة التى يقام عليها البناء التعليمى، وهى تحمى نظام التعليم من الوقوع في فوضى القرارات غير المسئولة، التى يمكن أن تقوض أركانه، فينهار البنيان. ومن الأهمية بمكان الالتزام بهذه المبادىء في أى خطة لتطوير التعليم، بدءًا من التخطيط على مستوى السياسة التعليمية، مروراً بالتخطيط على المستوى الإستراتيجى، وانتهاءً بالتخطيط على المستوى الاجرائى، بحيث لا يأتى شيء في أى مستوى من مستويات التخطيط للتعليم مخالفاً لتلك المبادئ، أو متعدياً عليها، أو متحايلاً على ثوابتها، أو ملتفًا من ورائها.[١٤٩]

ويؤكد محمد صبرى الحوت (٢٠١٠) أن أداء نظام التعليم في تحقيقه لأهدافه بمستوياتها المختلفة المتدرجة من العمومية وصولا إلى الاجرائية يعتمد على ثلاث حلقات رئيسية متتالية شديدة الارتباط ببعضها، بما يعنى أن فقدان إحداها أو كسر تسلسلها يؤدى إلى انفراط العقد لا محالة، وهى: السياسة التعليمية والإستراتيجية وخطة التنفيذ. وهذا يعنى أن وضع خطة استراتيجية دون تحديد السياسة التعليمية لنظام التعليم قبل الجامعى، والتى تمثل المبادىء العامة التى توجه التعليم قبل الجامعى، وتترجم أهدافه العامة الكبرى، وبحيث تكون الإستراتيجية هى طرح للبدائل المختلفة، هذه الإستراتيجية لن تحقق أى شيء، لأنها وببساطة لم تحدد بوضوح وبدقة المبادىء والأهداف العامة للسياسة التعليمية التى يجب أن تكون مرتبطة الحلقات بأهداف السياسة العامة للدولة ومشروعها التنموى الحضارى.[١٥٠]

كما تؤكد إحدى الدراسات أن التخطيط على المستوى الإستراتيجى يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ التربوية التى ترشد الأفكار والقرارات والإجراءات التخطيطية وتحكمها وتوجهها وتضبطها، فهذه المبادئ هى بمثابة مرتكزات لنظام التعليم ومحددات للعمل ضمنه، ومن ثم تأتى خطط تطوير التعليم تجسيداً للمبادئ، وتنشد جعلها واقعًا ملموسًا، وليست مجرد شعارات، من خلال الالتزام الفعلى بها.[١٥١]

ولقد حددت إحدى الدراسات أهم المبادىء التربوية التى يتعين الالتزام بها في أى خطة إصلاحية أو تطويرية من أجل تطبيقها بشكل فعلى في واقع مرحلة التعليم قبل الجامعى في: الحق في التعليم، ومجانية التعليم، والالزام، وتكافؤ الفرص التعليمية، وجودة نظام التعليم[١٥٢]. ولقد انبثقت هذه المبادىء مما تضمنته مواد الدستور المصرى الصادر في عام ٢٠١٤ والذى نصت المادة ١٩ منه على أن: التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمى في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية. والتعليم إلزامى حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية، وفقاً للقانون. وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى للتعليم لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومى الإجمالى، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. وتشرف الدولة عليه لضمان إلتزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها.[١٥٣]

المعيار الخامس– انطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل إنطلقت الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى؟ حيث تمثل الأهداف العنصر المحورى في عمليات التخطيط الإستراتيجى حيث تحدد الاطار العام للجهود التى يقوم بها نظام التعليم، وهى نقطة البداية الأولى لعملية التخطيط التربوى السليم في أى مستوى من مستويات التخطيط بدءًا من قمة الهرم التعليمى المتمثلة في سياسته وصولاً إلى قاعدته التى تتمثل في القرارات والتصرفات

اليومية، من تحديد المبادئ والأهداف العامة للتعليم التى تأتى تجسيدًا لواقع المجتمع وثوابته ومبادئه وطموحاته[١٥٤]. فهى دائمًا نقطة البداية والنهاية في كل فعل تربوى؛ حيث يُعَوَّل عليها في تحديد مسارات إصلاح الأنظمة التربوية وتطويرها نحو آفاق مستقبلية تستجيب لطموحات المجتمع. ومن هذا المنطلق، فإن تحديد هذه الأهداف يشكل في نهاية الأمر بلورة لطموحات المجتمع واستجابة موضوعية تفرضها حاجاته وتحدياته[١٥٥]. كما تحدد تلك الأهداف المعالم الرئيسة لعملية التعليم بعامة، والأدوار المنوطة بها في إطار عملية التنمية المجتمعية الشاملة، والآمال المعقودة عليها لإحداث التغييرات المرجوة في بناء الإنسان المنشود لغدٍ أفضل[١٥٦]. وبالتالى، فإذا لم توجد أهداف عامة واضحة سليمة البنيان تعبر بدقة عن المراد تحقيقه من نظام التعليم قبل الجامعى، يكون التخبط والارتجال والعشوائية في تخطيط التعليم وصنع قراراته واتخاذها.

وقد حددت المادة (١) من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى في تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية، من النواحي الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية، بقصد إعداد الإنسان المصري المؤمن بربه ووطنه وبقيم الخير والحق والإنسانية، وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية، والمقومات التي تحقق إنسانيته وكرامته وقدرته على تحقيق ذاته، والإسهام بكفاءة في عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات، أو لمواصلة التعليم العالي والجامعي، من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائه وتقدمه[١٥٧]. ومن ثم فإن أى خطة لتطوير التعليم قبل الجامعى يجب أن تنطلق من هذه المبادى.

المعيار السادس– قابلية سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها قابلة للتنفيذ في واقع مرحلة التعليم قبل الجامعى؟ حيث تعد قابلية الأهداف للتحقيق في الواقع، أياً كان مستواها، من أهم معايير الحكم على سلامة الأهداف، ومن ثم نجاح الخطة الإستراتيجية؛ فالأصل في التخطيط السليم هو البدء بأهداف سليمة. ويقصد بقابلية الأهداف للتحقيق أن تكون قابلة للترجمة إلى أهداف أكثر تفصيلاً؛ أى إلى أهداف وسيطة، والأهداف الوسيطة قابلة للتحول إلى مرامٍ؛ أى إلى أهداف إجرائية. وهذا

يعنى ضرورة أن تتسم الأهداف بالطابع الإجرائى، بما يبين على نحو واضح التكامل والتفاعل المتبادل القائم بين مستويات الأهداف المختلفة. فالأهداف التى تفتقر إلى الإجرائية تفتقد الروح الحقيقية التى تجعل منها أهدافاً. والأهداف غير الإجرائية تكون غالباً أهدافاً طوباوية خارج دائرة التطبيق، أى لا تمتلك خصوصية الحضور في التجربة التربوية وفي فعاليات العمل التربوى، وهذا يعنى أنها أهداف ميتة لا حياة فيها.[١٥٨]

ويرى عبدالله عبدالدايم (١٩٩١)أن قابلية الأهداف للتحقيق تتطلب ألا تكون غامضة، أو ملتبسة، أو متناقضة، أو مغالية مسرفة، أو بعيدة عن إمكانات الواقع، أو غريبة عن بنية المجتمع.[١٥٩]

٣- المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والمجتمعية والعالمية

يعد التشخيص العلمى الدقيق من المرتكزات الهامة التى يجب أن تبنى على أساسها أية جهود لإصلاح وتطوير نظام التعليم قبل الجامعى، حيث يمكن من خلاله التعرف بدقة على مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والعالمية. **وتتمثل المعايير المتعلقة بذلك فيما يلى:**

المعيار السابع- التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل قامت الخطة بالتشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى ؟ وهل حددت نقاط القوة والضعف في هذا الواقع؟ أم أن هناك تناقض بين محتوى الخطة من جهة وواقع نظام التعليم قبل الجامعى من جهة أخرى لأنها صادرة من هيئة رسمية هي المنوطة بوضع السياسات وإعداد الاستراتيجيات والخطط في مجال التعليم قبل الجامعى؟ حيث يعد التحليل والتشخيص الجيد للبيئة الداخلية للنظام التعليمى من الركائز الرئيسة للتخطيط الإستراتيجى؛ لأنه يوفر نقطة انطلاق لما ينبغي القيام به مستقبلاً، ويتم تشخيص النظام التعليمى الراهن ضمن الإطار الاجتماعي والثقافي والسياسى والاقتصادي للمجتمع.[١٦٠]

ويرى محمد صبرى الحوت(٢٠١٠) انه يجب على الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى ان تراعى في أهدافها وحدودها الزمنية المحددة لبلوغ هذه الأهداف

حسب درجة أهميتها التحديات الداخلية الحالية والمتوقعة خلال فترة إعداد الخطة وتنفيذها، حيث إن فقدان حلقة الارتباط التى يجب أن تتواجد بين أهداف الخطط وبين السياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة يفقد هذه الخطط قدرتها على تحقيق أهدافها المعبرة عن والمرتبطة بهذه السياسات من جهة وبالمشروع التنموى الحضارى من جهة اخرى.(١٦١)

وتتمثل أهمية تشخيص البيئة الداخلية في مساعدة المخطط على معرفة ماذا يحدث داخل النظام التعليمى الذى يعمل فيه، مما يوفر له إمكانية التأثير إيجابياً في هذا النظام. أى أن التشخيص يعمل على توفير المعلومات التى يحتاجها المخطط على اعتبار أن نقص المعلومات السليمة والكاملة ربما يؤدى إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة، وإلى إيجاد عقبات كثيرة اثناء عملية التخطيط، ومن ثم عدم القدرة على مواجهة المشكلات التعليمية وعدم تحقيق الأهداف المنشودة.(١٦٢)

ويعد تشخيص البيئة الداخلية من أبرز الخطوات التى يتعين القيام بها عند وضع خطة إصلاحية أو تطويرية لنظام التعليم قبل الجامعى على المستوى الإستراتيجى، فليس بوسع أية مؤسسة، مهما كان حجمها ونوعها، أن تضع إستراتيجية ما دون تقييم عناصر بيئتها الداخلية؛ إذ لا يمكن أن تنجح الإستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانات الداخلية للمؤسسة. ولذلك ينبغى أن يتم تشخيص شامل لتلك الإمكانات بطريقة واقعية ودقيقة وتفصيلية حتى تضع المؤسسة إستراتيجيتها في حدود إمكاناتها الحقيقية والمحتملة، فالإستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف المؤسسة(١٦٣). كما يجب ألا يتم التركيز فقط على نقاط الضعف ومواطن القصور والمشكلات، فهذه الخطوة ليست فقط لتحديد وإثبات الأشياء الخاطئة، ولكن لتحديد وإثبات الأشياء الصحيحة واستغلالها أيضاً.(١٦٤)

المعيار الثامن – التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية للتعليم قبل الجامعى

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل قامت الخطة بالتشخيص الدقيق للبيئة الخارجية الحاضنة للتعليم قبل الجامعى ؟ حيث تُعَدُّ البيئة الخارجية المحيطة بمنظومة التعليم قبل الجامعى من العوامل المهمة التى تُحدِّد بقائها ونجاحها. فهذه المنظومة لا تعمل في الفراغ أو معزولة عن البيئة المحيطة بها، وتلك البيئة تحمل فرصاً وتحديات

يجب على المؤسسة الاستجابة لها. وتحليل البيئة الخارجية يبرز تلك الفرص والتحديات.[١٦٥]

وترى وفاء عبدالفتاح (٢٠١٥) أنه ينبغي على واضعي الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى أن يكونوا على دراية تامة بالأوضاع والظروف المجتمعية السائدة في البيئة الخارجية الحاضنة للنظام التعليمي، لمعرفة كيف يعمل النظام التعليمي بأكمله وكيفية أداؤه داخل النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسى والثقافى. والقاعدة المتضمنة هنا تتمثل في ضرورة إدراك تأثيرات التحديات الحالية والمستقبلية على النظام التعليمي، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن يسمح التخطيط التربوي بدرجة من المرونة التي تستوعب التغييرات في البيئة المحيطة.[١٦٦]

وتتمثل أهمية تشخيص البيئة الخارجية للنظام التعليمى فى التعرف على الفرص المتاحة بها للعمل على استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات المحتملة للاستعداد لها ومواجهتها أو التصدى لتأثيراتها السلبية على المؤسسة[١٦٧] . ولهذا السبب، يكون تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف وتحديد ما بها من فرص وتحديات أمر ضرورى لنجاح المؤسسة.

وتتمثل زوايا تشخيص البيئة الخارجية للنظام التعليمى في دراسة العوامل السكانية، والاجتماعية، و الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والمعرفية، والسكانية، بما يعطي صور متكاملة عن أداء النظام التعليمي، وعلاقته بالمجتمع[١٦٨] . ويما يؤدى إلى تحديد الفرص التى يتعين الاستفادة منها والتحديات التى تعوق تنفيذ الخطة والتى يتعين مراعاتها.

المعيار التاسع- مراعاة البعد العالمى والالتزام بالمواثيق والمبادىء العالمية

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل راعت الخطة الإستراتيجية البعد العالمى والتزمت بالمواثيق والمبادىء العالمية في مجال التعليم؟ حيث ينبغى ألا ينعزل التخطيط لتطوير التعليم قبل الجامعى في المجتمع في هذة الفترة الحضارية عما يحدث في العالم من متغيرات، وعما تطرحه المنظمات الدولية من مبادىء ومواثيق انسانية، وذلك استناداً الي أن المجتمع لا يعيش بمعزل عن السياق العالمى بما يموج فيه من تغيرات كثيرة، حيث

إن المد الناتج عن هذه التغيرات يطول حتى يصل تأثيره إلى الأوضاع الداخلية للدول المختلفة، وما تحتضنه من أنظمة تعليمية. ومن هذه التغيرات تنشأ تحديات وضغوطات عديدة على الأنظمة التعليمية.[١٦٩]

وثمة اجماع عالمى حول مجموعة من المبادرات الدولية التى يجب الإستناد اليها عند التخطيط لمنظومة التعليم قبل الجامعى، وبعض هذه المبادرات موجه إلى التعليم مباشرة، وبعضها الاخر ينطوى على أهداف ذات صلة وثيقة بالتعليم. ومن المبادرات المباشرة في مجال التعليم مبادرة التعليم للجميع داكار ٢٠٠٠، ومبادرة الأمم المتحدة لتعليم الفتيات واتفاقية حقوق الطفل، ومن المبادرات ذات الصلة القوية بالتعليم في مجال البيئة بروتوكول طوكيو، وفي مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية أهداف التنمية للألفية الجديدة واستراتيجية الحد من الفقر. وبناء على ذلك يتعين أن تعكس الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى توجهات وأهداف هذه المبادرات في كل مكوناتها وأهدافها، من منطلق أن مصر عضو فاعل وأصيل في المجتمع الدولى، تلتزم بكل المبادرات والمواثيق الدولية التى تحقق دعم التقدم في العالم.[١٧٠]

المحور الرابع: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى

يمثل تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ هدفاً أساسياً للبحث الحالى، ويتناول هذا المحور تحليل ونقد وثيقة الخطة في ضوء المعايير التى تم تحديدها آنفاً. **وذلك على النحو التالى:**

أولاً- المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الإستراتيجية

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها في تطوير التعليم قبل الجامعى وحل مشكلاته على اتباعها المنهجية العلمية الملائمة، واستخدامها للأسلوب التخطيطى المناسب، ومراعاتها للمبادىء والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة، وارتباطها وتكاملها مع الخطة الاستراتيجية السابقة بما يدعم مبدأ إستمرارية التخطيط.

