



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض –  
المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ ~  
١٤٣٨هـ. ( دراسة تحليلية )**

إعداد

**د/ عبدالله بن محمد المانع**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية – جامعة الملك سعود

﴿ المجلد السادس والثلاثون – العدد الأول – يناير ٢٠٢٠م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ-١٤٣٨هـم؛ حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم إختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة والمكونة من جميع القادة التربويين بالإدارة وادارتها وأقسامها المختلفة لمرحلي التعليم الابتدائي والثانوي. حيث إشمطت العينة على ٦٤ قياديًا تربويًا. وقد إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك قصور بمكونات نظام التخطيط التربوي (مدخلات، مخرجات، عمليات) الذي وضحته محاور الدراسة. حيث أن النقص يتمثل في عدم وجود برامج لذوي الإحتياجات الخاصة وبرامج تخص المرأة. وكذلك في عدم مواصلة التدريب للمعلمين إلا من خلال الجامعة والتي كانت في رأي القادة التربويين غير كافية. و عدم وجود تثقيف للمعلم لكي يكون معلمًا مواكبًا ومطلعًا لتخريج المعلم الموسوعة في مجال الثقافة العامة؛ وهناك عدم إهتمام بتنفيذ إستراتيجية التخطيط التربوي فقد وضعت هذه المناهج لكي تكون محاورها المعلم، المنهج، الطالب، وولي الأمر وهناك عدم إشراف الرأي العام في الخطط التربوية وحتى المعلمين لا يشتركون في المؤتمرات التربوية بنسب كبيرة ولا توجد مؤتمرات تربوية بالمدارس. إضافة إلى ذلك كله لم تعمم المكتبات المدرسية بالمدارس وذلك لزيادة المعارف والآداب والعلوم العامة للطلاب حيث تزودهم بمهارة الإطلاع فينشأ جيلًا متقفاً واعياً. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها بأنه لا بد من هيئة رقابة تربوية، وتكون قراراتها ملزمة، ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، تشرف على تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم، وأن يتم تأهيل القادة التربويين بالتخطيط التربوي ويكونوا من ذوي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، التخطيط التربوي، القادة التربويين، التعليم الابتدائي والثانوي.

## Abstract

This study aimed to evaluate the educational planning of the Directorate of Education at the region of Riyadh in the era between 1437هـ-1438هـad., where the researcher used the descriptive analytical approach. The study sample were elected randomly from the study population which were composed of all the educational leaders in the directorate, its administration and its various sections for the primary and secondary educational phases. The sample was given to 64 educational leaders. The questionnaire was used as a tool to collect the required data and information. The study sample consisted of 64 educational leaders. The study concluded that there are deficiencies in the components of the educational planning system (inputs, outputs, operations), which were defined by the study's axes. Where the shortage was represented in the absence of programs for people with special needs and programs for women. As well as, in the lack of continued training for teachers except through the university, which in the opinion of educational leaders is insufficient. Also, the lack of education for the teacher to be an accompanying and knowledgeable teacher to graduate the encyclopedia in the field of public culture; there is a lack of interest in the implementation of the educational planning strategy, these methods were developed to be the interlocutor of the teacher, the curriculum, the student and the guardian and there is no involvement of public opinion in the plans education and even teachers do not participate in educational conferences in large proportions and there are no educational conferences in schools. in addition, school libraries have not been distributed in schools to increase the knowledge, literature and general science of students, providing them with the skills of learning and creating a cultured and conscious generation.

**Keywords:** planning, educational planning, educational leaders, basic and secondary education.

## المقدمة

تكتسب التربية أهمية وضرورة مهمة في حياة أي مجتمع معاصر، وذلك لما تلعبه من دور بارز في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، فالإنسان من حيث كونه كائنا حيا فاعلا في محيطه الاجتماعي يتعلم القيم والمهارات والقدرات التي من خلالها يستطيع أن يلعب دورا مهما في واقعه الاجتماعي والمجتمع بكل ما فيه من تناقضات وتباينات إجتماعية وسياسية واقتصادية بحيث يستخدم التربية في تحقيق وحدته وانسجامه، ومن هنا تبرزت أهمية وضرورة التربية في حياتنا المعاصرة بوصفها عملية ممارسة يومية يقوم بها الأفراد سواء من تلقاء أنفسهم او من خلال المؤسسات التربوية والتعليمية في المجتمع. (مطوع، ١٩٩٥)

ويعد التخطيط التربوي ضروريا لتحسين وتجويد التعليم، وتكمن أهمية التخطيط التربوي في دوره الإيجابي في التعرف على إمكانات المجتمع المادية والبشرية؛ وتشخيص الواقع الإقتصادي والإجتماعي فيها، وتحديد الأهداف التنموية التربوية والتعليمية، وتحديد الأولويات بين الأهداف المحددة، وترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية، والإختيار بين البدائل الكثيرة الممكنة في مجال البرامج والوسائل والتدابير والإجراءات بما هو أنسب لتلبية إحتياجات التنمية الشاملة المتوازنة في المجتمع، وبما يتلاءم مع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة، وبما يساير التطورات والإتجاهات التربوية المعاصرة. وحتى تتحقق أهمية التخطيط التربوي السليم للتعليم فإنه ينبغي أن التغلب على كل الصعوبات التي تعوق سبيل التخطيط التربوي من نقص في المخططين التربويين الأكفاء ومن نقص في الباحثين التربويين على دراسة المشكلات التربوية ورسم الطرق السليمة لعلاجها، ومن نقص في الإداريين الأكفاء والى غير ذلك من المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي. (حمدان، ١٩٨٠)

## مشكلة الدراسة

إن لعملية التخطيط التربوي دور هام في توجيه النظام التربوي نحو المسار الصحيح ضمنا لتحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة عالية، لذا ينبغي الإهتمام والتركيز على تطوير أجهزة وعمليات التخطيط التربوي، لما لها من أثر مباشر وفاعل في تطوير وتحسين العملية التربوية بكاملها؛ فالتخطيط للتعليم من أهم أنواع التخطيط وذلك لأن تعليم الأفراد هو الأساس في تحقيق خطط التنمية الشاملة في المجتمع، فقد أصبح التخطيط التربوي ضرورة لملاحقة التطورات المتسارعة في شتى المجالات المرتبطة بالعملية التربوية. ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن الباحث قد لاحظ من خلال عمله في حقل التربية والتعليم أن هنالك قصورا بمكونات نظام التخطيط من حيث المدخلات والمخرجات والعمليات. وقد يتمثل ذلك القصور في عدد من الجوانب منها القصور في المعلمين وتدريبهم، الأبنية التعليمية وتجهيزاتها من أثاث ومعامل ومختبرات، إضافة إلى القصور في التكاليف ورواتب المعلمين، والأهداف التي ينبغي تحقيقها والإدارة المدرسية ودورها في التوجيه والمؤهلات العلمية للقادة التربويين. وكذلك لاحظ الباحث القصور في مكتسبات الخريجين من المعارف والمهارات والقيم والإتجاهات، ومن حيث العمليات والأنشطة

التي تتبع في ذلك. ومن الأشكال التي يتخذها النظام التعليمي من حيث محتوى المنهج الدراسي وأساليب التدريس بشكل عام، والكتاب المدرسي بشكل خاص. بالإضافة إلى القصور من حيث الخدمات التي تقدم للمعلمين إجتماعيا، وتنقيفهم وتنقلاتهم وعددهم إلى عدد الطلاب. وفي ضوء ما سبق يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. هل هناك قصورا بمكونات النظام التربوي من حيث التخطيط؟
٢. هل هناك إهتمام بالجانب الكمي أكثر من الكيفي؟
٣. هل هناك عزوف من الإداريين بتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم وفقا لما هو مخطط له؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع هام ألا وهو تقويم التخطيط التربوي لإدارة التعليم في مدينة الرياض في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ ~ ١٤٣٨هـم. لذا تتبع أهمية البحث بما يلي:

### الأهمية النظرية:

١. حاجة التخطيط الإقتصادي إلى التخطيط التربوي على إعتبار أن التخطيط التربوي يهدف إلى إستثمار العنصر البشري الذي ينعكس بشكل مباشر على الإقتصاد .
٢. اعتبار التربية مردودا وتوظيفا ثمرا لرؤوس الأموال حيث يؤتي ثماره أضعافا مضاعفة .
٣. ضرورة مجارة التربية للتقدم والتغير السريعين في العالم اليوم .
٤. الإيمان بالتخطيط وقيمته في السيطرة على المستقبل .
٥. التكامل بين مشكلات التربية وحلولها.

### الأهمية التطبيقية:

١. تساعد واضع المنهج على معرفة متطلبات التعليم المعاصر من المواد العلمية والسلوك التربوي.
٢. تساعد المعلمين على إختيار أنجح الوسائل والأساليب التعليمية لتوصيل المعلومة.
٣. تساهم ولو بقدر يسير من الرأي وتكون دليلا لتطوير وتخطيط التربية.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان ما يلي:

١. معرفة ان كان هناك قصورا بمكونات النظام التربوي من حيث التخطيط من خلال معرفة مواطن القوة لتعزيزها والضعف لمعالجتها.
٢. تبيان اذا ما كان هنالك اهتمام بالجانب الكمي اكثر من الكيفي.

٣. توضيح فيما اذا كان هناك اهتمام من الإداريين بتنفيذ الإستراتيجية لإدارة التعليم بمنطقة الرياض وفقا لما هو مخطط له من عدمه.

### منهج البحث

إستخدم الباحث عدة مناهج منها :

١. المنهج الإستقرائي: ويتمثل في إستقراء التطبيقات المختلفة للتخطيط التربوي بهدف وضع إطار عام ونظام متكامل لتحقيق التخطيط التربوي في الفكر التربوي.

٢. المنهج التحليلي: ويتمثل في تقويم التخطيط التربوي وتصحيحه وارشاده إلى التخطيط التربوي السليم.

٣. المنهج الإستنباطي: ويتمثل في دراسة الإطار الفكري للتخطيط التربوي في الفكر التربوي وذلك في ضوء ما ورد في مصادر الإدارة التربوية والتخطيط الإستراتيجي وفي ضوء الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال وذلك للتوصل لتحديد المفاهيم المتعلقة بالتخطيط التربوي في الفكر التربوي.

### مجتمع وعينة الدراسة

إختار الباحث مجتمع الدراسة والمكونة من جميع القادة التربويين بإدارة التعليم بإداراتها وأقسامها في منطقة الرياض وإختار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم ٦٤ قائدا تربويا.

### حدود الدراسة

الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على إدارة التعليم واداراتها وأقسامها المختلفة في منطقة الرياض.

الحدود الزمانية: إقتصرت الدراسة على الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ ~ ١٤٣٨هـم.

### مصطلحات الدراسة

التخطيط هو "مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على إتباع المنهج العلمي والبحث الإجتماعي وأدواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع. (فهيم، ٢٠٠٠)

الإدارة: إدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض.

المديرون: مديري الإدارات والأقسام العاملين لدى إدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض.

المعلمون: المعلمون للمرحلة الابتدائية والثانوية لدى إدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض.

التقويم التربوي: هو العملية التي تهدف إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف التخطيط التربوي. (علام، ٢٠٠٦).

**التخطيط التربوي:** هو رسم للسياسة التعليمية بكامل صورتها مع مراعاة أوضاع البلد السكانية والإقتصادية والإجتماعية وأوضاع الطاقة العاملة، وذلك من أجل تنمية وتطوير العنصر البشري الذي هو رأس مال كل أساس. لذا فهو العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الإجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والإقتصاد، وغايتها أن يحصل الطالب على تعليم كافي ذو أهمية واضحة وعلى مراحل محددة، وأن يتمكن كل فرد في المجتمع على الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته ويسهم إسهاما فعالا بكل ما يستطيع في تقدم بلاده في شتى النواحي الإجتماعية والإقتصادية والثقافية. (سيف الإسلام، ٢٠٠٥)

**التخطيط الإستراتيجي:** هو التخطيط الذي يكون مهما ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى. (الغملاسي، ٢٠٠٨).

### الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة للموضوع من أهمها:-

دراسة الرحبي (2001)، بعنوان "التخطيط التربوي فى اليمن". هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تقويم التخطيط التربوي ومكوناته (المدخلات-العمليات-المخرجات التغذية الراجعة) وتحديد مكان الخلل والقصور فيه وتقديم مقترحات للعلاج. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس وزارة التربية. وأختار الباحث عينة عشوائية من 20 محافظة فى اليمن. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط التربوي فى اليمن منغلق على نفسه ويهتم بالكم دون الكيف ويعاني من ضعف التنسيق ووجود الجهاز المختص بالمعلومات والتدريب وأوصى بضرورة تعزيز الإدارة التعليمية من ذوى الخبرات والمؤهلات العلمية العليا.

دراسة أحمد (٢٠٠٣). بعنوان "التخطيط التربوي فى السودان" هدفت هذه الدراسة إلى تقويم التخطيط التربوي فى السودان ومكوناته وتحديد مكان الخلل والقصور فيه وتركيز دائرة الضوء على الخطط السابقة وتطويرها. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين فى الوزارة وعددهم ٥٠ قياديا وكانت عينة الدراسة مكونة من ١٥ إداره تربوية وخلصت الدراسة إلى أنه يجب مراعاة المدخلات فى عملية التخطيط كما يجب مراعاة التنمية الشاملة والسكان وتحديد الأولويات والزمن وقد أوصت الدراسة بالتدريب للمخططين وقادة التعليم وأن يكونوا من ذوى المؤهلات العلمية العليا. كما يجب الإستفادة من الخبرات الأجنبية فى التخطيط.

دراسة سليمان (٢٠٠٦). بعنوان "التخطيط التربوي للمرحلة الثانوية دراسة تحليلية تقويمية للخطة العشرية من الإستراتيجية القومية الشاملة (١٩٩٢ ~ ٢٠٢٢م)". هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الحالة الراهنة للمرحلة الثانوية في السودان والتعرف على ما أنجز وما هو دور الإدارة الثانوية في مجال التخطيط لها وأتبع الباحث المنهج الوصفي وكان مجتمع الدراسة الطلاب والمعلمون والإداريون بالمرحلة الثانوية. وأختار الباحث عينة عشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن الظروف الاقتصادية أثرت على أداء المعلم؛ وخلصت الدراسة أيضا إلى أنه لم يتم إعداد برامج للكشف عن الموهوبين ولم يتمكن طالب المرحلة الثانوية باللاحق بسوق العمل ولم يتمكن من المهارة العلمية، وأوصت الدراسة بوضع أهداف تربوية موضوعية قابلة للتنفيذ والإهتمام بوسائل التقنية الحديثة وانشاء المكتبات والإهتمام بالصرف المالي على الخطط التربوية والإهتمام بالبيئة المدرسية ووسائل تطويرها والمواد المرتبطة بالبيئة والإهتمام بوسائل القياس والتقويم وتقدير المعلم وأخذ رأيه في المنهج بعقد السمنارات وتنشيط البحوث العلمية.

دراسة الغملاسي (٢٠٠٨). بعنوان "التخطيط الإستراتيجي لتطوير كفايات الإداريين والفنيين للقيام بمهام التدريب التربوي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التدريسية وكفايات ومديري المدارس والمشرفين التربويين في مجال التدريب وتزويدهم بمبادئ الجودة الشاملة وتقديم مقترحات لتطوير أقسام التدريب في سلطنة عمان وكان منهج الدراسة الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين والتربويين ومديري المدارس في سلطنة عمان واختار عينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين ومديري المدارس مثلت نسبة ٢٧% من المجتمع الكلي للدراسة. وخلصت الدراسة إلى ضعف الدافعية نحو التدريب لعدم وجود حوافز تشخيصية وأن التدريب في المدارس يوفر وقتا وجهدا للمعلمين بسبب بعد مراكز التدريب من المدرسة ويساهم في ترسيخ روح العمل الجماعي وبناء العلاقات. إن عدم تفرغ المعلم للتدريب يؤثر على أدائه في التدريس ورغبة الإناث في التدريب في المدرسة أعلى من الذكور. وأن أصحاب الخبرة العلمية القليلة كانت إستجابتهم أقل من غيرهم وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعملية التدريسية. وأن تكون المدرسة الوحدة الساسية في التطوير المهني. وأن يصبح التدريب تخصصا أكاديميا يدرس في الجامعات والتشجيع وتعزيز العملية التدريسية بالحوافز



دراسة حضراوي (١٤٢٩). بعنوان "التخطيط التربوي فى عهد الملك عبدالعزيز وأثره فى النهضة التعليمية الحديثة ١٣٤٤هـ ~ ١٣٧٣هـ"، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم ملامح التخطيط التربوي فى عهد الملك عبد العزيز وأهم الصعوبات التى واجهته وكيفية التغلب عليها وبيان أهم الآثار الناتجة عن التخطيط وأثره فى النهضة الحديثة. واتبع الباحث المنهج التاريخي وكان مجتمع الدراسة القادة التربويين بوزارة التربية والعينة قصدية. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط فى عهد الملك عبد العزيز كان منظما وظهرت نتائجه بعد فترة قصيرة وكانت السياسة التعليمية مستمدة من الدين الإسلامي وأكدت العلاقة بين التعليم والإصلاح الديني والبعد عند البدع عن طريق التوعية واستقطاب عدد كبير من رواد التعليم فى بداية تأسيس السعودية. وأوصت الدراسة بقيام دراسات كبيرة عن التعليم والإستفادة من منهج الملك عبد العزيز فى الإدارة العامة والإدارة التربوية ويدرس تاريخ التعليم فى عهد الملك عبد العزيز فى كليات التربية السعودية.

دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧). بعنوان "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية فى فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية فى فلسطين والتعرف على الفروق فى مشكلات التخطيط وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي و التخصص وسنوات الخبرة وموقع المحافظة ونوع المدرسة. وقد كان منهج الدراسة وصفيًا وأداته الإستبانة وكان مجتمع الدراسة مكونا من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى فلسطين. وقد سعت إلى التعرف على الفروق فى مشكلات التخطيط وفقا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخبرة وموقع المحافظة ونوع المدرسة. وقد أستخدم منهج الدراسة الوصفي وأدواته الإستبانة وكان مجتمع الدراسة يتكون من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى المحافظات الشمالية من فلسطين(الضفة الغربية) وعينة الدراسة قصدية وخلصت الدراسة إلى أن ذوي الخبرة المتوسطة يعانون مثل ذوي الخبرة القليلة والكبيرة فى صعوبات التخطيط التربوي وأن سنوات الخبرة لها دور رئيسي وفعال فى التعامل مع المشكلات التى تواجه المدير وأن المشكلات التى تواجه المدير المتخصص علمي وأدبي واحده. وأوصت الدراسة بزيادة الدعم الحكومي للمدارس وبناء القاعات للأنشطة والإرشاد النفسي والمهني وتشجيع التواصل بين المعلمين وتحفيزهم وأن يكون هناك ربط بين ما يدرس وسوق العمل.

## الاطار النظري

## تمهيد

يعتبر التخطيط أول وأهم العمليات الإدارية التي يعتمد عليها مايليها من عمليات، نظرا لكونه يعمل على رسم المستقبل في خطوات يسهل إتباعها بناءا على معطيات الواقع الحالي، ولا يختلف على أهميته، ووظيفته حيث أصبحت تنبؤية تنتبأ بالمستقبل معتمدة على ركائز أساسية من العلم والمعرفة لتسد النقص والإحتياجات وتشبع رغبات المجتمع والفرد على السواء.