المعيار الأول- اتباع منهجية علمية ملائمة في بناء الخطة الإستراتيجية

تبنى الخطة الإستراتيجية عادة على أساس مجموعة من الاعتبارات العلمية والمعيارية. وبمراجعة وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠م، التى بلغ عدد صفحاتها (١٨٨) صفحة، للتحقق من مدى توافر هذه الاعتبارات فيها، **يتبين ما يلى:**

- **صفحة الغلاف**

جاءت الصفحة مناسبة تماماً من حيث مضمون العنوان (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى)، كما أنه محدد بزمان معين (٢٠١٤ -٢٠٣٠م). **ولكن ما يؤخذ على هذه الصفحة** هو العبارة التى كتبت أسفل العنوان والتى مفادها أن: التعليم المشروع القومى لمصر، معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل. فالمفروض أن **العبارة الأولى** هى من البديهيات في أى دولة تسعى إلى تحقيق التنمية، ولعل التجارب العالمية تشهد على أهمية دور التعليم في الارتقاء الحضارى. ومن ثم يرى البحث أن وضع هذه العبارة بهذه الصياغة وفى هذا المكان هو من أجل إستثارة الحس الوطنى للشعب المصرى، للإسهام في تمويل التعليم. أما **العبارة الثانية**: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، فهى عبارة تطرح الكثير من التساؤلات حول دلالة كلمتى معاً، نستطيع، فهاتين الكلمتين تشيران إلى وجود طرفين أو أكثر، قامت الوثيقة بتحديدهم في الصفحة الثالثة منها، في ختام التقديم الذى كتبه وزير التعليم، حيث جاء فى هذه الصفحة نصاً: أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بشكل رئيس على تضافر الجهود الحكومية وغير الحكومية بمختلف مستوياتها من جانب، والأسرة المصرية كصاحب أصيل للمصلحة من جانب آخر، مدعومة بإرادة سياسية تتبنى التعليم كمشروع وطني ذي أولوية متقدمة.[١٧١]

ولعل الأسئلة التى يتعين طرحها في هذا السياق هى: ماذا إذا انسحب أى من هذه الأطراف الثلاثة (الحكومة -المجتمع المدنى -الأسرة)؟ فمن المسلم به أن الأسرة لن تنسحب، أما الطرفان الآخران فتؤكد مؤشرات الواقع على الإنسحاب التدريجى للطرف الأول، وهو الحكومة، من الإنفاق على التعليم فى السنوات الأخيرة، وهو الأمر الذى يمكن ملاحظته من خلال مراجعة البيانات الرسمية التى يصدرها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، حيث تبين منها انخفاض الانفاق الحكومى إلى جملة الإنفاق العام من

٩٪ عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٨,٦٪ عام ٢٠١٥/٢٠١٤[١٧٢]. كما تؤكد تقارير التنمية البشرية على تراجع الإنفاق الحكومى على التعليم كنسبة من الناتج المحلى الإجمالى من ٥٪ عام ٢٠١١[١٧٣] إلى ٣,٨٪ عام ٢٠١٥.[١٧٤]

ولقد كان لهذا الإنسحاب والتراجع تأثيراته السلبية على العملية التعليمية بكافة المراحل التعليمية. وهو الأمر الذى أدى إلى زيادة متوسط كثافات الفصول الدراسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى(الابتدائى) الحكومية من ٤٣,٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١١/٢٠١٠م إلى ٤٥,٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٥/٢٠١٤[١٧٥]. كما زاد متوسط كثافة الفصول في الحلقة الاعدادية من ٤١,٢ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٤٣,١ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٥/٢٠١٤. وبلغت نسبة الإستيعاب الصافى في الصف الأول الابتدائى عام ٢٠١٥/٢٠١٤ نحو ٨٨,٥٪[١٧٦]. وبلغت نسبة القيد الصافى بالمرحلة ٩١,١٪ خلال نفس العام[١٧٧]. وزاد عدد المدارس التى تعمل بنظام الفترتين من ٩٥٨ مدرسة في المرحلة الابتدائية عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٩٦٩ مدرسة عام ٢٠١٥/٢٠١٤. وفى المرحلة الإعدادية زاد عدد المدارس التى تعمل بنظام الفترتين من ٧٨١ مدرسة عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٩٦٦ مدرسة عام ٢٠١٥/٢٠١٤[١٧٨]. وقد أدى ذلك كله إلى إنخفاض جودة نظام التعليم وهو ما أكده تقرير التنافسية العالمية عام ٢٠١٦/٢٠١٥، حيث تبين منه حصول نظام التعليم في مصر على قيمة بلغ مقدارها ٢,١ من ٧ درجات، لتأتى فى المرتبة (١٣٩) من بين (١٤٠) دولة، أى أنها جاءت فى المرتبة قبل الأخيرة فى تقرير ٢٠١٦/٢٠١٥.[١٧٩]

يستنتج مما سبق أن تتحمل الأسرة المصرية ومؤسسات المجتمع المدنى -التى لم يظهر لها دور من الأساس في تمويل التعليم حتى الآن - مسئولية الإنفاق على التعليم قبل الجامعى، وهو الأمر الذى يحدث بالفعل. ومن ثم فإن قضية المشاركة في التمويل التى تتبناها الخطة بشكل مستتر وخفى هى محاولة من قبل الوزارة المختصة المسؤولة عن التعليم قبل الجامعى للتنصل من مسئوليتها فى تقديم تعليم جيد لكل طفل، في حال اخفاق الإستراتيجية في عملية الاصلاح والتطوير، بسبب ضعف قدرتها على تمويل التعليم، وهو ما يؤدى إلى أن تتحول الخطة إلى مجرد مجموعة من الأوراق التى لن تقدم أو تؤخر. بينما يؤكد علم التخطيط التربوى على أن الخطة ليست مجرد شىء نظرى،

ولكنها تبنى بقصد أن يتم العمل بناء عليها، وأن تنفذ، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا إذا توافرت لها مصادر التمويل الكافية.[١٨٠]

- **مقدمة الخطة**

يؤكد علم التخطيط التربوى على أنه من المهم أن تبدأ أى خطة لتطوير التعليم بمقدمة توضح لماذا تُعد هذه الخطة في هذا الوقت بالذات. وهذه المقدمة هى بمثابة تمهيد مهم وضرورى للخطة. وفي الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠م -قيد النقد والتحليل -لا توجد مثل هذه المقدمة، والموجود بدلاً منها هو كلمة لوزير التعليم في هذا التوقيت محمود أبو النصر. وليس مطلوباً في الخطة الإستراتيجية مثل هذه الكلمة لأن أدبيات التخطيط التربوى تؤكد أن الخطة الإستراتيجية هى خطة للوزارة وليست خطة للوزير، من منطلق أنه من الوارد أن يغادر الوزير مقعده الوزارى في أى وقت، وهو الأمر الذى حدث بالفعل. وترى إحدى الدراسات أن معظم خطط التطوير التى يتم إعدادها وتبنيها دائماً ما ترتبط بشخص الوزير لا باحتياجات الوزارة، والفارق بينهما كبير. لذا، فإنها سرعان ما تذهب مع صاحبها.[١٨١]

ويتسق ما سبق مع ما أكد عليه سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) من أن كثيراً من الدول النامية ومن بينها مصر بطبيعة الحال تتسم بكثرة تغيير الأشخاص على مستوى الإدارة العليا، مما قد يؤدى إلى تغيير فى السياسات أو فى الإستراتيجيات أو فى وسائل تحقيقها، أو قد يؤدى إلى فتور الحماس فى عمليات التنفيذ، أو توقفها. وهذا لاشك يمثل إهداراً للطاقات البشرية والمادية. كما أن التدخلات السياسية قد تؤثر على سياسات القبول وأعداد الطلاب فى المدارس وحتى نوعية الخريجين.[١٨٢]

وبناء على ما سبق، ومن منطلق أن مصر دولة نامية فإن أى وزير جديد من الممكن أن يضرب بهذه الإستراتيجية عرض الحائط ويدعو لإعداد مشروع جديد أو خطة استراتيجية جديدة، كما فعل أحد الوزراء السابقين للتعليم، عندما أوقف العمل بمشروع المعايير القومية للتعليم بعد انفاق ملايين الجنيهات عليه. وتؤكد إحدى الدراسات أن السياسة التعليمية في مصر تتصف بعدم الاستقرار حيث تتأثر بتغير الوزراء المسئولين عن إدارة التعليم. وهذه الظاهرة ليست وليدة اليوم وإنما تمتد لسنوات كثيرة مضت[١٨٣]. وأشارت دراسةأخرى إلى أن الوزير يتمتع بالهيمنة إلى حد كبير بمفرده على العملية

التعليمية؛ حيث يُمكن القول أن إدارة التعليم تخضع للوزير شخصيًا، من ناحية رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وصنع القرار واتخاذه، وغيرها[١٨٤]. كما اعترفت وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ ذاتها في الصفحة السادسة عشر بأن السياسة التعليمية في مصر تتسم بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة وارتباطها بشخص وزير التعليم، بالإضافة إلى عدم تبنى نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي.[١٨٥]

ويرى أحمد إسماعيل حجى (٢٠٠٥) أن عملية التخطيط للتعليم فى مصر تتصف بالمركزية وغياب المؤسسية، وهذا ما يتطابق مع طبيعة النظام السياسي السائد وهيمنة الوزير؛ حيث إن الجهات الاستشارية التي من شأنها تقديم النصح، والقيام بالدراسات التي من شأنها توجيه القرار التعليمي وتقديم البدائل، هي في الأساس مؤسسات تأتمر بأمر الوزير، ومنها على سبيل المثال المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية فهو مؤسسة ليست مستقلة، بل تابعة للوزير، تتركز مهمته في إجراء بحوث معينة بناءً على طلب الوزير لتبرير قرار معين سيُتخذ وسيُنفذ مهما تكن مصداقيته، وذلك لإضفاء الشرعية على هذا القرار المتخذ، وإيهام الرأي العام أن هذا القرار قد استند إلى بحوث هيئة رسمية.[١٨٦]

ومن ثم يرى البحث أنه يتعين حذف الصفحتين الثانية والثالثة من وثيقة الخطة الإستراتيجية، وإعداد مقدمة بدلاً منهما توضح المبررات التى حتمت إعداد هذه الخطة الإستراتيجية.

- **خطوات الخطة**

تؤكد أدبيات علم التخطيط على ضرورة التسلسل المنطقى فى إجراءات وخطوات الخطة الاستراتيجية للتعليم، حيث ينبغى أن تأتى الأهداف العامة للتعليم أولاً، ويليها أهداف السياسة التعليمية، ويتبعها تحديد رسالة التعليم قبل الجامعى، ثم تحديد الرؤية في ضوء الرسالة السابقة، وانتهاء بتحديد الأهداف الإستراتيجية. وبمطابقة هذه الإجراءات المنهجية على وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠١٤ -٢٠٣٠ **يتبين ما يلى:**

-تم عرض إجراءات الخطة في الصفحة الثانية من الخطة الإستراتيجية: ولكنها جاءت غير مرتبة من الناحية العلمية، فالرؤية جاءت أولا، ثم الرسالة، ثم الأهداف العامة، ثم

الأهداف الإستراتيجية، ثم أهداف السياسة التعليمية في النهاية. وهذا الترتيب يشير إلى عدم اتباع الطريقة العلمية في ترتيب اجراءات الخطة الإستراتيجية. وهو ما يشير إلى السرعة والعجلة التى تم بها إعداد هذه الخطة، حيث تولى الوزير محمود أبو النصر منصب وزير التربية والتعليم فى ١٦ يوليو ٢٠١٣، واُعتمدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى فى مارس ٢٠١٤، فهل تم اعداد الخطة واعتمادها في ثمانية شهور؟ أم أن الخطة كانت معدة مسبقاً؟

-تؤكد الإجراءات غير العلمية المشار إليها أعلاه التى تم اتباعها في إعداد الخطة أنه تم الإعتماد على أهل الثقة في عملية إعداد الخطة، وتم إهمال أهل الكفاءة والخبرة؛ ومن ثم فإن التدنى الذى يعانيه حال نظام التعليم في السنوات الأخيرة، يؤكد أنه بالرغم من أن مصر دولة زاخرة بالكفاءات فى مختلف المجالات، إلا أن معايير الاختيار لأى موقع تعتمد على أسس الثقة والولاء والانضواء تحت لواء مجموعة معينة، والذين يتبادلون اقتسام المنافع العامة، ويديرونها فى الأغلب الأعم لمصلحتهم الشخصية وليس للمصلحة العامة للمجتمع. ولا يمكن أن يسهم تقديم أهل الثقة على أهل الكفاءة والخبرة فى صنع تقدم، بل هو من أهم أسباب تأخر مصر وتراجعها عن مسيرة الحضارة الإنسانية العالمية.[١٨٧]

وتأسيساً على ذلك، يرى البحث أن يعاد ترتيب الإجراءات والخطوات التى تم اتباعها فى عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، في ضوء ما تم الإتفاق عليه فى علم التخطيط التربوى. ولا شك فى أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال توسيد الأمر لأهله من ذوى الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، حتى يتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط للتعليم قبل الجامعى.

- **الرسالة**

تمثل رسالة المؤسسة تعاقداً بين المجتمع والمؤسسة، تتعهد فيه إدارة المؤسسة وأفرادها ببذل جهودهم فى مجالات محددة، وفقاً لإستراتيجية محددة؛ لكى يبلغوا أهدافاً محددة. ولقد تمثلت رسالة التعليم قبل الجامعى التى نصت عليها الوثيقة، في: لتحقيق الرؤية السابقة فإن وزارة التربية والتعليم تضطلع برسالة قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي ليستجيب للإحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

للمجتمع المصري بهُوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية. **ولعل ما يؤخذ على هذه الرسالة ما يلى:**

- تمثل الرسالة السابقة رسالة وزارة التربية والتعليم وليست رسالة التعليم قبل الجامعى. وهو ما يتعارض مع الشروط العلمية التى يتعين إتباعها في صياغة الرسالة التى يجب أن تتضمنها وثيقة الخطة الإستراتيجية. فالمتفق عليه من الناحية العلمية أن الرسالة هى الغرض الذى وجدت من أجله مؤسسات التعليم قبل الجامعى، أو هى النتيجة النهائية التى تحاول هذه المؤسسات إنجازها.[١٨٨] ومن ثم يتعين إعادة صياغة الرسالة مرة أخرى من قبل متخصصين في التخطيط التربوى.

-تمثل الاستجابة للإحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري والتى تضمنتها رسالة الخطة، هدفاً عاماً لنظام التعليم ككل، وليس هدفاً خاصاً بمرحلة التعليم قبل الجامعى. ومن ثم فهذا هدف يقابل حلقة صنع السياسة التعليمية والتى تجيب على السؤال: ماذا يريد المجتمع من النظام التعليمى أن يفعل؟ ومن ثم فهو لا يمثل هدفاً استراتيجياً أو رسالة لنظام التعليم قبل الجامعى. أما الإستراتيجية فهى تمثل أولى مراحل تطبيق السياسة التعليمية، حيث تأتى فى مرحلة تالية لها هى مرحلة البحث فى بدائل بلوغ الأهداف، ولذا تسأل الإستراتيجية عن البدائل التى يمكن بواسطتها الوصول إلى ما يريده المجتمع من النظام التعليمى؟[١٨٩]

وبناء على ما سبق يرى البحث إعادة صياغة الرسالة التى تضمنتها وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ بما يتواءم مع ما أكدت عليه أدبيات علم التخطيط التربوى. والتى تشير عند تحديد الرسالة إلى تقديم إجابة واضحة ومحددة على السؤال الذى مفاده: لماذا توجد هذه المؤسسات، وماذا يجب أن تفعل؟[١٩٠] ومن خلال الإجابة الواضحة والمحددة على هذا السؤال يمكن تحديد الاحتياجات المجتمعية الأساسية التى وُجِدت تلك المؤسسات لتلبيتها. ولا شك أن الاجابة على هذا السؤال غير منصوص عليها في هذه الوثيقة.

- **الرؤية**

تؤكد أدبيات علم التخطيط أن الرؤية تصف الصورة المثالية التى تريد المؤسسة أن تبدو عليها في المستقبل، كما تصف النتائج التى تريد إنجازها، والخصائص التى

ستحتاجها لإنجاز تلك النتائج. ولقد نصت الرؤية التى تضمنتها وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على: توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة. **ولعل ما يؤخذ على هذه الرؤية ما يلى:**

-يرى البحث أن الرؤية التى تضمنتها وثيقة الخطة ليست برؤية من الناحية العلمية، ولكنها هدف من أهداف التعليم قبل الجامعى. وهو ما يعنى أن القائمين على صياغة الوثيقة من المتخصصين لم يعهد إليهم بصياغة هذه الرؤية أو حتى مراجعتها، ولكن يعتقد البحث أن من قام بهذه الصياغة لا يعلمون الفرق بين الرؤية والرسالة أوبين الغايات والوسائل فى مجال التخطيط التربوى.

-تؤكد أدبيات التخطيط التربوى على أن الرؤية تجيب على السؤال: ماذا نريد أن نصبح مستقبلاً؟ وهو ما يعنى تحديد الحالة المثالية التى ينبغى أن يصل إليها نظام التعليم قبل الجامعى، بحيث تقوده للنجاح. وهى تتعلق بمدى قدرته على تحقيق طموحاته خلال فترة زمنية مستقبلية.[١٩١]

وبناءً على ما سبق فإنه ينبغى أن يُعاد صياغة رؤية التعليم قبل الجامعى التى تضمنتها وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ فى ضوء ما تؤكد عليه أدبيات علم التخطيط التربوى ومعاييره.

- **الأهداف الإستراتيجية**

تمثل الأهداف الإستراتيجية شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات التى تنشدها المؤسسة فى السنوات القادمة[١٩٢]. ولقد تضمنت الخطة هدفين إستراتيجيين، أحدهما بعيد، والآخر قريب. وقد تمثل الهدف البعيد فى: التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات، وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين. أما الهدف القريب، فيتمثل فى: التأكيد على الالتزام بحق كل طفل فى فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح له الإسهام الفعال فى التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليميًا وعالميًا.[١٩٣]

ولعل ما يؤخذ على هذين الهدفين ما يلى:

-أن الهدف البعيد للخطة الإستراتيجية (التنمية الشاملة للنشء) لا يمكن اعتباره هدفاً إستراتيجياً، ولكنه هدف عام للتعليم لا يمكن أن تحققه مرحلة التعليم قبل الجامعى وحدها، ومن ثم فهو هدف رئيس للسياسة التعليمية فى المجتمع، تحققه جميع مراحل التعليم قبل الجامعى والجامعى. ومن ثم لا يمكن إعتباره هدفاً إستراتيجياً.

-أن الهدف القريب للخطة الإستراتيجية (التأكيد على الالتزام بحق كل طفل في فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية) لا يمكن اعتباره هدفاً إستراتيجياً أيضاً، ولكنه مبدأ دستورى يتماشى مع ما نصت عليه المادة (١٩) من دستور ٢٠١٤ بأن: التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمى في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية[١٩٤].

-أن الهدف القريب للخطة يتفق مع الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بقطاع التعليم التي تضمنتها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥؛ والتى تمثلت في: إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم العام والفني، مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال توفير مناهج معاصرة، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وأنشطة ومعلم فعال لكل طفل، وقيادة فعالة في كل مدرسة، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري، وتدعيم البنية المؤسسية، خاصة في المدارس الفنية، وبناء قدرة العاملين العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية بما يضمن الحوكمة الرشيدة.[١٩٥]

وبناءً على ما سبق، فإنه يتعين إعادة التفكير في الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالخطة، أو ما يسمى الأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى، وهو الأمر الذى يتسق مع ما أكدت عليه إحدى الدراسات التى وصفت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ بأنها خطة غير واقعية، لأنها تضمنت بديلاً إستراتيجياً واحداً هو

التوسع الكمي في التعليم قبل الجامعى دون التوجه إلى تحقيق الجودة على المستوى الكيفي أو تلبية احتياجات سوق العمل.[١٩٦]

- **المسح والتحليل البيئى**

يعد التحليل البيئى من أهم المراحل التى تميز عملية التخطيط الإستراتيجى؛ حيث ينبغى على المؤسسات التعليمية، أن تكون على دراية كافية بمحتوياتها الداخلية ومضامين بيئتها الخارجية. ولقد عرضت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠م تحليل البيئة الخارجية فى الصفحات من ١٥ -٣٢، حيث تناولت السياق الاقتصادى، السياق المجتمعى، والسياق الثقافى، والسياق السياسى، السياق الفكرى العالمى للخطة[١٩٧]. كما عرضت تحليل البيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى فى الصفحات من ٣٣ -٧٠، حيث تناولت السلم التعليمى المصرى ومستوياته، وإجراءات القبول به، والموقف الراهن لمراحل التعليم فى مصر، وذلك فى المحاور الأساسية المتعلقة بعملية إصلاح التعليم قبل الجامعى وهى الإتاحة والجودة وإدارة النظام. **ولعل ما يؤخذ على المسح والتحليل البيئى المتضمن فى وثيقة الخطة، ما يلى:**

-إقتصر المسح والتحليل البيئى على جانب واحد فقط هو المسح البيئى للبيئتين الداخلية والخارجية. ومن ثم تم إهدار مكون أساس من مكونات بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى وهو تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. ويعتبر هذا التحليل أداةً مفيدةً في صياغة الإستراتيجية؛ حيث يستخدم لتطوير الإستراتيجيات البديلة التى تعتمد على تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة، ممثلةً في الفرص والتحديات، وبين البيئة الداخلية للمؤسسة، ممثلةً في نقاط القوة والضعف. فالإستراتيجيات البديلة تبنى على الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات.[١٩٨]

- يؤخذ على مسح وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالتعليم قبل الجامعى عدم وجود ملخص يبين ما نتج عن تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالتعليم قبل الجامعى من فرص يجب الاستفادة منها، ومن تحديات يجب العمل على مواجهتها حتى يستطيع التعليم قبل الجامعى تحقيق رسالته وأهدافه الإستراتيجية. ويعتبر هذا الملخص من أهم مكونات التخطيط الإستراتيجى للتعليم، لأنه يحدد نقاط الضعف التى من

الضرورى أن تقوى، ونقاط القوة التى يمكن الاستفادة منها، والفرص التى يمكن أن تستغل لفائدة المؤسسة، والتحديات التى تحتاج للحذر منها ومواجهتها.[١٩٩]

- يؤخذ على تحليل البيئة الداخلية تركيز الملخص الذى تبع كل محور من محاور الإتاحة والجودة وكفاءة النظم على ذكر مواطن الضعف فقط. وهنا يتساءل البحث: هل لا يوجد أى مواطن قوة؟ الاجابة بلا شك هى نعم. حيث تتفق هذه الإجابة مع وصف حامد عمار (٢٠١٣) للتعليم قبل الجامعى بأنه تعليم متخلف فى مؤشراته الكمية والنوعية[٢٠٠]. كما تتفق مع ما أكدت عليه إحدى الدراسات من سوء حال التعليم قبل الجامعى وتدنى مستواه بشدة، واعتبرت ذلك بمثابة جرس إنذار يدق بشدة معبراً عن ضرورة التفكير والتخطيط والسعى بشكل عاجل وجاد ومستمر لانتشال التعليم قبل الجامعى من براثن التدهور، والانطلاق به صوب الارتقاء الحقيقى بمستوى جودته. وإن لم يحدث ذلك فالعواقب تبدو وخيمة على المجتمع بأسره.[٢٠١]

-أكد ملخص تحليل البيئة الداخلية الموجود فى وثيقة الخطة فى محور الإتاحة أن معدل القيد برياض الأطفال مازال بعيداً عما تم استهدافه فى الخطة الإستراتيجية السابقة فهناك نقص كبير في قاعات رياض الأطفال، وما تستلزمه من كوادر مدربة، وهو ما يتطلب دعم مجتمعي لتدبير الموارد اللازمة. كما أشار إلى وجود نسبة ٥٪ من الأطفال سن ٦ سنوات لم يلتحقوا بالصف الأول الابتدائى للعام ٢٠١٣/٢٠١٢ وأرجع ذلك إلى عدم قدرة النظام على الوصول لجميع الأطفال فى سن ٦ سنوات وعدم امتلاكه لعوامل الجذب اللازمة، بالإضافة إلى عدم قدرة الأسرة على تحمل نفقات التعليم. وهنا يتساءل البحث أليست الدولة هى المسؤولة عن تمويل التعليم بنص الدستور والقانون؟ وأليست وزارة التربية والتعليم هى المسؤولة عن بناء المدارس والفصول الدراسية وتوفير الكوادر البشرية وتوفير عوامل الجذب بالمدارس؟ ويتبين مما سبق أن الخطة الإستراتيجية اكتفت بعرض المشكلات دون أن تعرض بدائل الحل التى هى المسؤولة عنها من الأساس.

-أكد ملخص محور الجودة الذى جاء فى الوثيقة على مجموعة من نواحى الضعف، ولم يشر إلى أى نواحى قوة، حيث تضمن مجموعة من التحديات وهى: تقليل كثافة

الفصول ومواجهة تدنى مستويات الأداء للطلاب في جميع مراحل التعليم، وخفض نسبة الرسوب والتسرب والغياب، ومواجهة ظاهرة الغش ومعالجة ضعف المستوى في القراءة والكتابة والحساب لدى بعض التلاميذ والاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا بما يناسب كل مرحلة، وتطبيق التعلم النشط والتقويم الشامل، والتأكيد على التعلم المتمركز على الطفل ، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين لتطبيق التعلم النشط كاستراتيجية لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية. **ويتبين من ذلك** أن التعليم قبل الجامعى أصبح كالثوب المهترئ الذى لا يصلح معه الترقيع؛ فلابد من تطويره تطويراً شاملاً[٢٠٢]، وليس مجرد إصلاحه: فقد فسد بجميع أجزائه، وفى جميع مفاصله، ولم يعد قادرًا على تحقيق آمال الشعب المصرى وطموحاته. ولم تقدم الخطة الاستراتيجية البدائل التى يمكن من خلالها إصلاح كافة مدخلات التعليم قبل الجامعى.

- **ورش العمل ومجموعات العمل وجلسات الحوار المجتمعى**

تعتبر ورش العمل والاجتماعات وجلسات الحوار الوطنى آليات مهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. وقد جاء في وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ أنه عُقد تقريباً (٥١٦) ورشة عمل، وتم تشكيل (١٧) مجموعة عمل، وأن بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة استغرق فترة تجاوزت (٥) شهور بشكل منتظم. وأن لجنة الصياغة استغرق عملها (٣) شهور متواصلة، وأن جلسات الحوار المجتمعى بلغ عددها (١٧) جلسة. هذا بالإضافة إلى عرض الخطة على المنظمات الدولية المختصة بالتعليم[٢٠٣]. **ولعل ما يؤخذ على ما سبق، ما يلى:**

-أن عدد الاجتماعات والمناقشات ومجموعات وورش العمل وجلسات الحوار المجتمعى والتواصل مع الخبراء فى الداخل والخارج من خلال شبكات الإنترنت والفيديو كونفرانس، جميعها أمور تسترعى الانتباه وتستدعى التساؤل عن مدى صدق ما ذُكر من أرقام. ولقد كان ذلك مسار تساؤل واهتمام إحدى الدراسات التى شككت في الأرقام الخاصة بأعداد الاجتماعات وجلسات الحوار المجتمعى وورش العمل[٢٠٤]. ولعل السؤال الذى يتعين طرحه في هذا الشأن هو ما المسكوت عنه في هذا الشأن؟ يرى البحث أن السبب الرئيسى في ذلك هو غلبة الطابع السياسى على القائمين بصياغة

الإستراتيجية أكثر من الطابع الفنى. ومن ثم جاءت الوثيقة في معظم الأحيان بعيدة عن الواقع وغير مراعية لشروط التخطيط الإستراتيجى للتعليم، وبعيدة عن تحقيق آمال المجتمع وطموحاته باعتبارها العامل الأساس من وراء بناء أى خطة استراتيجية.

- أن جلسات الحوار المجتمعى التى بلغ عددها (١٧) جلسة، كان الهدف منها استطلاع آراء الحضور بنموذج لاستبيان استطلاع رأي ممنهج ومصمم خصيصاً لخدمة هذا الغرض. وذلك من أجل الأخذ بمقترحات المستجوبين المستهدفين. وهو هدف ليس له جدوى، وكان من الأولى أن تتم هذه الجلسات الحوارية بين القائمين على صياغة الخطة والمنفذين لها من خلال الحوار والمناقشة وليس من خلال استبانة، حيث ييسر هذا الحوار التناغم بين الأدوار المختلفة التى تتطلبها عملية وضع الخطة موضع التنفيذ. وفى هذا الشأن يرى عبد الفتاح إبراهيم تركى (٢٠١٠) أن الحوار بين من يقومون بصياغة الخطة والمنفذين لها يعد من الآليات المهمة التى ينبغى أن تعتمد عليها أى خطة إستراتيجية للتعليم، وبخاصة في ظل الظروف المعقدة التى تعانى منها البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمى. والتى تحتم الاعتماد على الحوار الجاد الذى يستوعب كل الرؤى التى يبديها المنوط بهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية مهما كان دورهم في التنفيذ. هذا الحوار يسهم في تصفية الخلافات التى قد تكون موجودة بين هؤلاء المنفذين للخطة، والمسؤولين عن صياغتها ومن ثم تنعدم فرصة التناقض بين ما يخطط له وما يمكن وضعه منه موضع التنفيذ.[٢٠٥]

- **تمويل الخطة**

تعتبر الموارد المالية من أهم الركائز التى تعتمد عليها الخطة الاستراتيجية فى تحقيق أهدافها، ولا شك أن نقص هذه الموارد أو تأخيرها يمكن ان يؤدى إلى فشل الخطة وضعف قدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أشارت وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ إلى أن تمويلها يعتمد على ثلاثة مصادر هى: الدولة كممول رئيس، والمساهمات المجتمعية، والقطاع الخاص، والجهات المانحة. **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلى:**

-أن الاعتماد الزائد على المعونات الخارجية في التخطيط التنموى بصفة عامة وتطوير النظم التعليمية على وجه الخصوص أمر لم يكن عملياً في كثير من الأحيان، لأن

أغلب هذه المنح يكون مشروطاً، فهى لا تهدف صالح التعليم فقط، إنما تكون هناك بعض الاهداف الخفية، وأن لهذا إنعكاساته على واقعية التخطيط نفسه وعلى إمكانية نجاحه.

- أن الاعتماد على المعونات الخارجية في تمويل الخطط التعليمية يؤثر على الخطة من عدة جوانب من بينها أن المعونات المتوقعة قد لا تأتى نتيجة لعوامل سياسية متعددة. وهذا يعنى أن البرامج التى خطط لها لن تنفذ.