أصبح التخطيط التربوي في العصر الحالي مطلبا ملحا، لا غنى عنه للنجاح التنظيمي على مختلف المستويات وفي شتى القطاعات المجتمعية، فهو أحد المحركات الأساسية المساعدة في تحقيق الأهداف، والوصول إلى الغايات المنشودة من أي نظام، من خلال ما يقدمه من رؤية واضحة لأساليب العمل واجراءات تنفيذه، وتحديد إمكانياته المادية والبشرية وتوزيع مراحل العمل على مختلف القطاعات والأفراد. ولذلك فالأخذ بالتخطيط ضرورة في جميع المجالات، خاصة في مجال التربية والتعليم، كونها تخطط لتطوير الموارد البشرية ومعالجة الظواهر السلبية في المجتمع. (سلامة، ٢٠٠٥)

سيتم معالجة الموضوعات المتعلقة بهذا الفصل في مبحثين، يتعرض المبحث الأول لمفهوم التخطيط والتخطيط التربوي، وسيتم معالجته في مطلبين حيث يشمل المطلب الأول على تعريف التخطيط في اللغة والإصطلاح وتعريف التخطيط التربوي، والفرق بين الخطة والتخطيط وأما المطلب الثاني يتعرض لتاريخ وأنواع التخطيط التربوي ومبادئه ومجالاته. وأما فيما يتعلق بالمبحث الثاني فإنه يتعرض لمفهوم التقويم والقياس التربوي وأهميته وأهدافه ووظائفه وسيتم معالجته في مطلبين المطلب الأول وفيه يتعرض الباحث لمفهوم التقويم والقياس التربوي، أما المطلب الثاني يتناول أهمية التقويم التربوي وأهدافه ووظائفه. على النحو التالي:

## المبحث الأول:

## مفهوم التخطيط والتخطيط التربوي ومبادئ ومجالات التخطيط التربوي وأنواعه

التخطيط التربوي المنشود يجب أن يشمل عمل النطاق الواسع الذي يركز إهتمامه على الأبعاد العريضة لنظام التعليم وصلاته الاقتصادية بالمجتمع.

## ١. المطلب الأول

## ٢. مفهوم التخطيط والتخطيط التربوي

## أولاً: مفهوم التخطيط

١- التخطيط لغة: خط بالقلم أي كتب.

٢- التخطيط اصطلاحاً: تعددت المفاهيم بحسب الزاوية التي ينظر إليها.

التخطيط يعرف بأنه مهمة يقوم بها الإنسان من أجل الوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأفضلها. وقد زاولها الإنسان بطريقة أو بأخرى سواء أكان عالما بالأمر أو حتى من قبيل الممارسة اليومية، فكلنا يفكر بما يريد أن يفعل ويحدد لنفسه كيف السبيل إلى ذلك وماذا سيكون موقفه فيما لو واجه عقبة في الطريق فلو أراد أحد السفر فإن ذلك يسبقه عدة أمور مهمة حتى تكون الرحلة حققت ما يهدف إليه المرء. والتخطيط كأحد وظائف الإدارة وأهميته تكمن أن لا تطور إلا من خلاله ومن غير التخطيط تصبح الأمور عشوائية والتخطيط فيها عواقبه تتعكس على المجتمع بالسلب. يعتبر التخطيط أول وظيفة من الوظائف الإدارية وله أولوية على الوظائف الأخرى، ويفسر ذلك بأن كل عمل غير مخطط يصبح إرتجاليا وقراراته بدون جدوى، فالتخطيط يعمل على تركيز الإنتباه نحو الأهداف وتنظيم النشاط بما يؤدي إلى تحقيقها. وفي نفس السياق يعد التخطيط عملية "مقصودة وواقعية" تركز على ثلاث قواعد بصورة متساوية وهي الأهداف والموارد وزمن التنفيذ، تأكيداً على إستثمار عامل الزمن للإستعداد أو لما قد يكون مستقبلاً بدلاً من إتباع أسلوب الإنتظار والملاحظة، فالتخطيط يمثل مرحلة من التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم عمله ومتى يتم. (مطوع، ١٩٩٥)

٣- التخطيط كما يراه خبراء اليونسكو: بأنه العملية المتصلة التي تتضمن أساليب البحث الإجتماعي ومبادئ وطرق التربية، وعلوم الإدارة، وعلم الإقتصاد والمالية وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف وذي أهداف واضحة، وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً بما يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تنمية قدراته وأن يسهم إسهاماً فعالاً في تقدم بلاده الإجتماعي والثقافي والإقتصادي. (عطوي، ٢٠٠٤)

### ثانياً: التخطيط التربوي:

عملية مقصوده تهدف إلى إستخدام طرائق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء إحتياجات المستقبل وامكانيات الحاضر من أجل تحقيق التنمية والتقدم في المجالات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية. ويتسع التخطيط التربوي ليشمل كذلك الإشراف والتوجيه التربوي، والإدارة التربوية يؤثر كل منهما على الآخر. إذ أن المشرف يساعد في وضع أهداف الخطة التربوية، وتخطيط سير العمل، ووضع إجراءات محددة لسير العمل، كما أن قيام الإشراف و التوجيه بالتقويم يسهم في تلافي العيوب والقصور مستقبلاً في الخطط المستقبلية. (برير، ٢٠١٥)

يتعلق التخطيط التربوي بمجال التربية والتعليم، ويهتم بمنظومة التدبير والتسيير الإداري التي تتفاعل مع المؤسسات التربوية وكل المصالح الإدارية التابعة لنظام التعليم بكل إدارة تعليمية أو إدارة مركزية. ويخضع تخطيط النسق التربوي للمدخلات والمخرجات عبر مجموعة من العمليات التخطيطية التي تستلزم الوسائل المادية والإمكانات المالية والبشرية والمعرفية والخبرات التقنية والإلكترونية. ويعني هذا أن التخطيط التربوي ينطلق من مجموعة من الأهداف والكفايات والغايات التي تستوجب التنفيذ والتحقق عن طريق مجموعة من الإمكانات المتاحة قصد تطبيقها ميدانياً والتحقق من فعاليتها عبر التقويم والمراجعة. وينبني التخطيط التربوي على معطيات إحصائية وديمقراطية وسياسية وثقافية واقتصادية واجتماعية. ويستهدف التخطيط التربوي التحكم في موارد الدولة المادية والمالية والبشرية والمؤسسية والإنتفاع على المحيط الإقتصادي للمؤسسات التعليمية بقصد بناء خطط ومشاريع ووضع التصاميم الآتية والمستقبلية لتلبية احتياجات المنطقة التعليمية، كما يعمل التخطيط التربوي على توفير البنيات والعناصر الفعالة التي تثرى النسق التربوي مع إعتداد سياسة الترشيح والإقتصاد والتحكم في النفقات على مستوى التوظيف والصرف والإستيعاب والإدماج. ومن ثم، يسعى التخطيط التربوي إلى "عقلنة عمليات التنمية المتعلقة بالتعليم، وذلك بالعمل على التقليل من مخاطر التبذير للموارد، والتشجيع على القيام بإختبارات مستمرة لإمكانات وأهداف النظام التربوي. فكأن التخطيط التربوي يقوم بالتنبؤ في الزمان والمكان بخصوص تحقيق الأهداف التربوية التي تم تقريرها ومتابعتها، كتحقيق تعميم السن النظامي للالتحاق بالتعليم الابتدائي في وقت محدد أو القيام بمحو الأمية في صفوف فئة عمرية محددة بحلول تاريخ معين...إلخ. إن التخطيط التربوي بشكل عام يقوم بتصور التطور الذي يليه بشكل أفضل حاجات المجتمع في كليته، وحاجات كل مواطن بوجه خاص". (سيف الإسلام، ٢٠٠٥)

### ثالثاً: الفرق بين الخطة والتخطيط

الخطة وثيقة عن عملية التخطيط فهي تضع العملية التخطيطية في برنامج محدد بمراحل وخطوات محددة بزمان ومكان معين، في حين أن التخطيط عملية ديناميكية متصلة تبدأ قبل إعداد الخطة وفي أثنائها بتحديد الوسائل والإشراف على التنفيذ مع متابعة الأداء ثم تقويم مشروع الخطة والأداء. فأهمية التخطيط تتبع من كونه يدخل في كل المجالات التي تهدف إلى التطوير والتميز. (عبدالدائم، ١٩٩٣م)

### رابعاً: مفهوم الفكر التربوي

لو تتبعنا تطور الفكر التربوي عبر العصور التاريخية المختلفة، لوجدنا أن معظم دول العالم المتقدم فيها والنامي قد تستخدم أسلوب التخطيط - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - في التربية لإرساء قواعد ونظم جديدة للتعليم وفقاً للفلسفات المتعددة التي ظهرت في عصورهم، وكان لها الفضل في بناء ما يعرف (بتاريخ التربية وتاريخ التعليم) والمسؤول عن نوعية البناء الحضاري والبشري لتلك الأمم. فلا أحد يشكك في وجود نظم تعليمية منطلقة من خطط تعليمية تربوية أياً كان مستواها بدءاً من عصر الإنسان البدائي، ومروراً بالحضارة الفرعونية، والحضارة الإغريقية، والعصور الوسطى، حضارة الأديان المسيحية والإسلامية، وانتهاءً بعصر النهضة والعصر

الحديث. ولنقف قليلا مع عصر التطوير في مصر على سبيل المثال - عصر محمد علي باشا حتى اليوم - لننتبع ونقوم البناء الحضاري البشري من خلال مجموعة الخطط التي قدمت في ذلك الوقت سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وتربويا، ومدى إنعكاس ذلك على خطط التطوير في سائر الأقطار العربية في تلك الآونة. (حافظ، ١٩٦٥)

## المطلب الثاني

### تاريخ وأنواع التخطيط التربوي ومبادئه ومجالاته

إن إختيار أسلوب التخطيط ومنهجه لا يقل أهمية عن توظيف عملية التخطيط نفسها، إذ إن تحديد المنحى إنطلاقا من فلسفة تخطيطية محددة واضحة يهيبئ فرصة أكبر للنجاح في العمل التخطيطي، مما يجعل منه قاعدة للعمل المؤسسي، وأداة لترشيد القرار التربوي وتوجيهه.

### أولا: تاريخ التخطيط التربوي

إذا كانت فكرة التخطيط قد ظهرت في المجتمعات القديمة كما لدى المصريين مثلا من خلال الإشارات الواردة في سورة يوسف عليه السلام في القرآن الكريم، وتبلورت هذه الفكرة كذلك في كتابات الفلاسفة والمفكرين وعلماء الاجتماع ( أفلاطون، وانجلز، وماركس، واين خلدون، وموريس دوب... )، فإن التخطيط الحقيقي المبني على العلمية والدراسة الإحصائية التجريبية لم يظهر إلا في بدايات القرن العشرين (١٩٢٠م) مع المخططات الخماسية التي كان ينفجها الإتحاد السوفياتي، وبعد ذلك أخذت الدول الغربية تستفيد من هذه المخططات الشاملة التي بدأت توظفها في المجال الإقتصادي والإداري والتربوي. بيد أن أغلب الدول العربية لم تأخذ بسياسة المخططات والتخطيط إلا في الستينيات من القرن العشرين. (Tinbergen, 1967) أما عن إستخدامات التخطيط في الحقل التربوي على الرغم من حداثة، فإن هناك جذورا تاريخية ظهرت في أدبيات فلسفة وتاريخ الفكر التربوي القديمة، حيث وصف الفيلسوف اليوناني (أرسطو\*) بأنه "مدني بطبعه، أي لا يستطيع إلا أن يعيش في شبكة من العلاقات والتنظيمات الإجتماعية" وتشير كتابات (رحمة، ١٩٨٣م) أن (أكسينوفون\*) وضح كيف أن الإمبراطيين منذ 2500 سنة خططوا تعليمهم لتحقيق أهدافهم العسكرية والإجتماعية والإقتصادية، كما أن (أفلاطون\*) أحد فلاسفة اليونان - قد عرض في جمهوريته نوعا من الخطة التي تخدم الإحتياجات اللازمة للقيادة والأغراض السياسية في أثينا، والصين أيضا رسمت في عصر (هان دينا سيتزويبيرو) نظاما تعليميا لمواجهة حاجاتها.