- أن اللجوء لطلب المساعدات الدولية والمنح قد يؤدى إلى صياغة الخطة في ضوء متطلبات الدول المانحة التى تعد بالمساعدة ومن هنا يحدث تطويع للخطة لجذب بعض هذه المساعدات فقد تصاغ الخطط المختلفة بطريقة جيدة ولكن علاقتها بالواقع الذى تمر به البلاد وبثقافتها وبتقاليدها ضعيفة. ومن ثم تبدو الخطط غريبة عن واقعها وتبدو خارج السياق الثقافى الاجتماعى.[٢٠٦]

-أن مشكلة نقص الإعتمادات المالية المخصصة للخطة، وعدم واقعية الخطة نفسها جعلها تركز التنفيذ على معدلات الإنفاق فقط، لذا لجات الوزارة إلى وضع سقوف إفتراضية للإنفاق تقوم على معطيات السنوات السابقة، والسياسات الحالية لوزارة المالية، والنمو المتوقع للناتج المحلى الإجمالى، والنسبة المخصصة للتعليم في دستور ٢٠١٤، حيث تم وضع ثلاثة سيناريوهات تصاعدية للسقوف المالية تضمنتها الجداول من ١٥ -١٧، وقد تمثل السيناريو الأول (جدول ١٥) في الزيادة الطبيعية فقط التى من خلالها يمكن تنفيذ من ١٥ -٢٠٪ من الأنشطة الجديدة بالخطة في الأعوام من ٢٠١٤/٢٠١٥ -٢٠١٦/٢٠١٧. وتمثل السيناريو الثانى (جدول ١٦) في: الزيادة الطبيعية زائد نسبة تسمح بتنفيذ من ٥٠ -٦٠٪ من الأنشطة الجديدة بالخطة. وتمثل السيناريو الثالث (جدول ١٧) في: الزيادة الطبيعية زائد نسبة تسمح بتنفيذ كل انشطة الأعوام الثلاثة الأولى من الخطة.[٢٠٧]

المعيار الثانى- استخدام الأسلوب التخطيطى المناسب

يعد استخدام الأسلوب التخطيطى المناسب أحد الضمانات اللازمة لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم فى تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هى الخطة التى تُبنى على

الأساليب الملائمة والدقيقة التي تمكنها من التدخل الواعي في تشكيل المستقبل بصورة أقرب إلى ماهو مرغوب ومنشود[٢٠٨]. ولقد استخدمت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ثلاثة أساليب هى: أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب التحليل والتوقع، أسلوب تحليل سوات. **ولعل ما يؤخذ على استخدام هذه الأساليب فى الخطة ما يلى:**

- أن تحديد الأساليب التى تتبعها أى خطة ينبغى ألا يتم جزافاً، وإنما يتم اختيار أسلوب التخطيط فى ضوء تبنى الخطة مدخل تخطيطى معين أو أكثر. ويعرف مدخل التخطيط بأنه الطريقة العلمية التي يمكن اتِّباعها عند وضع الخطة التربوية من أجل تحقيق أهداف تربوية معينة[٢٠٩]. وبمراجعة وثيقة الخطة لم يتم التعرف على المدخل التخطيطى الذى استخدمته عند إعداد خطة التنفيذ الخاصة بها، فمن الصعب تحديد ما اذا كانت الخطة تركز على تلبية الطلب الاجتماعى على التعليم، أم تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية بتخصصاتها المختلفة كماً وكيفاً، أم الاهتمام بأنواع التعليم ذات العائد الاقتصادى المرتفع. ويرى البحث أنه كان يتعين على الخطة أن تستخدم مدخل المواءمة الذى يراعى ديناميكية النظام التعليمي وبيئته بما يؤدي إلى تكييف التعليم مع حاجات المجتمع وسوق العمل في إطار تكامل الكيف مع الكم. من منطلق أن هذا المدخل يركز على الربط بين التعليم ومتطلبات التغير اللاخطي في سوق العمل والاستجابة للحاجات الاجتماعية للأفراد، حيث يحاول إعطاء صورة تفصيلية عن التغيرات الهيكلية المحتملة في الاقتصاد وأثر التغيرات التكنولوجية على تغيير التوزيع المهني، وأنواع التعليم المرتبطة بكل مهنة من خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية المطلوبة، وذلك لتقدير ما الذي يحتمل أن يحدث لمعدلات العائد في كل تخصص تعليمي، ولتحديد احتياجات المجتمع من التعليم، ومن ثم توفير الأماكن التعليمية للراغبين في التعليم قبل الجامعى في ضوء توجيه رغباتهم نحو مهن معينة يحتاجها الاقتصاد خلال سنوات الخطة. ويفيد هذا المدخل في تطوير نوعية التعليم للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة بأكبر عائد وأقل إنفاق ممكن، وبما يكفل تخريج قوى بشرية تمتلك المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات اللازمة للأعمال في عالم التقنية والمعرفة.[٢١٠]

-في ضوء تركيز الخطة على هدف إتاحة التعليم وتحقيق جودة التعليم من خلال العمل على تخفيض كثافات الفصول الدراسية بالمرحلة كان يتعين على الخطة أن تستخدم أساليب وتقنيات تخطيطية إضافية مثل الخريطة المدرسية، وتخطيط العرض والطلب على المعلمين[٢١١]، وأساليب التنبؤ بالقيد الطلابي مثل الإسقاطات السكانية، والإسقاطات الطلابية [٢١٢]، كأحد أهم الأساليب التى يمكن من خلالها ضمان إتاحة التعليم لكافة المواطنين في كل المناطق على مستوى الجمهورية.

-استخدمت الخطة أسلوب تحليل الفجوات الذى يهدف إلى تقليص الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة، وبين الأهداف المرجوة، من خلال تحديد ما يلزم اتخاذه من إجراءات من أجل تقليص هذه الفجوة ؛ بما يسهم في الانتقال من الوضع الحالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة[٢١٣]. ولقد بينت وثيقة الخطة الخطوات التى اتبعتها فى ضوء هذا الأسلوب، وهى وصف الحالة الراهنة للتعليم قبل الجامعى، وصف الحالة المرغوبة والمأمول تحققها بحلول عام ٢٠٣٠، وصف وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمرغوب في المستقبل، تحديد أولويات سد الفجوة للوصول للوضع المستقبلى المأمول للتعليم قبل الجامعى بحلول عام ٢٠٣٠، وضع البدائل الممكنة لتقليص الفجوة، القيام بمسح استكشافى تحليلى للشركاء في التعليم لتحديد الشركاء الرئيسيين في العملية التربوية كمدخل لصياغة رؤية استراتيجية مشتركة لمستقبل التعليم قبل الجامعى، صياغة الرؤية الإستراتيجية[٢١٤]. وبمراجعة وثيقة الخطة لم يتبين وجود بعض الإجراءات التى يتطلبها استخدام هذا الأسلوب ومنها وضع البدائل الممكنة لتقليص الفجوة.

- استخدمت الخطة أسلوب التحليل والتوقع Analysis and Projection Model (ANPRO)، الذى يمكن من خلاله توقع التطورات المستقبلية المحتملة للنظام التعليمي، وتوقع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقييم جدوى هذه الأهداف من حيث الموارد البشرية والمالية والمادية، وتحديد أولويات التنفيذ، وتحديد مؤشرات تنفيذ الخطة[٢١٥]. وقد استخدم القائمين بإعداد الخطة هذا الأسلوب من أجل إجراء الاسقاطات المستقبلية للمدخلات، وحساب المخرجات بنهاية الخطة، واستعانت الوزارة بخبراء منظمة اليونسكو المتمرسين في هذا المجال لبناء ذلك النموذج. وقد استهلكت

تلك الفعالية ثلاثة ورش عمل غير آليات التواصل فيما بين خبراء الوزارة وأحد الخبراء الدوليين من خلال شبكة الانترنت عبر برنامج سكاى بى والبريد الالكترونى بشكل منتظم لفترة تجاوزت الخمسة أشهر[٢١٦]. ولم تبين الخطة أهم الاجراءت التى استخدمتها فى ضوء هذا الأسلوب.

-استخدمت الخطة أسلوب تحليل سوات فى تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمى، وتتحدد أدوات هذا الأسلوب في المستندات والوثائق والأبحاث المكتبية، والدراسات الميدانية والملاحظات، وإجراء استقصاءات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ لكي يتم تقديم قائمة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبعد ذلك يتم استقصاء آراء الخبراء والأفراد المشاركين في التحليل لوزن كل عامل وتحديد درجة أهميته، ثم يقوم الباحثون القائمون على تطبيق أسلوب تحليل سوات بتعديل قائمة نتائج سوات وفقاً لدرجة أهمية كل عامل، واستخدام القائمة النهائية لـ سوات في استخلاص مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية[٢١٧]. ويرى البحث ان الخطة اكتفت بخطوة واحدة فقط من خطوات أسلوب سوات وهى المسح البيئى للسياق الاقتصادى، والمجتمعى، والثقافى، والسياسى، والعالمى في الصفحات من ١٥ -٧٠، ولم تتطرق الخطة للخطوات الأخرى التى يقتضيها استخدام هذا الأسلوب، رغم أهميتها، وهى: عقد اجتماعات فريق عمل سوات، إعداد جدول نتائج سوات، إعداد مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية. ويرجع البحث أسباب ذلك إلى عدم دراية من قاموا بوضع الخطة بهذه الخطوات التخطيطية، ومن ثم جاءت الخطة معبرة عن مجموعة من الشعارات الجوفاء التى عبرت عن عدم استخدام الأساليب والأدوات التخطيطية الملائمة. ويرتبط هذا الأسلوب بمستوى التخطيط الاستراتيجى.

المعيار الثالث- المبادىء والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

ترتكز عملية بناء الخطة الإستراتيجية على العديد من المبادىء والأسس التى تؤثر تأثيراً كبيراً على طبيعة عمل المسؤولين عن وضع الخطة، حيث تفرض هذه المبادىء والأسس الكثير من الضغوط والقيود عليهم. وأى مخطط للتعليم يتجاهل هذه الأسس والمبادىء ويغض البصر عن هذه الضغوط والقيود التى تفرضها سوف لا يرى نجاح

خططه. ولقد أشارت وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، أنها ارتكزت على مبادىء التكاملية مع الخطة التنموية للدولة، التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية، الواقعية والطموح المتزن، التكاملية والتوازن، تأكيدالدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة. **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلى:**

- **بالنسبة للمبدأ الأول:** التكاملية مع الخطة التنموية للدولة: يقتضى تحقيق هذا التكامل أن تعمل الخطة على المساعدة فى حل المشكلات ذات العلاقة بنظام التعليم قبل الجامعى، والمعوقة لمسار التنمية فى المجتمع، مثل مشكلات البطالة والأمية والفقر وغيرها. وبمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية للتأكد من مراعاتها لهذا المبدأ، لم يتبين اهتمام الخطة بتقديم بدائل استراتيجية أو برامج ومشروعات تخطيطية أو خطط تنفيذية لأى من هذه المشكلات. وعلى سبيل المثال، مشكلة البطالة التى تمثل واحدة من أكبر المشكلات التى تواجه صانعو السياسات في مصر، والتى تشكل مصدراً لآثار اجتماعية وسياسية شديدة السلبية على المواطنين، فضلاً عن أنها تمثل هدراً لأهم عنصر من عناصر الإنتاج، وهو قوة العمل، إضافة إلى أن الغالبية الساحقة من العاطلين في مصر أو نحو ٩٥٪ منهم من خريجى النظام التعليمى الثانوى والعالى[٢١٨]. وعلى الرغم من ذلك فلم تهتم الخطة الإستراتيجية بتقديم بدائل يمكن من خلالها تحقيق المواءمة بين مخرجات النظام التعليمى واحتياجات سوق العمل. على الرغم من تأكيد شواهد الواقع على عدم ملاءمة المخرجات التعليمية لاحتياجات سوق العمل، ولا سيما بالنسبة للتعليم الثانوى الفنى.
- **بالنسبة للمبدأ الثانى**: التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية. يعد هذا المبدأ أحد الآليات التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. ومن ثم لا يمكن اعتباره مبدأً أو أساساً يوجه هذه الخطة الإستراتيجية. وثمة فرق كبير بين المبادىء والوسائل في علم التخطيط التربوى. فالمبادئ تعنى الأفكار التى تُوضع ليبدأ التفكير منها، وهى القاعدة التى يقام عليها البناء[٢١٩]. أما الوسائل فهى الفعل أو العمل الذى يمكن من خلاله تحقيق أهداف الخطة[٢٢٠]. ولا شك أن قصور كثير من سياسات وخطط التعليم قبل الجامعى عن

تحقيق الإصلاح والتطوير المنشودين قد يكون راجعاً إلى حدٍ كبيرٍ إلى ما تتصف به المبادئ التى تستند إليها هذه الخطط والسياسات من نواحى قصور وأوجه نقص[٢٢١]. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يبدو أن المشاركة التى تمت فى صياغة الخطة الإستراتيجية كانت مشاركة شكلية، لم يكن الهدف منها سوى إضفاء الشرعية على الخطة، بعد ان يكون كل شىء قد تم، بدءاً من تحديد الأهداف إلى الوسائل إلى موجهات التنفيذ. ومن ثم جاءت البرامج التنفيذية المنبثقة عن الخطة وكأنها مفروضة من أعلى. ومن ثم جاءت المشاركة التى تحدثت عنها وثيقة الخطة مزيفة إلى حد كبير.

-**بالنسبة للمبدأ الثالث**: الواقعية والطموح المتزن: أشارت وثيقة الخطة بأنها اعتمدت فى إعدادها على إنجازات الماضى، ومنها الخطة ٢٠٠٧ – ٢٠١٢، وخطة التعليم الفني ٢٠١١ – ٢٠١٧، وكذلك إخفاقاته، وتحليل أسباب الإخفاق، وإيجاد الاستراتيجيات والخيارات الاستراتيجية التي تعمل على تخطى مشكلات الحاضر. وهنا يتعين طرح السؤال التالى: هل حققت الخطة الاستراتيجية السابقة أية انجازات على أرض الواقع حتى يمكن الاعتماد على نتائجها؟ الاجابة قطعاً ستكون بالنفى، لأن هذه الانجازات التى تتحدث عنها وثيقة الخطة ليس لها مؤشرات على أرض الواقع. فلو أن هناك إنجازات قد تحققت بالفعل لما كان نظام التعليم قبل الجامعى قد آل إلى ما وصل إليه فى الوقت الراهن من ترد واعوجاج. ولعل ما يؤيد ذلك هو ما توصلت إليه إحدى الدراسات التى ترى أن نظام التعليم قبل الجامعى أصبح كالثوب المهترئ الذى لا يصلح معه الترقيع؛ فلا بد من تطويره تطويراً شاملاً[٢٢٢]. وإذا كانت هناك انجازات بالفعل، فهل مجرد الزيادة الكمية فى أعداد المقيدين من التلاميذ فى مراحل التعليم قبل الجامعى تمثل انجازات؟ وأين الجودة والكفاءة؟ حيث تؤكد مشاهدات الواقع على ارتفاع كثافة الفصول الدراسية لأكثر من ٧٠ تلميذ/فصل، كما تؤكد كذلك على عدم قدرة وزارة التعليم على القضاء على تعدد فترات الدراسة. كما تؤكد أيضاً على أن طلاب الصف الثالث من مرحلة التعليم الثانوى العام فى كثير من المدارس لا يوجد لهم جدول دراسى فى أرض الواقع، حيث تقوم إدارة هذه المدارس بتوزيع تلاميذ الصفين الأول والثانى الثانوى على جميع الفصول بالمدرسة، ومن ثم

فلا مكان لتلاميذ الصف الثالث الثانوى. وحتى تلاميذ الصف الثالث الاعدادى فى معظم المدارس أصبحوا لا يذهبون أيضاً إلى المدارس، ويعتمدون على الدروس الخصوصية فقط. فهل هذه هى الواقعية؟ وهل هذا هو الطموح المتزن؟

-**بالنسبة للمبدأ الرابع**: التكاملية والتوازن: استندت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على هذا المبدأ إيماناً منها بأن تحسين أداء النظام التعليمي يعتمد على تحسين كل أجزائه المختلفة. وبمراجعة البرامج التنفيذية للخطة يتبين أنها تضمنت مجموعة من البرامج الأساسية لكافة مراحل التعليم قبل الجامعى، وهذا أمر جيد. كما تضمنت مجموعة أخرى من البرامج الفرعية والبرامج المتقاطعة معها والتى سبق عرضها فى المحور الثانى من البحث الحالى. ولكن ما يؤخذ على هذه البرامج التنفيذية، رغم تركيزها الأساس على هدف الإلتحاق بالتعليم قبل الجامعى، إضافة إلى الجودة وكفاءة النظم المؤسسية، هو أنه ينقصها برنامج للتوسع فى الأبنية والفصول المدرسية التى ينبغى إضافتها خلال سنوات الخطة يمكن من خلاله تلبية إحتياجات المراحل التعليمية المختلفة من الأبنية المدرسية والفصول الدراسية خلال سنوات الخطة، وبما يؤدى إلى تقليل كثافة الفصول الدراسية. ويعد هذا البرنامج من البرامج المهمة التى يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية، فهو نقطة البداية فى العملية التعليمية، وهو أحد العوامل الرئيسية الهامة التى تساعد بصورة مباشرة على النجاح فى تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية[٢٢٣]. كما أن إهماله سوف يؤثر بالضرورة على تحقيق البرامج الأخرى لأهدافها. فالخطة الاستراتيجية يجب أن تتناول كل مكونات وأجزاء العمل التربوى بشكل متكامل ومتوازن، ومن أهمها توفير الأبنية والفصول الدراسية، ومن ثم فإذا أهمل هذا المكون أو ذلك الجزء أثر ذلك على الأجزاء الأخرى، وبالتالى تعثر الكل أو تزايدت احتمالات إخفاقه فى تحقيق ما وجد من أجله.[٢٢٤]

-**بالنسبة للمبدأ الخامس**: تأكيدالدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة، استندت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ على هذا المبدأ من أجل تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديريات، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى آخر طرفيه

في خط المسئولية (المدرسة). ويعد هذا المبدأ آلية من الآليات التى يمكن من خلالها تفعيل الشراكة مع منظمات المجتمع المدنى لجلب مزيد من التمويل. ومن ثم فلا يمكن اعتباره مبدأً تخطيطياً من المبادىء أو الأسس التى يجب أن تبنى عليها الخطة الإستراتيجية.

ويتبين مما سبق أن وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ يشوبها ضعفاً منهجيًا واضحاً، حيث لم يراعى فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التى يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، وكذلك العمليات المختلفة التى يمر بها وضع أى خطة استراتيجية، ويرجع ذلك إلى التعجل وعدم التأنى في وضع الخطة والرغبة السريعة في إرضاء المسؤولين الحكوميين. ولا شك أن الاعتبارات السياسية عندما تؤخذ فى الاعتبار على حساب الاعتبارات العلمية والفنية يصبح تنفيذ الخطط محل تساؤل، ولعل من أهم العوامل التى قد تؤدى إلى ذلك ما يتعلق بالمناصب الهامة التى تتدخل فيها الاعتبارات السياسية. فمن المعروف ان السياسيين غالباً ما يكونون مولعين بالنتائج السريعة التى تظهر آثارها بسرعة، أما المخططون فإنهم يعرفون أن أى تغيير فى التعليم قد يأخذ وقتاً طويلاً، وأن قضايا التعليم ومشكلاته قضايا معقدة، ومن هنا فإن تناولها يحتاج إلى التأنى والتروى فى حسمها وعلاجها، وهذا لا يكون إلا بالدراسة العلمية المنهجية التى تتسم بالتأنى والتروى.[٢٢٥]

ثانياً- معايير تتعلق بالمبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها في تطوير التعليم قبل الجامعى وحل مشكلاته على انطلاقها من المبادىء والأهداف العامة لمنظومة التعليم قبل الجامعى من جهة، وقابلية أهداف الخطة للتحقيق في واقع التعليم قبل الجامعى من جهة أخرى.

المعيار الرابع – انطلاق الخطة من المبادىء العامة للتعليم قبل الجامعى

يمثل انطلاق الخطة الاستراتيجية من المبادىء العامة للتعليم قبل الجامعى أحد الضمانات اللازمة لنجاحها فى تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هى الخطة التى تنطلق من المبادىء العامة للتعليم. وقد حدد دستور ٢٠١٤ المبادىء العامة للتعليم قبل

الجامعى في: الحق في التعليم، ومجانية التعليم، والإلزام، وتكافؤ الفرص التعليمية، وجودة نظام التعليم. **ولعل ما يؤخذ على الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ ما يلى:**

- جاء الحديث عن بعض مبادىء التعليم مثل الحق في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية وجودة التعليم ضمن السياسات الاصلاحية التى تبنتها الخطة، والتى نصت على إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للإلتحاق، وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفنى، مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة الخدمة التعليمية[٢٢٦]. وثمة فارق كبير بين المبادىء العامة للتعليم وسياسة التعليم. ومن ثم فإن وثيقة الخطة لم يرد فيها عنوان المبادئ العامة للتعليم قبل الجامعى. ولقد أدى غياب هذه المبادىء إلى حدوث تردى وإعوجاج في حال نظام التعليم، كما أدى أيضاً إلى انتهاك مبادىء الدستور الذى أكد على حقوق الإنسان، ومنها حق التعليم.[٢٢٧]

-من اللافت للنظر أن الخطة لم تنص صراحة على مبدأى مجانية التعليم والإلزام، وهى المبادىء التى تبنتها الدساتير المصرية منذ دستور ١٩٢٣ إلى دستور ٢٠١٤. وفي سبيل التعرف على المبررات الكامنة خلف غياب هذين المبدأين، يتضح أن الحكومة تحاول التنصل من مسئوليتها الجوهرية فى توفير التعليم لكافة أبناء المجتمع بالمجان، أو أن تلتزم بتوفير المخصصات المالية التى تكفي للإنفاق عليه حتى يصل إلى المعايير العالمية كما جاء في الدستور، وحتى يصبح قاطرة التنمية بحق لإقالة المجتمع من عثرته وتخلفه في ماراثون الحضارة الإنسانية. وقد أدى ذلك إلى تغير النظرة إلى التعليم من التزام تتحمله الدولة تجاه مواطنيها، وخاصة غير القادرين منهم، بحكم مسئوليتها، إلى نوع من التعبير عن المسلك الفردى الذى يعكس المسئولية الشخصية لمن يطلب أو يرغب في الحصول عليه. وهو ما يعنى، تعميم مبدأ دفع نفقة التعليم، والاتجاه نحو إلغاء المجانية، أو تقليصها وإفقادها مضمونها.[٢٢٨]

-أدى غياب المبادىء العامة للتعليم في وثيقة الخطة الإستراتيجية إلى وجود مشكلات كثيرة في مجالى إتاحة التعليم وجودته، وهو ما اعترفت به الوثيقة صراحة في الصفحة الثانية والسبعون منها، حيث تتمثل المشكلات المتعلقة بالاتاحة في: ضعف الإتاحة والإعداد المبكر للتعليم في مرحلة رياض الأطفال ومحدودية انتشارها، نقص

الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعليم الأساسي، مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش في مرحلة التعليم الأساسي، نقص الإتاحة والاستيعاب وإنهاء مرحلة التعليم الثانوي، مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي وكثافة الفصول، وتعدد الفترات الدراسية . بينما تمثلت مشكلات الجودة في: تدنى جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية، ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية، غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، نظم التقويم والامتحانات ومشكلاتها، غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، تفشى مشكلة الدروس الخصوصية، انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع، ضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقرًا، ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب، ضعف الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة، غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.[٢٢٩]

-تؤكد إحدى الدراسات أن الدولة لم تعد تحدد مبادئ واضحة تحكم مسار نظام التعليم قبل الجامعى؛ حتى يسهل لها التخلص أو التحرر أو التخفف من مسئولياتها تجاه التعليم، وكأنها أعباء تود التخفف منها. وما يرد في وثائق تطوير التعليم ومنها وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ يؤكد أنها لا تزيد عن كونها مجموعة من الشعارات غير القابلة للتنفيذ في واقع نظام التعليم قبل الجامعى.[٢٣٠]

المعيار الخامس – انطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى

تمثل الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى ما يُرجى تحقيقه فى المستقبل، ولقد حدد القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى. ويمثل انطلاق الخطة الاستراتيجية منها أحد الضمانات اللازمة لنجاحها فى تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هى الخطة التى تنطلق من الأهداف العامة للتعليم. **ولعل ما يؤخذ على وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ في هذا الشأن ما يلى:**

-لم يتم ذكر الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى في أى محور من محاور الخطة، وهو الأمر الذى ربما يؤشر على ضعف دراية القائمين بإعداد الخطة بأهمية انطلاقها من الأهداف العامة للتعليم. وترى إحدى الدراسات أن الدول التى أحرزت تقدماً فى

مجال التعليم تهتم باختيار الكفاءات للمشاركة في وضع أهداف خطط تطوير التعليم، حيث تختار عناصر من أهل العلم والخبرة والتخصص فى هذا المجال، وفى مجالات مجتمعية أخرى ولكن لديهم اهتمامات تربوية، بالإضافة إلى المستفيدين بصورة مباشرة من تلك الخطط، سواء الرأى العام وأولياء الأمور والمدرسين، وغيرهم من العاملين بمجال التعليم.[٢٣١]

- حددت وثيقة الخطة الهدف البعيد لقطاع التعليم قبل الجامعى في تحقيق التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين[٢٣٢]، وبالتدقيق في هذا الهدف يتضح أنه هدف عام وفضفاض، ولا يمكن لمرحلة التعليم قبل الجامعى وحدها أن تحققه، كما أنه لا يراع الخصوصية الوطنية، ولا يحدد بواقعية وبوضوح ما ينبغى أن يفعله نظام التعليم قبل الجامعى للمجتمع، حيث يمكن أن يوضع هذا الهدف لأى دولة أخرى، علماً بأن التعليم يجب أن يلتزم بالطابع الذاتي الثقافي للمجتمع.

-تحددت الأهداف العامة للخطة، كما جاء في محور البرامج ذات الأولوية في: التوسع في مرحلة رياض الأطفال، توفير تعليم عالى الجودة لجميع الأطفال من بداية المرحلة الابتدائية حتى انتقالهم للمرحلة التالية، إعداد خريج يتقن المهارات اللغوية، والرياضيات، والعلوم، والاتصال، تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، توفير تعليم مجتمعي لكل الأطفال في سن ٦ – ١٤ الذين لم يلتحقوا بالتعليم الأساسي أو الذين تسربوا منه، تزويد المتعلمين الموهوبين والفائقين بتعليم عالي في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمهارات المتقدمة، بما يتناسب وقدراتهم الفردية بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي. وبمراجعة تلك الأهداف يتبين أنه يشوبها الضعف والقصور، فالهدف الأول والثانى والرابع والخامس لايمثلون أهدافاً يجب على النظام التعليمى ان يقوم بتحقيقها للمجتمع، وإنما هى أهداف يجب أن يحققها المجتمع لصالح النظام التعليمى. ويتطلب ذلك إعادة صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية بشكل يؤدى إلى تطوير المجتمع ومحاربة عوامل التخلف فيه. فقيمة أهداف الخطة تنبع من إمكانية استخدامها لتغيير الأحوال الراهنة؛ فهى طريقة أو

نهج للتعامل مع هذه الأحوال لإحداث تعديلات مطلوبة فيها[٢٣٣]. وعند ذلك يمكن يسير نظام التعليم في الطريق الصحيح الذى يساعد على تحقيق التنمية والتقدم في المجتمع.

-تعد الأهداف المشار إليها أعلاه بمثابة وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى. كما أن هذه الأهداف جاءت متداخلة فيما بينها، وتتسم بالصياغة الفضفاضة التى لا تحدد بوضوح ما ينبغى أن يفعله النظام التعليمى بالضبط للمجتمع. ومن ثم ينبغى أن تعاد صياغة هذه الأهداف على نحوٍ يتوافق مع التصور النهائى المرغوب والمتوقع من الأداء المنتظر من نظام التعليم قبل الجامعى.[٢٣٤]

-لم تذكر الخطة المصادر التى اشتقت منها الأهداف، حيث لا يوجد في هذه الوثيقة ما يوضح عملية الاشتقاق الذى ظهرت على أساسه تلك الأهداف، ولا توجد إشارة من قريب أو بعيد للمصادر التى تم الاعتماد عليها في عملية بناء الأهداف. فما الداعى إلى تجاهل هذه المصادر؟

المعيار السادس- قابلية سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ

إن عملية التخطيط لا تتوقف عند وضع السياسات والأهداف والمخرجات على الورق ثم تبنيها، بل التخطيط، كى يكون فعالاً، يجب ألا ينفصل عن عملية تنفيذه. ولذا فوضع الخطة ليس وحده ضماناً للنجاح، إنما عملية التنفيذ اللاحقة لعملية صياغة الخطة تحدد أيضاً إمكانية تحقق هذا النجاح. **ولعل ما يؤخذ على سياسات الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ وأهدافها ومخرجاتها في هذا الشأن ما يلى:**

- تعكس سياسات إصلاح وتحسين منظومة التعليم قبل الجامعى التى تبنتها الخطة، إمتثال المسئولين عن خطط تطوير التعليم للإملاءات والضغوط الخارجية، التى أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسئولياتها، في تبعية واضحة لتيار العولمة. حيث تبنت الخطة ثلاث سياسات لإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعى، وهى: إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفنى مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية، وبناء قدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية

على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة[٢٣٥]. هذه السياسات يصعب تحقيقها في الواقع لأنها تحددت في ضوء الضغوط الخارجية؛ إذ تم تبنيها والعمل على إقرارها حرفياً دون تعديل أو إضافة؛ وفقا لمبادرة الشراكة الشرق أوسطية "Middle East Partnership Initiative" (MEPI) والتى ركزت فيما يتعلق بمحور التعليم، على التوسع في الالتحاق بالتعليم لكل الأفراد، وتحسين جودة التعليم متضمنًا تدريب هيئات التدريس ومحتوى المناهج، وتمكين المجتمعات المحلية من المشاركة، والجاهزية الرقمية، وتعزيز عمليات تنمية المهارات القابلة للتوظيف[٢٣٦]. وتؤكد إحدى الدراسات إن الإصلاح أمر ضروري وعاجل، إلا أنه يجب أن ينبع من داخل المجتمع ذاته، ويستجيب إلى تطلعات أبنائه فى بلورة مشروع شامل للإصلاح المجتمعى، يضم الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها.. مشروع تنظم مكوناته فى نسق عام لا تعارض فيه ولا تناقضات ولا انسلاخات ولا إملاءات، بما يتيح الفرصة لدفع خطوات الإصلاح إلى الأمام.[٢٣٧]

-أن الأهداف الاستراتيجية التى تبنتها الخطة هى أهداف غير واقعية من ناحية بعدها عن السياق الثقافى والاجتماعى، كما أن الموارد المالية اللازمة لتطبيقها غير موجودة بسبب الظروف الاقتصادية التى يعانى منها المجتمع. وفى هذا السياق يؤكد سيف الاسلام على مطر (١٩٩٢) أن البداية الصحيحة لأى جهود تخطيطية تكمن في تحديد الأهداف التى من المفروض أن تسير الخطة في إتجاه تحقيقها، وأن هذه الخطوة أساسية لأن ما يتبعها يعتمد عليها إعتماداً كبيراً، فعلى أساسها تخصص الموارد المادية وغير البشرية، وتوزع الإختصاصات، وتحدد المسئوليات وتتخذ القرارات[٢٣٨]. كما أنه كان من الضرورى أن تتمثل أهداف هذه الخطة فى تحسين الأداء بما يؤدى إلى تحقيق الغرض الأساسى (الرسالة) الذى توجد مؤسسات التعليم قبل الجامعى من أجله والذى تسعى إلى تحقيقه، واستغلال الفرص الحالية والمحتملة المتاحة لهذه المؤسسات، وتجنب التحديات الحالية والمحتملة التى تُفرَض عليها.