\* وهو فيلسوف يوناني، تلميذ أفلاطون ومعلم الإسكندر الأكبر، وواحد من عظماء المفكرين، تغطي كتاباته مجالات عدة، منها الفيزياء والميتافيزيقيا والشعر والمسرح والموسيقى والمنطق والبلاغة واللغويات والسياسة والحكومة والأخلاقيات وعلم الأحياء وعلم الحيوان.

\* هو فيلسوف يوناني قديم ومؤرخ ولد تقريبا عام ٤٣٠ تقريبا - توفي 354 قبل الميلاد)

\* هو فيلسوف يوناني كلاسيكي، رياضياتي (عاش ٤٢٧ ق.م - ٣٤٧ ق.م)

ويمكن القول إن التخطيط في الحقيقة قد رافق ظهور الإدارة وقطاع الخدمات منذ منتصف القرن التاسع عشر في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية مع إنبثاق المجتمعات الرأسمالية التي عقلت إدارتها ومؤسساتها المالية بطريقة علمية مقننة تعتمد على وضع الخطط وتنفيذها ميدانياً. والتخطيط وسيلة علمية وعملية مهمة؛ تهدف إلى تنظيم الموارد، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الغايات التي تترجمها الأهداف بإستقلال يحقق أعلى مستوى من الجودة وإستخدام أمثل للكلفة والوقت وينطلق من إستقراء الحاضر وإستشراف المستقبل لتلبية الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية. لذا نشأ علم التخطيط التربوي كضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية، خاصة إذا ما علمنا أن الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية، والجدير بالذكر هنا أن تعليم الأفراد والتخطيط له عمليتان مختلفتان تمام الإختلاف، ولا غنى عن كليهما عند التفكير في البناء البشري العربي جوهر التنمية الشاملة. ونتيجة لذلك شهد العقدان الأخيران متغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للتعليم إستوجبت تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التربوي التقليدية، وإستهدف التخطيط الفعال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية لإستقراء الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة وتحليل القدرات الذاتية لتحديد نواحي القوة والضعف والتوصل إلى البدائل وأحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التعليمية وتحقيق غاياتها. وهذا ما عززته نتائج الدراسات العالمية والعربية على أنه (رأسمال بشري)، واعترفت به المؤسسات العالمية رسمياً إعتباراً من عام ٢٠٠٢ وفق قرارات هيئة اليونسكو في هذا الشأن، مما دعى قيادات العالم والمسؤولين عن التربية بوضع التخطيط الأمثل من أجل تحقيق أكبر إستثمار ممكن لرأس المال البشري. ومن هنا بدأ تكثيف الجهود حول ماهية التخطيط التربوي، وأساليبه وتطبيقاته.. إلخ. بهدف وضع الخطط الملائمة لكل دولة على حدة وفقاً لنقائتها ومتغيراتها السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين بما فيها من تحديات العولمة والتنافسية العالمية والإفتقار لسوق عربية موحدة، وما تعانيه النظم العربية ومناهجها وأساليبه من ضعف. (سعيد، ١٩٩٢م)

## ثانياً: أنواع التخطيط التربوي:

تنقسم أنواع التخطيط التربوي (خميس، ١٩٩٩م) إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

### ١- من حيث الزمن:

- أ. التخطيط طويل الأجل: ويقصد به وضع الخطط حول المستقبل البعيد المدى وتكون فترته خمس (٥) سنوات فأكثر ومثل هذا التخطيط يجعل المستقبل أكثر ضماناً.
- ب. التخطيط متوسط الأجل: وهو ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تمتد من سنتين (٢) إلى أقل من خمس (٥) سنوات ويشمل هذا الخطط التنموية الثلاثية والخمسية الوطنية.

ج. **التخطيط قصير الأجل:** وهي الخطط التي تغطي فترة زمنية قصيرة وهي على الأغلب خطط سنوية تحدد فيها الأهداف المرحلية والآنية التي تقدمها منظمات الأعمال وفقا لميزانيات سنوية، والتي تترجم إلى خطط برامج ومشاريع؛ وتمتاز هذه الخطط بالدقة لأنها تقوم على تنبؤات وتوقعات أقرب إلى التحقيق.

## ٢- من حيث الشمول:

- أ. **خطط شاملة:** وتتم على مستوى الدولة أو المجتمع.
- ب. **خطط جزئية:** وتتم على مستوى منطقة أو إقليم أو محافظة.

## ثالثا: مبادئ التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي أمر حتمي لا بد منه، وهو يدخل في كثير من مناحي الحياة ولا بد لنا من معرفة مبادئ التخطيط (لكحل وفرحاوي، ٢٠٠٩م) الجيد المبني على أساس علمي صحيح ومن تلك المبادئ:

١. **الواقعية:** التناسب بين الإمكانيات والأهداف. كذلك تتطلب معرفة واقع النظام التربوي وعلاقته بالمجالات الأخرى، وحتى يكون واقعا فإنه ينبغي مراعاة ظروف المجتمع، الموارد المعنوية والمادية والبشرية، الهياكل التربوية الحالية والمتوقعة مدى قدرتها على إستيعاب متطلبات التنفيذ، الدراسات الإستشراافية الخاصة، والمعرفة الدقيقة لإمكانيات التمويل، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لحاجات المجتمع ومتطلباته.

٢. **الشمول والتكامل:** فالشامل يعني أن تتضمن مختلف العناصر التي تتشكل منها، فلا معنى لخطة تذكر الأهداف دون ذكر الوسائل لتحقيقها في حين أن التكامل يعني مراعاته للعلاقات التفاعلية بين مختلف العناصر المؤثرة في النظام التربوي.

٣. **المرونة والإلتزام:** يقصد بها قابلية التحويل أو التبديل أو التغيير الجزئي أو الكلي إذا لزم الأمر ولا يكون في الأهداف الإستراتيجية المعبرة عن خصائص المجتمع التربوي. والخطة ملزمة لمختلف الأطراف المعنية بوضع وتنفيذ الخطة التربوية.

٤. **الإستمرارية والمستقبلية:** صياغة علمية منهجية للأهداف، فكل خطة تربوية مرتبطة بسابقتها وممهدة للاحقتها، فهي مستمرة لا تعرف توقفا. والمستقبلية تعني أن التخطيط يجب أن يكون مراعي للمستقبل، فهي النظرة بعيدة المدى خاصة فيما يتعلق بتحقيق الإحتياجات المستقبلية للخطة التربوية.

٥. **مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ:** وهذا يعني أن يتولى الجهاز المركزي في إدارة التعليم عملية التخطيط التربوي وقرار الصيغة النهائية للخطة واتخاذ القرارات لوضعها في حيز التنفيذ، بينما اللامركزية تعني أن يترك أو يوكل جانب التنفيذ إلى الجهات المختصة بالتنفيذ ولكن هذا لا يعني أن تعمل كل جهة دون الإتصال بالأخرى بل لا بد من الإتصال المستمر رأسيا وأفقيا.

٦. **المشاركة والتنسيق:** المشاركة الحكومية بفعالية. والإنسجام بين الأهداف، فلا تعارض بين الأهداف الإستراتيجية والعملية وتكاتف الجهود بين مختلف الأطراف المعنية بوضع وتنفيذ الخطة التربوية.



شكل رقم (1): مبادئ التخطيط التربوي

#### رابعاً: مجالات التخطيط التربوي

تعددت المجالات التي يخطط لها من أجل بلد قوي ومجتمع نشط وفعال، والتخطيط التربوي يركز على عدة جوانب منها: (برير، ٢٠١٥م)

١. **تخطيط الإدارة التربوية:** أينما توجد الإدارة الجيدة يوجد التخطيط وهو حتمي وضرورة للإدارات الناجحة. إن أهمية الإدارة تتمثل في أنها ضرورية لكل قيادي تربوي ولكل مدرسة تربوية. والتخطيط التربوي مهم لأنه يحدد مهام كل فرد في الإدارة، والأهداف والعناصر الواجب إستخدامها والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة.
٢. **التخطيط لبناء المنهج:** تحديد مجاله واختيار أهدافه ومحتواه وتنظيمه وطرائق التدريس ووسائل التقويم وأخيراً تجريبه.
٣. **التخطيط للموارد البشرية:** المعلم، والمدير، والمشرف، والعاملين بالمدرسة ومحاولة رفع كفاءتهم.
٤. **التخطيط من أجل الكتاب المدرسي .**
٥. **التخطيط لإعداد المتعلم:** مراعاة الفئة المستهدفة والجنس والبيئة والفروق الفردية والتراث القيمي.
٦. **التخطيط للمباني والتجهيزات:** تحديد مصادر التمويل، مواصفات المباني والأجهزة وأشراك البلديات والمجالس المحلية في الإشراف عليها وسبل ترشيد الإنفاق في مجال التمويل.



مما سبق يرى الباحث أن التخطيط مهم للعملية التربوية الذي يحتاج إلى متخصصين يضعون هدفا عاما وأهدافا أخرى فرعية نصب أعينهم فيبحثون في المصادر والدراسات ما يناسب المجتمع ويجمعون البيانات والمعلومات وتتكون لديهم قاعدة من المعارف والإحتياجات والموارد المتاحة والسبل إلى تطبيق ذلك بما يتناسب مع الإمكانيات البشرية والمادية.