- أن المخرجات والنتائج المتوقعة من تنفيذ المرحلة التأسيسية قصيرة المدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى هى مخرجات ونتائج لا يمكن تحقيقها في الواقع، بسبب تراجع معدلات الاستثمارات بالديوان العام بالوزارة. حيث جاء في وثيقة

الخطة أن أهم المخرجات والنتائج المتوقعة من تنفيذ المرحلة التأسيسية قصيرة المدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى فيما يتعلق بمحور الإتاحة تتمثل في: مدارس مجتمع في جميع القرى، مدارس دمج وتربية خاصة بجميع الإدارات، تغذية لجميع التلاميذ طوال العام. وفيما يتعلق بمحور الجودة تمثلت المخرجات المتوقعة في تدريب لجميع المعلمين والإداريين والموجهين، مصنع بكل مدرسة فنية ومدرسة بكل مصنع، عناصر تكنولوجيا تعليم وتعلم بكل مدرسة، مناهج للعلوم والرياضيات لكل المراحل، نشر برامج القرائية، أنشطة مدرسية بجميع المدارس، القضاء على الكثافة التى تزيد عن ٥٠ تلميذاً، التدريب من أجل التشغيل[٢٣٩]. هذه المخرجات لا يمكن تحقيقها باعتراف الخطة ذاتها في صفحة ٧٠ من الوثيقة، حيث أكدت على تراجع معدلات تنفيذ الاستثمارات بالديوان العام للوزارة على مدى سنوات الخطة وبخاصة في العامين الأخيرين حيث لم تتجاوز معدل التنفيذ ٤٠ ٪ لعام ١١ / ٢٠١٢ ونحو ١٣ ٪ للعام الأخير ١٢ / ٢٠١٣. وتعكس معدلات تنفيذ الاستثمارات بالهيئة العامة للأبنية التعليمية محدودية معدلات التنفيذ والتي تراجعت إلى ٦٠ ٪ في العام المالي ١٢ / ٢٠١٣ مقابل نحو ٦٧ ٪ في العام السابق، في حين لم تتجاوز في العام الأخير ٤٦ ٪.[٢٤٠]

- إن تحقيق أهداف الخطة يواجهه صعوبات متعددة بسبب صياغتها على درجة كبيرة من التجريد، مما يجعلها عاجزة عن رسم خطوات التنفيذ والمحاسبة، فضلاً عن قابليتها لأن تحتمل توجهات متعددة ومعانى متباينة. بالإضافة إلى ضعف الصلة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات الانتاج كل ذلك يعمل على ضعف الارتباط الواقعى بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك ينتج عن النقص في الإمكانات المادية والبشرية والعجز في المخصصات المالية التى يحتاجها النظام التعليمى صعوبات كبيرة في سبيل تحقيق أهداف الخطة.[٢٤١]

ويتضح مما سبق أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ لم تنطلق من المبادىء والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى، والتى حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، ويرجع ذلك إلى امتثال المسئولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التى أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسئولياتها في تبعية واضحة لتيار العولمة دونما أى مراعاة للمصلحة الوطنية.

ثالثاً- المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والمجتمعية والعالمية

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها على قيامها بالتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعى، ومراعاتها للبعد العالمى والتزامها بالمواثيق والمبادرات العالمية.

المعيار السابع- التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى

يمثل التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. ولقد عرضت الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ ملامح الأوضاع التعليمية، وبينت تأثيرات هذه الأوضاع على التعليم قبل الجامعى، **ولعل ما يؤخذ على ذلك التشخيص ما يلى:**

-ركزت الخطة فى تشخيصها للبيئة الداخلية لنظام التعليم قبل الجامعى، على المؤشرات الكمية فقط، وأهملت المؤشرات النوعية. وهو الأمر الذى يمكن رصده من خلال قيام الخطة بمسح الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعى في مجالات الاتاحة والجودة وفاعلية النظم، وتركيزها على الاشادة بجهود الحكومات المصرية في مجال الاتاحة مصنفاً وفق مراحل التعليم، ومقاساً بمعدلات الاستيعاب والقيد الصافى والإجمالى، إلى جانب تطور أعداد المعلمين والمدارس والفصول والتلاميذ المقيدين.[٢٤٢]

-أهملت الخطة تشخيص بعض الجوانب المهمة مثل هيكل التعليم ومحتواه وطرائقه ووسائله وعلاقاته، حيث تحتاج هى الأخرى إلى تشخيص وتخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتوجيه واشراف وتقويم. ويؤكد سيف الاسلام على مطر (١٩٩٢) أن اياً من هذه العناصر يحتاج إلى تخطيط كى نرتفع بأدائه وتتحسن كفاءته. كما أن مهام التخطيط متنوعة ومتعددة فهناك تخطيط للمبانى، وتخطيط لإعداد المعلم، وتخطيط للأنشطة، وتخطيط لمقابلة إحتياجات سوق العمل، وتخطيط للمناهج، وتخطيط للمراحل التعليمية بأنواعها المختلفة[٢٤٣]. ولهذا لايمكن تناول جانب من العملية التربوية بالتطوير دون الجوانب الأخري، وإنما ينبغى أن تؤخذ بصورة كاملة متكاملة.

-أن النص فى الخطة على ضرورة تقديم دعم مجتمعى لتدعيم الموارد اللازمة[٢٤٤]، للارتفاع بمعدل القيد بمرحلة رياض الأطفال الحكومية، وما تستلزمه من قاعات وكوادر مدربة، هو أمر يتعارض مع القواعد الدستورية والنصوص القانونية التى أكدت على حق جميع المواطنين في التعليم المجانى، وهو ما يمثل رسالة واضحة بأن الدولة تنسحب شيئاً فشيئاً من الإنفاق على التعليم.

-حملت الخطة الأسرة وحدها مسئولية عدم إلتحاق أبنائها بالمدرسة الابتدائية بسبب عدم قدرتها على تحمل نفقات التعليم، أو تفضيل الأسرة أن يعمل الطفل ليوفر دخل يعين الأسرة، أو لعدم توافر عوامل الأمن مما يجعل بعض الأسر ترفض ارسال أطفالها للتعليم وبخاصة البنات[٢٤٥]، وهو أمر يتعارض مع مواد الدستور التى تنص على أن الدولة ملزمة بتوفير مكان لكل طفل ليلتحق بالتعليم، باعتبار أن التعليم حق لكل مواطن تلتزم الدولة بتوفيره وفقا لمعايير الجودة العالمية، وأن الدولة تكفل مجانيته بمراحله المختلفة، وتلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومى الإجمالى تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية[٢٤٦]. ومن ثم فإن الدولة هى المسؤولة عن تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لكل المواطنين[٢٤٧]. إضافة إلى كونها المسؤولة عن تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون تمييز.[٢٤٨]

-لم تحدد الخطة الأسباب التى أدت إلى عدم إجادة نحو ٣٥٪ أو يزيد من تلاميذ حلقة التعليم الإعدادية للقراءة والكتابة[٢٤٩]، وكان عليها تحديد ما ينبغى فعله من أجل التغلب على ذلك. إضافة إلى أن الخطة لم تقدم أى بدائل استراتيجية يمكن من خلالها الإرتقاء بجودة الحلقة الأولى من التعليم الأساسى، باعتبارها الحلقة السابقة على المرحلة الاعدادية، بما يؤدى إلى حل مشكلة ضعف مهارات القراءة والكتابة عند التلاميذ، وبما يدفع التعليم قبل الجامعى على طريق التطوير والارتقاء حتى يمكنه القيام بأدواره المطلوبة منه.

-أن النص فى الخطة على تواضع مساهمة القطاع الخاص في إتاحة الخدمة التعليمية بمرحلة التعليم الاعدادى، يعكس حالة من عدم الرضا عند المسئولين عن التعليم، وعند من قاموا بصياغة هذه الإستراتيجية، حيث تفرض معايير العولمة الاقتصادية

عليهم تشجيع التعليم الخاص والأجنبى الهادفين للربح للمشاركة في مجال التعليم، وهو ما يؤدى إلى إهدار مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وزعزعة السلام الاجتماعى داخل المجتمع، والتأثير السلبى على مسائل الانتماء والولاء والهوية والاعتزاز بالمواطنة.[٢٥٠]

-أن اعتراف الخطة بوجود مشكلات كثيرة تعوق تحقيق الجودة[٢٥١]، هو أمر جيد ومحمود، إلا انه لم تعد المشكلة بالنسبة لأية جهود لإصلاح وتطوير التعليم هى رصد مشكلاته، وإن كانت هناك حاجة ضرورية إلى التشخيص الدقيق لها، وإنما المشكلة الحقيقية تكمن كما رأت إحدى الدراسات في أن كثيراً مما وضع من خطط من قبل لم ينفذ، حيث لا تترابط الجهود في سلسلة متصلة الحلقات.[٢٥٢]

-لم تحدد الخطة الاستراتيجية أسباب المشكلات التى تعانى منها البنية التنظيمية للتعليم قبل الجامعى، والتى يمكن القول أنها ترجع فى معظمها إلى النقص فى الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدربة على مستوى الإدارة العليا فى مجال التخطيط التعليمى، إلى جانب الإستخدام السىء للأفراد المؤهلين، ونقص الرواتب الذى يؤدى إلى إنخفاض الروح المعنوية ومن ثم الكفاءة الإدارية[٢٥٣]، كما ترجع كذلك إلى شيوع المظاهر المختلفة للفساد الإدارى فى المجتمع، وفى عملية إختيار القيادات الإدارية التى تتولى وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، والتى تؤثر تأثيراً سلبياً فيما يؤمل من أى عملية تطوير أو إصلاح[٢٥٤]. كما أن الخطة لم تقدم أى بدائل أو حلول يمكن أن تقود إلى التغلب على هذه المشكلات.

المعيار الثامن- التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية للتعليم قبل الجامعى

يمثل التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. ولقد عرضت الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ ملامح الأوضاع الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والثقافية والسياسية المحيطة بنظام التعليم قبل الجامعى، وبينت تأثيرات هذه الأوضاع على التعليم قبل الجامعى، **ولعل ما يؤخذ على ذلك التشخيص ما يلى:**

-أن الخطة لم تحدد التأثيرات الإيجابية والسلبية التى تفرضها الأوضاع المجتمعية على التعليم قبل الجامعى، أى أنها لم تعد قائمة تفصيلية بالفرص المتاحة، وأخرى بالتحديات المفروضة على التعليم قبل الجامعى. وهو الأمر الذى يدل على وجود قصور فى مهارات تحليل البيئة الخارجية لدى من قاموا بإعداد الخطة. وكان يتعين الاستعانة بآراء المتخصصين من ذوى الخبرة فى تحليل وتشخيص الأوضاع المجتمعية، وذلك من خلال استطلاع آرائهم، باستخدام استبانات، أو إجراء مقابلات شخصية معهم، أو اللجوء إلى المناقشة المتعمقة معهم من خلال اجتماعات وجلسات العصف الذهنى.[٢٥٥]

- أن الخطة لم تقدم أية بدائل استراتيجية للتغلب على المشكلات التى تفرضها البيئة الخارجية على التعليم قبل الجامعى. رغم أن تحديد هذه البدائل يمثل الخطوة الأولى فى إعداد الخطة الاستراتيجية. ويستنتج من ذلك أن إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى كان غاية وهدفاً عند المسئولين. بينما يؤكد علم التخطيط التربوى أن الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية، فهى تصف طريقة عمل المؤسسة لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وهى الاتجاه العام أو خط السير الذى تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها، وحيث تتعدد طرق الوصول عادةً، من هنا تأتى تشكيلة البدائل الإستراتيجية، والمفاضلة والاختيار منها وفق معايير موضوعية.[٢٥٦]

المعيار التاسع- مراعاة البعد العالمى والالتزام بالمواثيق والمبادرات العالمية

يمثل مراعاة البعد العالمى والالتزام بالمواثيق والمبادرات العالمية أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى. ولقد أوضحت وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ -٢٠٣٠ أنها استرشدت بالمواثيق والمبادرات العالمية، **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلى:**

-أن الخطة لم تحقق الأهداف الإنمائية للألفية التى استرشدت بها، التى حددتها منظمة الأمم المتحدة فى ضرورة تحقيق تعميم التعليم الابتدائي بحلول عام ٢٠١٥، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وإزالة التفاوت بينهما في التعليم الابتدائي، والثانوي في موعد لا يتجاوز ٢٠١٥[٢٥٧]. حيث تؤكد مؤشرات الواقع على عدم تحقق هذه الأهداف فى عام ٢٠١٥ وهو الأمر الذى أكده تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٤ والذى أشار إلى

أن عدم المساواة فى التعليم بلغت ٤٠.٩ عام ٢٠١٤[٢٥٨]، كما بلغت النسبة نفسها فى تقرير ٢٠١٥ [٢٥٩]، وهو ما يعنى أن الخطة الاستراتيجية لم تحقق أى مساواة على أرض الواقع. وقد أكدت احدى الدراسات أن نسبة عدم المساواة فى التعليم في مصر أعلى من جميع الدول التى تسبقها فى دليل التنمية البشرية، بل وأعلى من كل متوسطات مجموعات التنمية البشرية. كما جاءت مصر متأخرة جداً بالنسبة لمحيطها العربى، وبالنسبة للدول المحورية فى المنطقة. مما يدل على تدنى المساواة فى التعليم المصرى بشكل كبير.[٢٦٠]

-أن الخطة لم تحقق أهداف التعليم للجميع التى استرشدت بها، والتى تتمثل في توسيع وتحسين الرعاية و التربية الشاملتين في مرحلة الطفولة المبكرة، والعمل على أن يتم بحلول عام ٢٠١٥ تمكين جميع الأطفال من الالتحاق بتعليم جيد مجانى وإلزامي، وإكمال هذا التعليم مع التركيز بوجه خاص على البنات وعلى الأطفال الذين يعيشون في ظروف صعبة، وضمان تلبية احتياجات التعليم لكافة الصغار والراشدين، من خلال الانتفاع المتكافئ ببرامج ملائمة للتعلم، واكتساب المهارات اللازمة للحياة، تحقيق تحسين بنسبة ٥٠ ٪ في مستويات محو أمية الكبار بحلول عام ٢٠١٥، وإزالة أوجه التفاوت بين الجنسين في مجال التعليم الابتدائي والثانوي، وتحسين كافة الجوانب النوعية للتعليم وضمان التميز للجميع[٢٦١]. حيث توضح مؤشرات التقرير العالمى السنوى لرصد التعليم للجميع أن معدل الرسوب فى التعليم الابتدائى بمصر بلغ ٣٪ فى تقرير عام ٢٠١٣/٢٠١٤ ثم زاد إلى ٣.٤٪ عام ٢٠١٥[٢٦٢]. وأن معدل الاستبقاء حتى الصف الأخير فى التعليم الابتدائى انخفض من ٩٩٪ عام ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٩٦٪ عام ٢٠١٥[٢٦٣]. كما زاد معدل التسرب من التعليم الابتدائى في تقارير التنمية البشرية من ١.١ في تقرير ٢٠١٤[٢٦٤] إلى ٣.٩ في تقرير ٢٠١٥[٢٦٥]. كما انخفض الشعور بالرضا لدى الأفراد بشأن جودة التعليم فى تقرير التنمية البشرية من ٤٠ فى تقرير ٢٠١٤[٢٦٦] إلى ٣٦ فى تقرير ٢٠١٥.[٢٦٧]

-أن مؤشرات واقع التعليم قبل الجامعى تؤكد على صعوبة نجاح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ فى تحقيق الاستراتيجيات الأربع للتعلم التى تضمنها التقرير الذى أصدرته اليونسكو بعنوان: التعليم ذلك الكنز المكنون وهى:

تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون، تعلم لتعيش و تتعايش، بسبب ما يعانيه التعليم قبل الجامعى من مشكلات، حيث إن هذه الاستراتيجيات هى مجرد شعارات ترفعها الوزارة بين الحين والاخر.

ويتبين مما سبق أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعى، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التى تتطلبها عملية التحليل والتشخيص، والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التى تعانى منها منظومة التعليم قبل الجامعى.

نتائج البحث وتوصياته

من خلال المعالجة السابقة التى مر بها البحث، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، هى كالتالى:

١ -تمثلت المعايير التى يمكن استخدامها فى تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ في: اتباع منهجية علمية ملائمة في بنائها، استخدام الأسلوب التخطيطى المناسب، مناسبة المبادىء والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبنائها، انطلاقها من المبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، قابلية سياساتها وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ، وتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعى، مراعاتها للبعد العالمى والتزامها بالمواثيق والمبادىء العالمية.

٢ -أن وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ تعانى ضعفاً منهجيًا واضحاً، حيث لم يراعى فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التى يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، وكذلك العمليات المختلفة التى يمر بها وضع أى خطة استراتيجية ، ويرجع ذلك إلى التعجل وعدم التأنى وعدم التدقيق من قِبَل واضعى وثيقة الخطة، ورغبتهم في نيل الرضا والاهتمام الحكومى من خلال أن هناك خطة موجودة وجاهزة لتطوير التعليم قبل الجامعى.

٣ -أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ لم تنطلق من المبادىء والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى، والتى حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، ويرجع ذلك إلى امتثال المسئولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التى أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسئولياتها الاجتماعية، ومنها مسئولية التعليم، في تبعية واضحة لتيار العولمة، دون أى مراعاة للمصلحة الوطنية.

٤ -أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠ شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعى، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التى تتطلبها عملية التحليل والتشخيص، والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التى تعانى منها منظومة التعليم قبل الجامعى.

ومن ثم، يوصى البحث بضرورة وضع خطة استراتيجية جديدة للتعليم قبل الجامعى بدلاً من الخطة الحالية، يقوم بإعدادها أهل الاختصاص من ذوى الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، حتى يتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط للتعليم قبل الجامعى، والبعد عن الاقتصار على أهل الثقة، على أن يكون الاختيار وفقاً لمعايير محددة وواضحة ومعلنة للجميع، على أن يراعى في هذه الخطة الجديدة الأسس والشروط العلمية التى يتعين اتباعها في بناء الخطط الإستراتيجية للتعليم، وأن تنطلق هذه الخطة من المبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى التى حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، وأن ترتكز على التشخيص العلمى والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالتعليم قبل الجامعى.

الهوامش

١ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٧.

٢ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر: سياسته واستراتيجيته وخطة تنفيذه، دراسة تقويمية، دراسات تربوية، المجلد السابع، الجزء ٤١، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٠٨.

٣ -حامد عمار، محسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، منتدى الإصلاح العربى، مكتبة الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٩.

٤ -سيف الإسلام على مطر، وهانئ عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية: أنظمة التعليم فى الدول العربية، التجاوزات والأمل، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٥ -٦ مايو ٢٠٠٩، ص٢٣.

٥ -عبد الفتاح أحمد حجاج (تحرير): حلقة نقاشية حول بيئة التعليم والتعلم وانعكاساتها، دعوة للحوار، لجنة التربية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٧، ص٢٥.

٦ -وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم، نظرة إلى المستقبل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٢، ص٥، ص٩، ص٣٩ (بتصرف).

٧ -وزارة ا لتربية والتعليم: مبارك والتعليم، السياسة المستقبلية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٣.

٨ -المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: أضواء على الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ -٢٠١١/٢٠١٢، نحو نقلة نوعية في التعليم، النشرة الدورية للمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، العدد التاسع، القاهرة، أبريل ٢٠٠٨، ص٤.

٩ -رشدى أحمد طعيمة، محمد بن سلمان البندرى: التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص١٠ -١١.

١٠ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، دراسة ميدانية، مجلة التربية والتنمية، العدد الأول، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة، يوليو ١٩٩٢، ص٦.

١١ -وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: الكتاب الاحصائى السنوى للعام الدراسى ٢٠١٤/٢٠١٥، الباب الأول: التطور خمس سنوات بالمراحل التعليمية المختلفة، تطور مدارس، فصول، تلاميذ حسب المرحلة، جملة حكومى، القاهرة، ٢٠١٥، ص١٤.
Available at, www.services.moe.gov.eg

١٢ - المرجع السابق، ص٣١.

١٣ - المرجع السابق، ص ص٣٤ -٣٥.

١٤ - المرجع السابق، ص ص١٦ -١٩.

١٥ -حامد عمار: تعليم المستقبل من التسلط إلى التحرر، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص٢٤٣ -٢٤٤.

16- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum, Geneva, 2015, P.161. Available at, www.weforum.org/issues/global-competitiveness

١٧ -حسن حسين البيلاوى: الأيديولوجية فى سياسة التعليم الفنى فى مصر والدول النامية، دراسة نقدية، المؤتمر الثانى عشر لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية -جامعة المنصورة: السياسات التعليمية فى الوطن العربى، المجلد الثانى، ٧ -٩ يوليو ١٩٩٢، ص٧١٧.

18- Goodstein, Leonardo D., et. al; Applied Strategic Planning, A Comprehensive Guide, McGraw-Hill, New York, 1993,P.3.

١٩ -أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى، ط٤، الناشر : المؤلف، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص٨٨ -٨٩.

٢٠ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسى واستدامته، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٣، ص٤١.

21- Dessler, Gary; Management Leading People Organization in 21st Century, The Chiness Universtity of Hong Kong, Department of Management, New Jersey, 2004, P.10.

٢٢ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربى(٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص٤٨ -٤٩.

٢٣ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص٤٤ -٤٥.

٢٤ -جمال الدين محمد المرسى، وآخرون: التفكير الاستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص٣١ -٣٢.

٢٥ -المرجع السابق، ص ص٢٢ -٢٣.

٢٦ -عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤، ص ص٥٥ -٥٧.

٢٧ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص٢٦٦.

٢٨ -المرجع السابق، ص٢٦٥.

٢٩ - إبراهيم العيسوى: إشكاليات التخطيط للتنمية في زمن العولمة، الندوة العلمية الإستراتيجية لكلية الدفاع الوطنى حول التخطيط الاستراتيجى ودوره في تعزيز الأمن الوطنى، دمشق، ١٣ - ١٥ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ص١٩ -٢٠.

٣٠ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٢٦٥.

31- Keller, George; Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983, P.142.

32- Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook, 2nd ed., John Wily & Sons, New Jersey, 2005, PP.1-2.

33- Sagi, John; Lessons from Management: Using Strategic Planning Concepts to College Review, Vol. 132, No.10, 2005, P.5.

٣٤ -أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص٩١.

35- Rowley, Daniel James, et. al; Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper, Jossey Bass, San Francisco, 1997, P.15.

36- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001, P.13.

٣٧ -مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجى والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص٢٨٢.

٣٨ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص ص٩٣ - ٩٤.

٣٩ -عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، ط٢، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ١٩٩٩، ص٤٢.

٤٠ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص٢٥٦ -٢٥٧.

41- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1989, P.10.

42- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, Op.Cit., P.11.

٤٣ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص١٠٧.

٤٤ -عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٣٣.

45- Martinelli, Frank; Strategic Planning Manual, Strategic Planning in Nonprofit and Public Sector Organizations, Description of Planning Model, The Center for Public Skills Training, Milwaukee, 1999, P.4.

٤٦ -إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية... منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٨، ص ص ١٩٣ -١٩٤.

47- UNESCO; Handbook on Micro Level Planning and Management, Principal Regional Office for Asia and The Pacific, Bangkok, 1991, PP.40-49.

48- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, Op.Cit., P.23.

49- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, P.7.

٥٠ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص ص١٢٤ - ١٢٥.

51- El-Hout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System: Necessity and Methodology, Journal of Educational Planning and Administration , Volume VIII No.1, January 1994, P.59.

٥٢ - محمد جمال الدين درويش: الخطط الاستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، كراسات علمية، سلسلة غير دورية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٩.

٥٣ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص٢٢٣، وص٢٢٦.

54- Rouson, Brigette; Business Planning for Nonprofits : Why, When and How it Compares to Strategic Planning, Enhance, The News Letter of the Alliance for Noprofit Management, Washington, D.C 20036, Vol.2, Issue. 1, January, 2005, P.6.

٥٥ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٣٦٧.

٥٦ -المرجع السابق، ص٢٥٧.

٥٧ -عزت عبد الموجود: منهجية تقويم السياسات التعليمية، البرنامج الدائم لتقويم السياسات والبرامج الاجتماعية، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، ندوة منهجية تقويم السياسات الاجتماعية فى مصر، ١٣ -١٥ إبريل ١٩٨٨، ص ص١٠٥ - ١٠٦.

٥٨ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٢٥٧.

٥٩ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ص١١٤ -١١٥.

٦٠ -المرجع السابق، ص ص١١٤ -١١٥.

٦١ -عزت عبد الموجود: منهجية تقويم السياسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص ١٠٥ . ١٠٦.

62- Makridakis, Spyros G.; Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century, Collier Macmillan Publishers, London, 1990, P.125.

٦٣ -شارلز هل، وجاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعى محمد رفاعى، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١، ص٣١ ٠

٦٤ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص ص١٣٤ - ١٣٥.

٦٥ -شارلز هل، وجاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص٣١ ٠

٦٦ -جمال الدين محمد المرسى، وآخرون: التفكير الاستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص٣٢٤.

٦٧ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص٢٤٨.

68- Tsiakkiros, Andreas & Petros Pashiardis; Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus, The International Journal of Educational Management, Vol.16, No.1, 2002, P.8.

٦٩ -على السيد أحمد طنش: التعليم وعلاقته بالعمل والتنمية البشرية فى الدول العربية: تحليل مقارن وتصور لملامح استراتيجية مستقبلية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير ١٩٩٧، ص٢٠.

٧٠ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص٢٤٨.

71- Hax, Arnoldo C. , Nicolas S. Majluf; The Strategy Concept and Process, A pragmatic Approach, Prentice Hall, New Jerssery, 1996, PP. 2-3.

٧٢ -عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ص١٤١ -١٤٣.

73- El-Hout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System, Op.Cit., PP.59-60.

٧٤ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص ٢٣٨ – ٢٣٩.

75- The Foundation for Community Association Research; Best Practices, Report3, Strategic Planning, The Foundation for Community Association Research, Alexandria, VA, 2001, P.11.

76- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Papers on Higher Education, UNESCO and European Centre for Higher Education, Bucharest, 2002, P.30 & PP.60-62.

٧٧ -سعد طه علام: التخطيط مع حرية السوق، دار الفرقد، دمشق، ٢٠٠٥، ص١٦٠.

78- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Op.Cit., P.62.

79- Shields, Jeffery N, ; Strategic Planning in Higher Education : A Guide for Leaders, Centre of Organizational Development and leadership, The State University of New Jersy, 2005, PP. 3-4.

٨٠ -خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى: منهج معاصر، دار البازورى للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٨.

٨١ -المكاشفى عثمان دفع الله القاضى: التخطيط الاستراتيجى للتربية والتعليم، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، ٢٠١١، ص ٥١.

٨٢ -جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص٢٧٢ -٢٧٣.

83- Hughes, K. Scott; Keeping the Plan Alive, in Alvino, Kathleen M. (ed.); Strategic Planning, A Human Resource Tool for Higher Education, College and University Personnel Association, Washington, D.C., 1995, P.106-107.

84- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, Op.Cit., P.10.

85- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Op.Cit., P.65 & P.67.

86- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, Op.Cit., P.5.

٨٧ -هنداوى محمد حافظ: الإدارة الاستراتيجية في التعليم، انعكاسات التحليل الإستراتيجى في فعالية الإدارة العليا للتعليم في جمهورية مصر العربية، المؤتمر العلمى السنوى الرابع لكلية التربية جامعة حلوان، مستقبل التعليم في الوطن العربى بين الإقليمية والعالمية، ٢٠ -٢١ أبريل ١٩٩٦، الجزء الثانى، كلية التربية جامعة حلوان، ١٩٩٦، ص٢٦١.

٨٨ -عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ص ١٤٩ -١٥٠.

٨٩ -عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص٣٢٢.

90- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, Op.Cit., P.13.

٩١ -حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مجلة التربية، جامعة عين شمس، السنة الخامسة، العدد السادس، مارس ٢٠٠٢، ص ص١٩٣ -١٩٤.

٩٢ -عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص١٧٧.

٩٣ -أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات التعليم العام، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد الثانى، ديسمبر ٢٠٠٢، ص٧٠.

٩٤ -حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مرجع سابق، ص ١٩٣.

95- Lecroy, Hoyt; Assessment and Strategic Planning, The National Association For Music Education is Collaborating with JSTOR to digitize, Preserve and Extend Access to Music Education Journal , Vol.86, No.2,Sept. 1999, P. 37.

٩٦ -عبد الحميد عبد الفتاح المغربى : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٣٢ ٠

97- Richards, C; A New Paradigm : Strategies for Succession Planning in Higher Education, Ph.D Dissertation, Capella University, 2009. P. 28.

٩٨ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٢٨.

٩٩ -على أحمد مدكور: التعليم العالى في الوطن العربى، الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٨٤.

١٠٠ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص٣٣.

١٠١ -محمد سيف الدين فهمى: التخطيط التعليمى، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، ١٩٩٧، ص٧٦.

١٠٢ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، التعليم المشروع القومى لمصر، معاً نستطيع، تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص٧.

١٠٣ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٢٦٤.

١٠٤ -عبد الفتاح ابراهيم تركى: أزمة التخطيط الإستراتيجى، هل لها من مخرج؟، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية جامعة طنطا: التخطيط الإستراتيجى في التعليم العالى، ١١ مايو ٢٠١٠، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص٨٠.

١٠٥ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٨.

١٠٦ -محمد سيف الدين فهمى: التخطيط التعليمى، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مرجع سابق، ص٦٧.

١٠٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص٨ -٩.

١٠٨ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ص١١٤ -١١٥.

١٠٩ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٩.

١١٠ -المرجع السابق، ص ص٩ -١٠.

١١١ -المرجع السابق، ص١٠.

١١٢ -أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص١٠٠.

١١٣ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٠ -١١.

١١٤ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص١٣٥.

١١٥ -عبد الفتاح ابراهيم تركى: أزمة التخطيط الإستراتيجى، مرجع سابق، ص٨٠.

١١٦ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص١٢.

١١٧ -محمد صبرى الحوت: التقدير المستقبلى للقيد الطلابى، أهميته، مداخله، تطبيقاته، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد ٦، القاهرة، مارس ١٩٩٤، ص١٧١.

١١٨ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٢٧.

١١٩ -محمد صبرى الحوت: التقدير المستقبلى للقيد الطلابى، مرجع سابق، ص١٧٢.

١٢٠ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص ص٢٦ -٢٧.

١٢١ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٧.

122- Coulter, Mary K.; Strategic Management in Action, Prentice Hall, New Jersey, 1998, P.8.

١٢٣ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٢ -١٣.

١٢٤ -المرجع السابق، ص١٣.

١٢٥ -المرجع السابق، ص ص٧٥ -٧٧.

١٢٦ -المرجع السابق، ص٧.

١٢٧ - محمد صبرى الحوت: بعض أساليب تقويم الخطط والبرامج والمشروعات التعليمية: المفهوم والإجراءات والقيود، مجلة التربية والتنمية، العدد(٨)، السنة الثالثة، القاهرة، فبراير ١٩٩٥، ص٢٥٤.

128- Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning, Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organizations, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002, PP.212 - 213.

١٢٩ -محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص٦٦ -٦٧.

١٣٠ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٨٧.

١٣١ - المرجع السابق، ص ص٨٨ -١٠٧ (بتصرف).

١٣٢ - المرجع السابق، ص ص١١٠ -١٢٣ (بتصرف).