## المبحث الثاني

### مفهوم التقويم والقياس التربوي وأهميته وأهدافه ووظائفه

التقويم يندرج تحت قائمة العمليات الإدارية الإستراتيجية العصرية التي تلعب دورا بارزا في العملية الإدارية الكلية التي تهدف بصورة مباشرة إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسات والمنظمات العاملة في القطاعات المختلفة، حيث يمثل المراحل الأخيرة في كلا من التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

لقد أدى التقدم العلمي، وزيادة عدد المدارس بالإضافة إلى الزيادة الملحوظة في أعداد الطلبة المقبلين على الدراسة في بداية القرن العشرين إلى تطورات جذرية في علم القياس، ومن ثم ظهور علم التقويم التربوي بشكل مميز فيما بعد. ففي هذه الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم التقويم وأهدافه وأهميته ووظائفه.

## المطلب الأول

### مفهوم التقويم والقياس التربوي

مفهوم التقويم له تعاريف مختلفة على حسب إختلاف المربين وعلماء التربية والتعليم فيعرف بأنه: " العملية التي تتم في نهاية مهام تعليمية معينة بهدف إخبار الطالب والمدرس حول درجة التحكم المحصل عليه، واكتشاف مواطن الصعوبة التي يصادفها الطالب خلال تعلمه، من أجل جعله يكتشف إستراتيجيات تمكنه من التطور وتتنظر إلى الأخطاء كمحاولات لحل المشكلات، ومرحلة من مراحل التعلم وليست مجرد ضعف... ويمكن التقويم التكويني كذلك من تحديد مؤهلات المتعلم للإقبال على مراحل جديدة من تعلمه بشكل متسلسل.. كما يمكن من تصحيح ثغرات التدريس. (حمدان، ١٩٨٠)

أما مفهوم القياس التربوي فأشار بلوم بأنه "يبحث في العامة عن خصائص موجودة لدى الأفراد، مثل الذكاء والقدرات الفكرية والحركية المختلفة والقدرة الإبداعية وغيرها، وأضاف بأن هذه الخصائص موجودة لدى كل الأفراد مهما تنوعت خلفياتهم الإجتماعية والجنسية، كما يمكن قياسها بنفس الطرق والوسائل في أوقات وأمكنة مختلفة. إن عملية القياس إذن تحتوي على إجراءات وسلوك وعوامل محددة يمكن إذا استغلت أن تسمح بمستوى مقنع من التنبؤ بخصوص مستقبل الأفراد. وعليه تركزت مهمة الإختبارات -كإختبارات الذكاء والإستعداد والشخصية وغيرها- بشكل واسع في التنبؤ والتصنيف والتجريب العلمي. (الخطيب، ١٩٨٨م)

**الفرق بين التقويم والقياس:**

أشار إلى ذلك الدكتور محمد زياد حمدان (حمدان، ١٩٨٠م) كما يلي:

١. إن التقويم أكثر شمولاً نظرياً وتطبيقياً من كل من القياس والتخمين، بل تجدر الإشارة هنا إلى أن الآخرين يعتبران جزءاً لا يتجزأ من عملية التقويم نفسها.
٢. إن التقويم يخص نفسه بقياس التعلم وسلوكه وأنشطته وعملياته، وبهذا يمكن أن يعني بأن التقويم ذا شمول عملي أيضاً.
٣. إن التقويم يعطي حكمه بصيغ عديدة ونوعية، على عكس القياس الذي يحصر نفسه برموز وأرقام عديدة.
٤. إن التقويم يخص نفسه بالبيئة التعليمية مثل التدريس والإختبارات والغرفة الدراسية والمدرسة، حيث يعتبرها جميعاً المصدر الرئيسي للتغيرات في سلوك التلاميذ.
٥. إن التقويم يستفيد من أي تأثير للإختبارات على التلاميذ وعاداتهم الدراسية والنفسية لزيادة أو رفع درجة التغير أو التعلم. أما القياس فيحاول الحد من هذه التأثيرات معطياً المتعلمين فرصاً متكافئة للتعلم أو لمعرفة ما سيختبرون به. وعلى هذا فإن التقويم يعمل على ما لدى الفرد من رغبة ودوافع ذاتية.

**المطلب الثاني****أهمية التقويم التربوي ووظيفته وعملياته**

أولاً: أهمية التقويم التربوي:

يمكن تلخيص أهمية التقويم التربوي (الخطيب، ١٩٨٨م) على النحو الآتي:

١. التوجيه والإرشاد.
٢. نقل أو رفع التلميذ من مرحلة دراسية إلى أخرى.
٣. معرفة مستوى التلاميذ ومقدار معرفتهم للمادة قبل التدريس، حيث يفيد ذلك في عملية تصميم وبناء الأهداف التعليمية والنشاطات التربوية بوجه عام.
٤. معرفة مدى تأثير المواد والطرق التدريسية المستعملة في عملية التعليم، حيث إن مهمة التقويم هنا تتمثل في تجهيز المعلم بتغذية راجعة بخصوص ملاءمة هذه المواد والطرق لمستوى التلاميذ، وقدراتهم ورغباتهم الفردية، ثم تعديل ما يلزم على أساسها.
٥. إعطاء صورة واضحة عما تحقّقه المدرسة من واجبات وأعباء، ونقل هذه الصورة بثقة نفسية كاملة من قبل المعلم إلى المهنيين والمسؤولين الرسميين. إن تعريف المجتمع برسالة المدرسة التربوية وما تقوم به من مسؤوليات عظيمة لإعداد وتربية الأجيال الناشئة، تساعد على نقص الإنتقادات والقصور الموجهة من قبل بعض أفراد المجتمع للمدرسة ودورها التربوي والاجتماعي.

### ثانيا: وظيفة التقويم التربوي:

عندما نطرح التقويم كمبدأ إعتده القادة التربويين لبناء الخطة التربوية، فإن هذا المبدأ يتعلق بوظيفتين رئيسيتين:

**الأولى:** هي أن يسمح بالحصول على مؤشرات وبيانات ومعلومات عن صيرورة ونتائج التعليم، وعن قيمة التعليم (طرقه، وسائله، محتوياته...).

**الثانية:** هي أن الحصول على هذه المعطيات يتيح إمكانية إجراء عمليات لدعم التعليم وتصحيحه واجراءات لتعديل التعليم وتحسينه.

وهناك من حدد وظائف التقويم في عشر (١٠) وظائف هي: الضبط، الإنتاج، التشخيص، الفحص، التواصل، الوقائية، الدعم، الحكم، التوقع، التصحيح، العلاج. (أبو علام، ٢٠٠١م)

### ثالثا: عملية التقويم التربوي

إن عملية التقويم هي عبارة عن نشاط إداري يقيس بدقة مدى تحقق الأهداف والغايات المطلوبة، ويتمحور حول نشاطين رئيسيين يتابعان عملية التنفيذ، ويرصدان الأخطاء فيها، ويقدمان تقريرا بذلك لإتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتشكل المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل وضع إستراتيجية للإدارة التربوية، حيث نطرح في هذه المرحلة سؤال هل حققنا الهدف، وتتطلب الإجابة على هذا السؤال فحصا دقيقا لآلية العمل وخطواته، بصورة تضمن قياس الأداء الذي يتيح فرصة المقارنة الحقيقية بين الأداء المخطط له مسبقا والأداء الفعلي، وتحديد الإنحرافات. تساعد هذه العملية على تحديد مدى فاعلية المشرفين في تطوير أداء أعضاء الفريق، كما تحدد مستوى كل فرد من الفريق، ويرافق ذلك العديد من التعديلات في كل من الرواتب والأجور، إذ إن قياس وتقويم الأداء يساهم إلى حد كبير في إقتراح المكافآت والحوافز المادية والترقيات الوظيفية المختلفة، ويرتبط بصورة مباشرة بنتائج التقارير الدورية الخاصة بكل موظف والتي تحدد إنجازاته، أي أن التقويم بإختصار هو عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي على إتمام المهام المطلوبة كما يجب، والكشف عن مواطن الضعف في خطوات العمل المختلفة. ومن الأمثلة على تقويم الأداء الوظيفي - هل يقوم الموظف بأداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب، ووفقا للأهداف التي تم تحديدها؟ ما مدى تقدمه نحو أداء الهدف؟ هل يستحق التحفيز المعنوي والمادي؟ كيف يمكن استغلال واستثمار مهاراته بالأسلوب الأمثل؟ هل يحتاج إلى تدريب وتطوير؟ (أبو علام، ٢٠٠١م)

يرى الباحث مما سبق أن التقويم يحظى بأهمية في أي منظومة تربوية؛ نظرا لأهدافه ووظائفه المتعددة، ولا شك أن الحديث عن أنواع التقويم وبيان الفروق بين التقويم والملاحظة سيثمر نفعاً في التخطيط التربوي.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي إتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية من حيث: أهداف الدراسة الميدانية، والمنهج المستخدم، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وحساب صدقها وثباتها، وتطبيق الدراسة ميدانياً؛ ومن ثم الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

### مجتمع الدراسة:

ينكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع القادة التربويين بإدارة التعليم بإداراتها وأقسامها في منطقة الرياض، بالمملكة العربية السعودية، البالغ عددهم ٦٤ قائداً تربوياً في مختلف مراحل التعليم الابتدائي والثانوي.

### عينة الدراسة

نظراً لقلّة عدد القادة التربويين ذوي العلاقة بالتخطيط التربوي، فإن عينة البحث ستمثل في جميع القادة التربويين واختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم ٦٤ قائداً تربوياً، والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والدورات.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
٦٤.٠٦%	٤١	ذكر
٣٥.٩٤%	٢٣	انثى
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (٦٤.٠٦%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (٣٥.٩٤%) من أفراد العينة إناث. مما يوضح أن نسبة القادة التربويين الذكور أعلى من نسبة القادة التربويين الإناث بين أعضاء العينة.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة وفقا للعمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
٦.٢٥%	٤	اقل من ٢٥
١٠.٩٤%	٧	٢٥-اقل من ٣٠
٢٠.٣١%	١٣	٣٠-اقل من ٣٥
٢١.٨٨%	١٤	٣٥-اقل من ٤٠
٢٠.٣١%	١٣	٤٠-اقل من ٤٥
٢٠.٣١%	١٣	اكثر من ٤٥
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (٢١.٨٨%) من أفراد العينة للفئة العمرية ما بين ٣٥ و اقل من ٤٠ سنة، يليها ما نسبته (٢٠.٣١%) من أفراد العينة للفئة العمرية ما بين ٣٠ و اقل من ٣٥ سنة و للفئة العمرية ما بين ٤٠ و اقل من ٤٥ سنة و للفئة العمرية اكبر من ٤٥ سنة ؛ ومن ثم ما نسبته ١٠.٩٤% من أفراد العينة للفئة العمرية ما بين ٢٥ وأقل من ٣٠ سنة ؛ وأخيرا ما نسبته ٦.٢٥% من أفراد العينة للفئة العمرية اقل من ٢٥ سنة. مما يوضح أن نسبة القادة التربويين الحاصلين للفئة العمرية ما بين ٣٥ و اقل من ٤٠ سنة أعلى من نسبة القادة التربويين للفئات العمرية الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
١.٥٦%	١	دبلوم
٦٧.١٩%	٤٣	بكالوريوس
١٨.٧٥%	١٢	ماجستير
١٢.٥٠%	٨	دكتوراه
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة (٦٧.١٩%) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل بكالوريوس؛ يليها ما نسبته (١٨.٧٥%) من أفراد العينة حاصلين على مؤهل ماجستير؛ ومن ثم ما نسبته ١٢.٥٠% من أفراد العينة حاصلين على مؤهل دكتوراه؛ وأخيراً ما نسبته ١.٥٦% من أفراد العينة حاصلين على دبلوم. مما يوضح أن نسبة القادة التربويين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس أعلى من نسبة القادة التربويين الحاصلين على المؤهلات العلمية الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
١٢.٥٠%	٨	أقل من ٥
٢٦.٥٦%	١٧	٥-أقل من ١٠
٣٤.٣٨%	٢٢	١٠-أقل من ١٥
٢١.٨٨%	١٤	١٥-أقل من ٢٠
٤.٦٩%	٣	أكثر من ٢٠
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة (٣٤.٣٨%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة، يليها ما نسبته (٢٦.٥٦%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين ٥ وأقل من ١٠ سنة؛ ومن ثم ما نسبته ٢١.٨٨% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين ١٥ وأقل من ٢٠ سنة؛ تليها ما نسبته ١٢.٥٠% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنة؛ وأخيرا ما نسبته ٤.٦٩% من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ما بين أكثر من ٢٠ سنة. مما يوضح أن نسبة القادة التربويين لديهم خبرة لفترة ما بين ١٠ وأقل من ١٥ سنة أعلى من نسبة القادة التربويين ممن لديهم خبرة لفترات الخبرة الأخرى من بين أفراد العينة.

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة وفقا لحضور الدورات

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
		أسس وأساليب التخطيط التربوي
٩.٣٨%	٦	حضر دورة أسس وأساليب التخطيط التربوي
٩٠.٦٣%	٥٨	لم يحضر دورة أسس وأساليب التخطيط التربوي
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع
		إعداد الخريطة المدرسية
٢٠.٣١%	١٣	حضر دورة إعداد الخريطة المدرسية
٧٩.٦٩%	٥١	لم يحضر دورة إعداد الخريطة المدرسية
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع
		الإدارة التربوية
٧٥.٠٠%	٤٨	حضر دورة الإدارة التربوية
٢٥.٠٠%	١٦	لم يحضر دورة الإدارة التربوية
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع
		المتابعة والتقييم
٦٧.١٩%	٤٣	حضر دورة المتابعة والتقييم
٣٢.٨١%	٢١	لم يحضر دورة المتابعة والتقييم
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع
		نظم التعليم وفلسفته والمشكلات الخاصة به
٧٣.٤٤%	٤٧	حضر دورة نظم التعليم وفلسفته والمشكلات الخاصة به
٢٦.٥٦%	١٧	لم يحضر دورة نظم التعليم وفلسفته والمشكلات الخاصة به
١٠٠.٠٠%	٦٤	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة (٧٥.٠٠%) من أفراد العينة حضروا دورة الإدارة التربوية؛ يليها ما نسبته (٧٣.٤٤%) من أفراد العينة حضروا دورة نظم التعليم وفلسفته والمشكلات الخاصة به؛ ومن ثم ما نسبته (٦٧.١٩%) من أفراد العينة حضروا دورة الإدارة التربوية؛ ؛ تليها ما نسبته (٢٠.٣١%) من أفراد العينة حضروا دورة إعداد الخريطة المدرسية؛ وأخيرا ما نسبته (٩.٣٨%) من أفراد العينة حضروا دورة أسس وأساليب التخطيط التربوي. مما يوضح أن نسبة القادة التربويين الذين حضروا دورة الإدارة التربوية أعلى من نسبة القادة التربويين ممن حضروا الدورات الأخرى من بين أفراد العينة.

### أداة الدراسة

استخدم الباحث في دراسته الإستبانة حيث رأى الباحث أن الإستبانة هي الأداة المناسبة لتحقيق أهداف دراسته والإجابة على تساؤلاتها (محاورها) حيث تكونت من (4٤) فقرة موزعة على خمسة محاور هي "الأهداف" (7 فقرات)، و"التخطيط والتقييم والقياس" (١١) فقرة، و"المناهج والبحث العلمي" (٦) فقرات، و"تقويم المعلم" (١٢) فقرة، و"تقويم المكتبات والنشر" (٨) فقرات؛ كما أن مثل هذه الأداة تمنح الحرية لأفراد العينة في إختبار الوقت الكافي والمناسب للإجابة على فقراتها، واعتمد الباحث في تصميم أداة دراسته (الإستبانة) على مجموعة من المصادر والخبرات التي إستمدتها من مصادر مختلفة أهمها: مراجعة مفردات وأهداف التخطيط التربوي للقادة التربويين بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية. والأدبيات التربوية والدراسات السابقة.

### ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيق الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائج الإستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل كرونباخ ألفاCranach's Alpha Coefficient كما هو مبين في الجدول التالي:



جدول رقم (6): معاملات ثبات كرونباخ ألفا للمحاور الإستبائية

#	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	الأهداف	7	٠.٧٦
2	التخطيط والتقييم والقياس	11	٠.٨١
3	تقويم المناهج والبحث التربوي	6	٠.٧٥
4	تقويم المعلم	12	٠.٧٩
٥	تقويم المكتبات والنشر	8	٠.٧٧
	المجموع : (المحور الرئيسي: تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ ~ ١٤٣٨هـ م)	44	٠.٧٨

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الإنسانية والإجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب وطبيعة الدراسة الحالية والتي منها:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية
٢. إختبار كرونباخ ألفا.

### نتائج الدراسة

ينسجم هذا المبحث في إتساق مع تساؤلات الدراسة، حيث يتضمن عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة، ومعالجة البيانات إحصائياً مع الإستعانة بالدراسات السابقة في التعليق على النتائج وتسهلاً لعرض نتائج الدراسة قام الباحث بعرضها على النحو التالي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي ألا وهو تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين ١٤٣٧هـ ~ ١٤٣٨هـ وللإجابة على السؤال الرئيسي هذا، قام الباحث بعرض نتائج محاور الدراسة على النحو التالي:

## أولاً: نتائج المحور الأول: الأهداف

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الأول "الأهداف" على النحو التالي:

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور الأهداف

ت	الفقرة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		عدد الإجابات	%	عدد الإجابات	%			
1	هل تم تعميم التعليم الابتدائي والثانوي بمنطقة الرياض؟	35	54.69	29	45.31	3.55	0.066	2
2	هل المناهج تعمل على ربط المملكة العربية السعودية بالشعوب العربية والإسلامية؟	34	53.13	30	46.88	3.53	0.044	3
3	هل ساهمت الخطة التعليمية في تقوية روح المواطنة؟	32	50.00	32	50.00	3.50	0.000	4
4	هل المنهج يساعد على تنمية الحس البيئي لدى الطلاب؟	37	57.81	27	42.19	3.58	0.110	1
5	هل هنالك برامج للكشف عن الطلاب الموهوبين	30	46.88	34	53.13	3.47	0.044	5
6	هل برامج ترسيخ العقيدة الدينية لدى الطلاب تحتاج إلى مراجعة؟	23	35.94	41	64.06	3.36	0.042	7
7	هل أهداف التعليم الأساسي واضحة للمعلمين؟	26	40.63	38	59.38	3.41	0.103	6
	المجموع		48.44		51.56	3.48	0.051	

يبين الجدول (٧) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الأهداف" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٧) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.36-3.58) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.042-0.110) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.48)، مع انحراف معياري قدرة (0.051)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في تقويم التخطيط التربوي ضمن محور "الأهداف" وفقا للمعيار الذي إعتمده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المجال الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "هل المنهج يساعد على تنمية الحس البيئي لدى الطلاب؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.110)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١) والتي تنص على "هل تم تعميم التعليم الابتدائي والثانوي بمنطقة الرياض؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري بلغ (0.066).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المجال الفقرة رقم (٦) التي تنص على "هل برامج ترسيخ العقيدة الدينية لدى الطلاب تحتاج إلى مراجعة؟" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.36)، والانحراف المعياري (0.042)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٧) التي تنص على "هل أهداف التعليم الاساسي واضحة للمعلمين؟" حيث كان متوسطها الحسابي (3.41)، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.103).