١٣٣ - المرجع السابق، ص ص١٢٤ -١٣١ (بتصرف).

١٣٤ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٣٠.

١٣٥ -أحمد محمد مندور: تمويل التعليم العالى في الدول النامية، المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد، مؤتمر: التعليم العالى في مصر وتحديات القرن ٢١، جامعة المنوفية، ٢٠ -٢١ مايو ١٩٩٦، ص٨٥.

١٣٦ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص١٣٣.

١٣٧ -سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، سلسلة التربية والمستقبل العربى (٤)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص٢٤٦.

١٣٨ -طلعت حسينى إسماعيل: واقع المبادىء التربوية المتضمنة في المواد الدستورية وقوانين التعليم: التعليم قبل الجامعى نموذجاً، دراسات تربوية ونفسية، (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩٣)، (الجزء الثانى)، أكتوبر ٢٠١٦، ص٣.

١٣٩ -سعيد اسماعيل على: الفساد فى التعليم، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٩.

١٤٠ -نادر بابكر الصديق: النقد محاولة لرد الإعتبار وقيم المعنى؟ الندوة الفلسفية الخامسة عشرة التى نظمتها الجمعية الفلسفية المصرية بجامعة القاهرة: فلسفة النقد ونقد الفلسفة فى الفكر العربى والغربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص٣٢٨.

١٤١ -هانئ عبد الستار فرج: حال المعرفة التربوية، موقف فلسفى من الأطروحات العلمية فى ميدان أصول التربية، المؤتمر العلمى الثانى عشر لكلية التربية جامعة طنطا بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة: حال المعرفة التربوية المعاصرة: مصر نموذجاً، الجزء الثانى، كلية التربية جامعة طنطا، ٢ -٣ نوفمبر ٢٠١٠، ص١٠.

١٤٢ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٨١)، أكتوبر ٢٠١٣، ص٢٣٧.

١٤٣ -خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي كمدخل عصري، مرجع سابق، ص٢٠٦.

١٤٤ -أميرة محمود الشرقاوى: أساليب التخطيط التربوى: رؤية تحليلية نقدية، سلسلة التربية والمستقبل العربى (٨)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص٣٩ -٤٠.

١٤٥ -المرجع السابق، ص٤٦، ص٥٨.

١٤٦ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٥.

١٤٧ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ص١١٤ -١١٥.

١٤٨ -إيدجار فور وآخرون: تعلم لتكون، ترجمة حنفى بن عيسى، اليونسكو/الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، ١٩٧٦، ص ص٢٣٥ -٢٣٦.

١٤٩ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ص٢٣٠ -٢٣١.

١٥٠ -محمد صبرى الحوت: الخطط الاستراتيجية الجامعية: الحلقات المفقودة، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة طنطا: التخطيط الاستراتيجى في التعليم العالى، كلية التربية جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ص٩٠ -٩١.

١٥١ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص٢٤٣.

١٥٢ -طلعت حسينى إسماعيل: واقع المبادىء التربوية المتضمنة في المواد الدستورية وقوانين التعليم، مرجع سابق، ص ص٣٤ -٤١ (بتصرف).

١٥٣ -جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد (٣) مكرر (أ)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٨ يناير ٢٠١٤م، المادة (٢٢).

١٥٤ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص٢٣١.

١٥٥ -على أسعد وطفة، عيسى محمد الأنصارى: الأهداف التربوية العربية، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٢، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ص٩٧ -٩٨.

١٥٦ -حمد بن سيف الهمامى، وآخرون: وثيقة الأهداف العامة للتربية وأهداف المراحل الدراسية والأسس العامة لبناء المناهج الدراسية فى الدول الأعضاء بمكتب التربية العربى لدول الخليج، المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٣ م، ص٢٢.

١٥٧ -رئاسة الجمهورية: القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، الجريدة الرسمية، العدد(٣٤)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠ أغسطس ١٩٨١، المادة (١).

١٥٨ -على أسعد وطفة، عيسى محمد الأنصارى: الأهداف التربوية العربية، مرجع سابق، ص١٠٥.

١٥٩ -عبدالله عبدالدائم: نحو فلسفة تربوية عربية، الفلسفة التربوية ومستقبل الوطن العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩١، ص٢١٤.

160- Lewin, Keith M.; Long Term Planning for EFA And the MIDGS : Modes and Mechanisms, Create Pathways to Access, Research Monograph No .7, Center for International Education, Sussex school of Education,University Sussex, Brighton, June 2007, P.9 .

١٦١ -محمد صبرى الحوت: الخطط الاستراتيجية الجامعية، مرجع سابق، ص٩٠.

١٦٢ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تشخيص النظام التعليمى كأساس لتخطيطه، مؤتمر: قضية التعليم في مصر، أسس الاصلاح والتطوير، أسيوط ١٣ -١٥ أكتوبر ١٩٩٠، نادى اعضاء هيئة التدريس لجنة شئون المجتمع، ١٩٩٠، ص ص ٤ -٥.

١٦٣ -معتز خورشيد، محسن يوسف: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، دور الطلبة والإصلاح التشريعى في إدارة الجامعة، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص١٢.

١٦٤ -سعيد إسماعيل على: نحو إستراتيجية لتطوير التعليم الجامعى فى مصر، كتاب الأهرام الاقتصادى، العدد (٢٣٣)، فبراير ٢٠٠٧، ص٥٥.

١٦٥ - حامد عمار: الإصلاح المجتمعى، إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١٤٥.

١٦٦ -وفاء عبد الفتاح محمود: نظرية الفوضى وعلاقتها بالتخطيط التربوي ومداخله، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٨٩)، (الجزء الأول)، أكتوبر ٢٠١٥، ص ص٣٨٧ -٣٨٨.

١٦٧ -حامد عمار، ومحسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، مرجع سابق، ص٧٤.

168- Gottelmann, Gabriele; Education Sector Diagnosis: IIEP Teaching Materials, IIEP, Unesco , Paris , 2001, P.8 &P.13.

١٦٩ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص٧.

١٧٠ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لاصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر، نحو نقلة نوعية فى التعليم، ٢٠٠٨/٢٠٠٧ -٢٠١٢/٢٠١١، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٦.

١٧١ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٣.

١٧٢ -الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء: كتاب الإحصاء السنوى ٢٠١٥، جدول (١١ - ٣٧ -١)، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة، ٢٠١٥.

Available at, www.capmas.gov.eg

173 -United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2011: Sustainability and Equity, A Better Future for All, UNDP, New York, 2011, PP.162-163.

174- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015: Work for Human Development, UNDP, New York, 2015, PP.242-243.

١٧٥ -وزارة التربية والتعليم، الادارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: كتاب الاحصاء السنوى للعام الدراسى ٢٠١٥/٢٠١٤، مرجع سابق، ص١٤.

١٧٦ -المرجع السابق، ص٣١.

١٧٧ -المرجع السابق، ص ص٣٤ -٣٥.

١٧٨ -المرجع السابق، ص ص١٦ -١٩.

179- World Economic Forum; The Global Competitiveness Report 2015–2016, World Economic Forum, Geneva, 2015, P.161.

١٨٠ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٣١.

١٨١ -سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوى، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٨٩)، (الجزء الأول)، أكتوبر، ٢٠١٥، ص٢٢٧.

١٨٢ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٣٦.

١٨٣ -سعد مرسى أحمد، سعيد اسماعيل على: تاريخ التربية والتعليم، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٠، ص٢٧٠.

١٨٤ -أحمد ربيع عبد الحميد، أبو بكر عيد زيدان: السياسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات المجتمعية في مصر خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ١٩٩٠، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة: السياسات التعليمية في الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧ – ٩ يوليو ١٩٩٢، ص١.

١٨٥ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص١٦.

١٨٦ -أحمد إسماعيل حجى: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص٢٦٣ – ٢٦٤.

١٨٧ -مختار شعيب: أى مصر نريدها ما بعد ثورة الحرية وسقوط الفرعون؟، كراسات مصرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص١٠٥ -١٠٦.

188- Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Op.Cit., PP.87-88.

١٨٩ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص١١١.

190- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, Op.Cit., P.7.

191- Lenner, Alexandra, L.; Strategic Planning Primer for Higher Education, Glossary of Terms, California State University, Northridge, July 1999, P.9.

١٩٢ -ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٢١.

١٩٣ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٢.

١٩٤ -جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، مرجع سابق، المادة (١٩).

١٩٥ -وزارة التخطيط: خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥، وزارة التخطيط، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٦.

١٩٦ -السيد على السيد جمعة: تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على عملية التخطيط التربوي، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩١)، إبريل ٢٠١٦، ص٦٢.

١٩٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٥ -٣٢ (بتصرف).

198- Dyson, Rebert G.; Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol.152, 2004, PP.631-632.

199- Finlay, Paul; Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy, Pearson Education, New York, 2000, P.321.

٢٠٠ -حامد عمار: تعليم المستقبل من التسلط إلى التحرر، مرجع سابق، ص ص٢٤٣ -٢٤٤.

٢٠١ -أحمد محمود الزنفلى: مؤشرات حال نظام التعليم المصرى فى بعض التقارير الدولية، دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩٣)، (الجزء الثانى)، أكتوبر ٢٠١٦، ص١٥٩.

٢٠٢ -على أحمد مدكور: خريطة الطريق للنظام التعليمى المصرى، مؤتمر: ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم فى مصر، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٣ -١٤ يوليو٢٠١١، مجلة العلوم التربوية، المجلد التاسع عشر، عدد خاص ٢٠١١، ص٦٥.

٢٠٣ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص ١٠ -١٣(بتصرف).

٢٠٤ -سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوى، مرجع سابق، ص٢٢٨.

٢٠٥ -عبد الفتاح ابراهيم تركى: أزمة التخطيط الإستراتيجى، مرجع سابق، ص ص٨٠ -٨١.

٢٠٦ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٣١، ص٣٦.

٢٠٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٣٨ -١٤٢.

٢٠٨ -أحمد على الحاج : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ،١٩٩٢، ص ١٦١ .

٢٠٩ -أميرة محمود الشرقاوى: أساليب التخطيط التربوى، مرجع سابق، ص٤٠.

٢١٠ -وفاء عبد الفتاح محمود: مداخل التخطيط التربوي، رؤية مستقبلية، سلسلة التربية والمستقبل العربى (٧)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص٣٠٥ -٣٠٦.

٢١١ -دوجلاس م . وندام، ويبنج بنج: مفاهيم الحافز والتخطيط التربوي الشامل، فى: فرانسيس ن. كيميرو، دوجلاس م. وندام (تحرير): التخطيط التربوي... تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية، ترجمة: محمد أمين، عاطف غيث، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٢٨.

212- Forojalla, S.B.; Educational Planning for Development, St. Martin's Press ,INC., New York, 1993, P. 171.

213- Hinton , Karen E.; A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education , Society for College and University Planning , Michigan , 2012, P.46.

Available at:
www.oira.cortland.edu/webpage/planningandassessmentresources/planningresources/SCPGuideonPlanning.pdf

٢١٤ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٠ -١١.

215- UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education; Handbook for Decentralized Education Planning: Implementing National EFA Plans, UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education, Bangkok, 2005, P. 20.

٢١٦ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص١٢.

217- Rahaee, Hasan & Hossein Taherian; The Strategic Quantitative Planning and Presenting Approaches in Tourism Development in Kawir National Park, Journal of Health, Sport and Tourism, Vol.5, 2014, P.46.

٢١٨ -مركز الاهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية: تقرير الاتجاهات الإستراتيجية ٢٠٠٨، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٢٠٠.

٢١٩ -زكى نجيب محمود: مجتمع جديد أو الكارثة، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص١٢٢ -١٢٣.

٢٢٠ -سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوى، مرجع سابق، ص١٧٧.

٢٢١ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص٢٣٣.

٢٢٢ -على أحمد مدكور: خريطة الطريق للنظام التعليمى المصرى، مرجع سابق، ص٦٥.

٢٢٣ -رسمى عبدالملك رستم: التخطيط التعليمى والثقافى لمشروع توشكى، التقرير النهائى، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٠١.

٢٢٤ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٢٥٦.

٢٢٥ -سيف الإسلام على مطر، وهانئ عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، مرجع سابق، ص ص٣٥ -٣٦.

٢٢٦ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠مرجع سابق، ص٢.

٢٢٧ -سيف الإسلام على مطر، وهانئ عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، مرجع سابق، ص٢٢.

٢٢٨ -سعيد طه محمود، والسيد محمد ناس: قضايا فى التعليم العالى والجامعى، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص٢٦٦ -٢٦٧.

٢٢٩ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٧٢.

٢٣٠ -أحمد محمود الزنفلى: المبادىء والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ٢٦٨.

231- Gigling, Max; Needs Assessment of ICT in Education Policy Makers in Asia and the Pacific, Towards the Development of a Toolkit for Policy Makers, UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education, Bangkok , 2004, P. 12.

٢٣٢ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٢.

233- Dewey, John; Democracy and Education, A Penn. State Electronic Classic Series Puplication, Pennsylvania State University, Pennsylvania, 2001, P. 106.

٢٣٤ -يوسف عبدالمعطى: تقرير حول الأهداف التربوية لدول مجلس التعاون، مركز البحوث التربوية لدول الخليج العربى، الكويت، ٨ يوليو ١٩٩٣، ص٣.

٢٣٥ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٢.

236 - U. S. Department of State; Bureau of Public Affairs; The Middle East Partnership Initiative, Supporting Greater Opportunities Throughout the Middle East and North Africa, P.1. Available at,

arabianpeninsula.mepi.state.gov/uploads/images/PNogcnlEoHjPfVVVdWXi0A/MEPIgeneral-En.pdf

٢٣٧ -مكتبة الإسكندرية : وثيقة الإسكندرية، مؤتمر قضايا الإصلاح العربى: الرؤية والتنفيذ، الإسكندرية، ١٢ – ١٤ مارس ٢٠٠٤، ص ٥ .

٢٣٨ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٢٤.

٢٣٩ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٧٤.

٢٤٠ -المرجع السابق، ص٧٠.

٢٤١ -محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص١٢٧.

٢٤٢ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٣٤.

٢٤٣ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٥.

٢٤٤ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٤٨.

٢٤٥ - المرجع السابق، ص٤٨.

٢٤٦ -جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، مرجع سابق، المادة (١٩).

٢٤٧ -المرجع السابق، مادة (٨).

٢٤٨ -المرجع السابق، مادة (٩).

٢٤٩ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٦٣.

٢٥٠ -أحمد محمود الزنفلى: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ص٢٨٣ -٢٨٤.

٢٥١ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٦٥.

٢٥٢ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص٢٧.

٢٥٣ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، مرجع سابق، ص٣٢.

٢٥٤ -محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص٣٢.

٢٥٥ -أحمد الزنفلى: التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص١٢٦.

٢٥٦ -المرجع السابق ، ص٧١٤.

٢٥٧ -وزارة التربيـة والتعلـيم: الخطـة الاسـتراتيجية للتعلـيم قبـل الجـامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجـع سابق، ص٣١.

258- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014: Sustaining Human Progress, Reducing Vulnerabilities and Building Resilience, UNDP, New York, 2014, PP.168-169

259- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.216-217.

٢٦٠ -أحمد محمود الزنفلى: مؤشرات حال نظام التعليم المصرى فى بعض التقارير الدولية، مرجع سابق، ص١٧٩.

٢٦١ -وزارة التربيـة والتعلـيم: الخطـة الاسـتراتيجية للتعلـيم قبـل الجـامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠، مرجـع سابق، ص٣١.

262- UNESCO; EFA Global Monitoring Report 2015: Education for All 2000-2015, Achievements and Challenges, UNESCO, Paris, 2015, P.360, P.362, P.364.

263- Ibid., P.363, P.365.

264- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014, Op.Cit., PP.192-193.

265- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.242-243.

266- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014, Op.Cit., PP.220-221.

267- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.266-267.