### ثانيا: نتائج المحور الثاني: التخطيط والتقويم والقياس

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثاني "التخطيط والتقويم والقياس" على النحو التالي:

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور التخطيط والتقويم والقياس

#	الفقرة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		عدد الإجابات	%	عدد الإجابات	%			
8	هل تم تأهيل العاملين بالتخطيط التربوي؟	18	28.13	46	71.88	3.28	0.309	11
9	هل لديكم قاعدة بيانات ومعلومات تساعد التخطيط؟	22	34.38	42	65.63	3.34	0.221	8
10	هل هناك كتاب عن الإحصاء التربوي بإدارة التعليم - منطقة الرياض؟	25	39.06	39	60.94	3.39	0.155	5
11	هل لديكم إدارة للتقويم والقياس بإدارة التعليم - منطقة الرياض؟	25	39.06	39	60.94	3.39	0.155	5
12	هل توجد خريطة مدرسية بإدارة التعليم - منطقة الرياض؟	19	29.69	45	70.31	3.30	0.287	10
13	هل هناك ربط بين التوثيق التربوي والتخطيط الإستراتيجي؟	22	34.38	42	65.63	3.34	0.221	8
14	هل لديكم من الأجهزة والمعدات الضرورية ما يرفع مستوى العمل؟	31	48.44	33	51.56	3.48	0.022	3
15	هل نسب التعليم ما بين الجنسين متساوية؟	34	53.13	30	46.88	3.53	0.044	2
16	هل وزعت فرص العمل بالتساوي بين المناطق؟	36	56.25	28	43.75	3.56	0.088	1
17	هل لديكم إدارة لتعليم الرحل؟	31	48.44	33	51.56	3.48	0.022	3
18	هل لديكم إدارة للتعليم قبل المدرسي؟	25	39.06	39	60.94	3.39	0.155	5
	المجموع		44.20		55.80	3.44	0.120	

يبين الجدول (٨) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "التخطيط والتقويم والقياس" وقد بلغت فقرات هذا المجال (١١) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٢٨-٣.٥٦) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.022-0.309) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.44)، مع انحراف معياري قدرة (0.120)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في تقويم التخطيط التربوي ضمن محور "التخطيط والتقويم والقياس" وفقا للمعيار الذي اعتمده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "هل وزعت فرص العمل بالتساوي بين المناطق؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.088)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "هل نسب التعليم ما بين الجنسين متساوية؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.044).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٨) التي تنص على "هل تم تأهيل العاملين بالتخطيط التربوي؟" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.28)، والانحراف المعياري (0.309)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (١٢) التي تنص على "هل توجد خريطة مدرسية بإدارة التعليم - منطقة الرياض؟" حيث كان متوسطها الحسابي (3.30)، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.287).

### ثالثاً: نتائج المحور الثالث: المناهج والبحث التربوي

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الثالث "المناهج والبحث التربوي" على النحو التالي:

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور المناهج والبحث التربوي

#	الفقرة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		عدد الإجابات	%	عدد الإجابات	%			
19	هل أعدت مناهج متطورة للتعليم العام؟	29	28.13	35	71.88	3.45	0.309	1
20	هل لديكم برامج تدريب للقيادات التربوية؟	24	37.50	40	62.50	3.38	0.177	2
21	هل أعد برنامج خاص لذوى الإحتياجات الخاصة؟	21	32.81	43	67.19	3.33	0.243	3
22	هل ترى من الضروري تعديل المنهج الحالي؟	20	31.25	44	68.75	3.31	0.265	5
23	هل لديكم جمعيات مدرسية منتجة؟	19	29.69	45	70.31	3.30	0.287	6
24	هل تعقدون دورات تربوية للمدرسات لتدريس البرامج التي تراعى خصوصيتهم؟	21	32.81	43	67.19	3.33	0.243	3
	المجموع		32.03		67.97	3.35	0.254	

يبين الجدول (٩) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "المناهج والبحث التربوي" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٦) فقرات، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٣٠-٣.٤٥) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠.١٧٧-٠.٣٠٩) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٣.٣٥)، مع انحراف معياري قدرة (٠.٢٥٤)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في تقويم التخطيط التربوي ضمن محور "المناهج والبحث العلمي" وفقا للمعيار الذي إعتده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى ففرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (١٩) والتي تنص على "هل أعدت مناهج متطورة للتعليم العام؟" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٠٩)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "هل لديكم برامج تدريب للقيادات التربوية؟" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.١٧٧).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٢٣) التي تنص على "هل لديكم جمعيات مدرسية منتجة؟" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٣٠)، والانحراف المعياري (٠.٢٨٧)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٢٢) التي تنص على "هل ترى من الضروري تعديل المنهج الحالي؟" حيث كان متوسطها الحسابي (٣.٣١)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠.٢٦٥).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة المحور الثالث: تقويم المعلم

قام الباحث كما هو مبين بالجدول ادناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الرابع "تقويم المعلم" على النحو التالي:

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور تقويم المعلم

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		نعم		الفقرة	#
			%	عدد الإستجابات	%	عدد الإستجابات		
6	0.265	3.688	31.25	20	68.75	44	هل أصبحت الشهادة الجامعية شرط لإنخراط المعلم في مهنة التعليم؟	25
2	0.442	3.813	18.75	12	81.25	52	هل تم تعديل أنظمة أجور المعلمين؟	26
1	0.486	3.844	15.63	10	84.38	54	هل توجد خدمات إجتماعية للمعلمين؟	27
5	0.287	3.703	29.69	19	70.31	45	هل أدت الشهادة الجامعية لزيادة كفاءة المعلمين؟	28
3	0.376	3.766	23.44	15	76.56	49	هل هنالك فرص للدرا سات العليا للمعلمين؟	29
4	0.354	3.750	25.00	16	75.00	48	هل يتم استيعاب كل المعلمين الذين يتم تأهيلهم؟	30
7	0.177	3.625	37.50	24	62.50	40	هل تعتقد أن الرواتب كافية؟	31
11	0.088	3.438	56.25	36	43.75	28	هل يعد تدريب المعلم أثناء الخدمة تدريباً كافياً؟	32
12	0.155	3.391	60.94	39	39.06	25	هل تم تحسين شروط خدمة المعلمين؟	33
8	0.088	3.563	43.75	28	56.25	36	هل يتم التدريب المتواصل للمعلمين؟	34
8	0.088	3.563	43.75	28	56.25	36	هل يتم استيعاب معلمين من غير خريجي كليات التربية في التدريس؟	35
10	0.044	3.531	46.88	30	53.13	34	هل تنقلات المعلمين تتم بصورة عادلة؟	36
	0.142	3.55	44.87		55.13		المجموع	

يبين الجدول (١٠) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "تقويم المعلم" وقد بلغت فقرات هذا المجال (١٢) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٣٩١-٣.٨٤٤) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٠٤٤-٠.٤٨٦) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٣.٥٥)، مع انحراف معياري قدرة (٠.١٤٢)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في تقويم التخطيط التربوي ضمن محور "تقويم المعلم" وفقا للمعيار الذي اعتمده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (٢٧) والتي تنص على "هل توجد خدمات إجتماعية للمعلمين؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.844)، وانحراف معياري بلغ (0.486)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "هل تم تعديل أنظمة أجور المعلمين؟" بمتوسط حسابي بلغ (3.813)، وانحراف معياري بلغ (0.442).

وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٣٣) التي تنص على "هل تم تحسين شروط خدمة المعلمين؟" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.391)، والانحراف المعياري (0.155)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٣٢) التي تنص على "هل يعد تدريب المعلم أثناء الخدمة تدريباً كافياً؟" حيث كان متوسطها الحسابي (3.438)، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.088).

### خامساً: نتائج المحور الثالث: المكتبات والنشر

قام الباحث كما هو مبين بالجدول أدناه بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة لفقرات المحور الرابع "المكتبات والنشر" على النحو التالي:

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والرتبة لإستجابات أفراد العينة لفقرات محور المكتبات والنشر

#	الفقرة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		عدد الإجابات	%	عدد الإجابات	%			
37	هل تم تعميم المكتبات المدرسية؟	44	59.38	20	40.63	3.594	0.133	1
38	هل هناك مكتبة للمعلمين؟	52	59.38	12	40.63	3.594	0.133	1
39	هل يشارك المعلمون في المؤتمرات التربوية عندكم؟	54	48.44	10	51.56	3.484	0.022	6
40	هل الكتاب المدرسي متوفر لديكم؟	45	56.25	19	43.75	3.563	0.088	3
41	هل بالمدارس جرائد حائطية وصحف يومية؟	49	46.88	15	53.13	3.469	0.044	7
42	هل لديكم إصدارات وتعيينات ثقافية خاصة بالمعلمين؟	48	56.25	16	43.75	3.563	0.088	3
43	هل هناك إشراك للرأي العام في الخطة التربوية؟	40	50.00	24	50.00	3.500	0.000	5
44	هل هناك مؤتمرات لتقويم الأداء التربوي بالمدارس؟	28	35.94	36	64.06	3.359	0.199	8
	المجموع		51.56		52.60	3.47	0.096	



يبين الجدول (١١) التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "المكتبات والنشر" وقد بلغت فقرات هذا المجال (٨) فقرات، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٣٥٩-٣.٥٩٤) مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٠٠٠-٠.١٩٩) وبلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (٣.٤٧)، مع انحراف معياري قدرة (٠.٠٩٦)، وتدل هذه المعدلات على توافر هذه المفردات في تقويم التخطيط التربوي ضمن محور "تقويم المعلم" وفقا للمعيار الذي إعتده الباحث لتحليل النتائج وكانت أعلى فقرتين ضمن هذا المحور كما يلي:

كانت الرتبة الأولى في هذا المحور الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على "هل تم تعميم المكتبات المدرسية؟" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.١٣٣)، والفقرة رقم (٣٨) والتي تنص على "هل هناك مكتبة للمعلمين؟" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.١٣٣). وكانت الرتبة الأخيرة في هذا المحور الفقرة رقم (٤٤) التي تنص على "هل هنالك مؤتمرات لتقويم الأداء التربوي بالمدارس؟" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٣٥٩)، والانحراف المعياري (٠.١٩٩)، وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (٤١) التي تنص على "هل بالمدارس جرائد حائطية وصحف يومية؟" حيث كان متوسطها الحسابي (٣.٤٦٩)، وبلغ الانحراف المعياري لها (٠.٠٤٤).

### مناقشة النتائج

إعتمادا على أسئلة الدراسة التي هدفت إلى التعرف التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية، وتقويمه وتحديد نوعية الإختلافات في آراء أفراد العينة في محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، حيث أشارت النتائج وفقا للمحور الرئيسي وهو تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية ووفقا للمحاور الفرعية "الأهداف"، و"التخطيط والتقويم والقياس"، و"المناهج والبحث التربوي"، و"تقويم المعلم"، و"المكتبات والنشر" من وجهة نظر القادة التربويين على النحو الآتي:

جدول رقم (١٢): الأبعاد الفرعية والرئيسية لتقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية

#	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ترتيب
1	الأهداف	3.484	0.085	متوسط	2
2	التخطيط والتقويم والقياس	3.442	0.120	متوسط	4
3	المناهج والبحث التربوي	3.349	0.254	متوسط	5
4	تقويم المعلم	3.551	0.142	متوسط	1
5	المكتبات والنشر	3.474	0.096	متوسط	3
	المجموع	3.460	0.139	متوسط	

- يتضح من الجدول رقم (١٢) بأن الأبعاد الفرعية والرئيسية جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمحاوَر الإِسْتِبانَة (3.460) بإنحرافٍ معياري قدره (0.139)، وتراوحت قيم الإنحرافات المعيارية للمحاوَر الخمسة التي تكونت منها الإِسْتِبانَة بين (0.085 ~ 0.254)، وهي قيم منخفضة؛ مما يدل على تجانس إِسْتِجابات القادة التربويين بإدارة التعليم في منطقة الرياض، المملكة العربية السعودية أفراد العينة حول دور تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية ووفقاً للمحاوَر الفرعية "الأهداف"، و"التخطيط والتقويم والقياس"، و"المناهج والبحث التربوي"، و"تقويم المعلم"، و"المكتبات والنشر"
- كما يتضح أيضاً بأن محور "تقويم المعلم" جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.551)، يليه محور "الأهداف" بمتوسط حسابي بلغ (3.484)، ثم محور "المكتبات والنشر" بمتوسط حسابي بلغ (3.474)، يليه محور "التخطيط والتقويم والقياس" بمتوسط حسابي بلغ (3.442)؛ وأخيراً محور "المناهج والبحث التربوي" بمتوسط حسابي بلغ (3.349)، وجميعها درجات إِسْتِجابة متوسطة.

ويعزو الباحث حصول دور تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة التربويين في محاور "الأهداف"، و"التخطيط والتقويم والقياس"، و"المناهج والبحث التربوي"، و"تقويم المعلم"، و"المكتبات والنشر" على درجة إِسْتِجابة (متوسطة) بما كان السبب في ذلك هو ضعف التخطيط التربوي المقدمة لهم من حيث الأهداف أو التخطيط والتقويم والقياس والمناهج والبحث التربوي وتقويم المعلمين بما لا يجعل القادة التربويين يشعرون بالفرق بين أسلوب إدارتهم قبل وبعد حصولهم على تلك الخطط التربوي، و ربما يرجع ذلك إلى تمسك بعض القادة التربويين أفراد العينة بأساليب التخطيط التربوي التقليدي وقلة حرصهم على التجديد والتنوع في عملية التخطيط التربوي. وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الرحبي (2001) التي أشارت إلى أن التخطيط التربوي في اليمن منغلَق على نفسه ويهتم بالكم دون الكيف ويعانى من ضعف التنسيق ووجود الجهاز المختص بالمعلومات والتدريب. وكذلك طرق القياس والتقويم وقدرَة الخطة التربوية على تنمية بعض الكفايات الإدارية كانت تلاءم واحتياجاتهم بدرجة متوسطة. بينما تختلف تلك النتيجة مع ما قد أشارت إليه دراسة أبو عيشة (٢٠٠٧) التي توصلت إلى أن ذوي الخبرة المتوسطة يعانون مثل ذوي الخبرة القليلة والكبيرة في صعوبات التخطيط التربوي وأن سنوات الخبرة لها دور رئيسي وفعال في التعامل مع المشكلات التي تواجه المدير وأن المشكلات التي تواجه المدير المتخصص علمي وأدبي واحد.

## النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى إثارة جملة من التساؤلات تعلقت كلها بموضوع تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية والسعودية حيث كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

١. ان هناك قصور بمكونات نظام التخطيط التربوي (مدخلات، مخرجات، عمليات) الذي وضحته محاور الدراسة.
٢. عدم مساهمة الخطة التعليمية فى تقوية الروح الوطنية لدى الطلاب. وعدم وجود معدات وأدوات تساعد وتراعي مستوى العمل. كما أن فرص العمل لم توزع بالتساوي بين المحليات. وتمثل القصور أيضا فى عدم وجود برامج لذوي الإحتياجات الخاصة وبرامج تخص المرأة. وأن الجمعيات المدرسية المنتجة التي تعلم الطلاب كيفية التعاون وزيادة الإنتاج لم تكن موجودة في المدارس. وشمل القصور أيضا عدم مواصلة التدريب للمعلمين إلا من خلال الدورات أثناء الخدمة والتي كانت في رأي القادة التربويين غير كافية.
٣. عدم وجود تثقيف للمعلم لكي يكون معلما مواكبا ومطلعا وذلك بإنشاء المكتبات للمعلمين والدوريات الثقافية المهنية فى مجال التربية لتخرج لنا المعلم الموسوعة فى مجاله الثقافية العامة.
٤. هناك عدم إهتمام بتنفيذ إستراتيجية التخطيط التربوي فقد وضعت هذه المناهج لكي تكون محاورها المعلم، المنهج، الطالب، وولى الأمر فنجد عدم إشتراك الرأي العام فى الخطط التربوية وحتى المعلمين لا يشتركون فى المؤتمرات التربوية بنسب كبيرة ولا توجد مؤتمرات تربوية بالمدارس. ولم تعمم المكتبات المدرسية بالمدارس وذلك لزيادة المعارف والآداب والعلوم العامة للطلاب حيث تزودهم بمهارة الإطلاع فينشأ جيلا مثقفا واعيا. وهذا أيضا يحقق فرض الإهتمام بالجانب الكمي أكثر من الكيفي إذ أن المدارس تخرج الآلاف من الطلاب سنويا ولكنهم يكتفون بما فى المناهج المدرسية من معارف ومهارات، ويشمل هذا إنشاء المكتبات الإلكترونية حيث المدخل إلى العالم.

## التوصيات

من خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، والتي تم التوصل اليها من الإطار النظري للدراسة ودراسة وتحليل البيانات والتي تعلقت كلها بموضوع تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية والسعودية، فقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات والتي ينبغي مراعاتها ليأخذ بها التخطيط التربوي لإدارة التعليم في منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية موقعه. وجاءت على النحو الآتي:

- ١- أن يتم تأهيل العاملين بالتخطيط التربوي ويكونوا من ذي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط التربوي. وأن يعاد النظر في تدريب المعلمين عبر معاهد التدريب المختلفة وأن يكون التدريب متواصلا .
- ٢- لا بد من جهة حكومية تشرف على تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية والسعودية، بحيث يكون هيئة رقابة تربوية، وتكون قراراتها ملزمة، ويكون لها سلطة رقابية مطلقة، فتطلع على كل ما ترى الاطلاع عليه من خطط تربوية.
- ٣- ضرورة المتابعة في تطوير الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بعمل إدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية والسعودية بما يساعد على حسن الأداء لرسالتها، والتمشي مع مستجدات التخطيط التربوي ومتطلبات القادة التربويين ومديري المدارس والمدرسين والمجتمع التربوي، وحماية جميع الأطراف ذوي العلاقة مما يمكنها من المنافسة.
- ٤- عقد ندوات ولقاءات ومؤتمرات عن التخطيط التربوي.

## المقترحات

من نتائج هذه الدراسة فى مجال تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، المملكة العربية والسعودية. واثراء لعملية البحث يقترح الباحث الآتي:

١. تبني هذه الدراسة من قبل المهتمين بقضايا التخطيط التربوي واجراء دراسة لهذا الموضوع وتوسيعها لتكون نتائجها أكثر فائدة للتخطيط التربوي الذى هو علم متجدد.
٢. قيام أهل الإختصاص ومراكز البحوث وخبراء التخطيط التربوي بتقديم مزيدا من البحوث والدراسات لتطوير التخطيط التربوي.

## المراجع

- أبو علام، رجاء، (٢٠٠١). النظريات الحديثة في القياس والتقويم وتطوير نظام الامتحانات، ورقة عمل، المؤتمر العربي الأول للاختبارات والتقويم التربوي، رؤية مستقبلية، المركز القومي للاختبارات والتقويم التربوي، القاهرة في الفترة ما بين ٢٢~٢٤/١٢/٢٠٠١م.
- أبو عيشة، غيداء عبد الله صالح، (٢٠٠٧). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أحمد، صلاح محمد على محمد، (٢٠٠٣). التخطيط التربوي في السودان، رسالة ماجستير في التربية إدارة وتخطيط تربوي غير منشورة من جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، الدراسات العليا قسم الإدارة والتخطيط، أم درمان، السودان.
- برير، آدم عصام الدين، (٢٠١٥). التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية.
- حافظ، محمد علي، (١٩٦٥). التخطيط للتربية والتعليم، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والأبناء والنشر، الدار المصرية للتأليف والترجمة. القاهرة، مصر.
- حجي، أحمد إسماعيل، (٢٠٠٢). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حضراري، خلود بنت فاروق، (١٤٢٩هـ). التخطيط التربوي في عهد الملك عبد العزيز وأثره على النهضة التعليمية الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- حمدان، محمد زياد، (١٩٨٠). تقييم التعلم : أسسه و تطبيقاته، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ط١.
- الخطيب، أحمد محمود، (١٩٨٨). اتجاهات حديثة في التقويم التربوي وانعكاساتها على تقويم طلبة التعليم العام. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلة العربية للتربية، المجلد الثامن، العدد الأول.
- خميس، موسى يوسف. (١٩٩٩). مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- الرحبي، حسن حسين، (2001). التخطيط التربوي في اليمن، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية التربية، الدراسات العليا، أم درمان، السودان.
- رحمة، أنطوان، (1986). تدريب القيادات التربوية في مجال التخطيط التربوي، ندوة خبراء وضع خطة لتدريب القيادات التربوية العليا في الوطن العربي، تونس، نيسان 1986، دراسة غير منشورة.
- سعيد إسماعيل علي، (1992). التعليم المصري بين القطاع العام والقطاع الخاص، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد 7، الجزء 45، القاهرة، مصر
- سلامة، كايد، (2005). مفهوم التخطيط التربوي ومنهجيته العلمية وأهميته، وعملياته، وأولوياته، اجتماع خبراء شبه أقليمي حول التخطيط التربوي، في الفترة 2-6/4/2005، مسقط، سلطنة عمان.
- سليمان، عبدالمطلب محمد، (2006). التخطيط التربوي للمرحلة الثانوية دراسة تحليلية تقييمية للخطة العشرية من الإستراتيجية القومية الشاملة (1992-2022م)، رسالة ماجستير في التربية. غير منشور من جامعة أم درمان الإسلامية كلية التربية - الدراسات العليا، أم درمان، السودان.
- سيف الإسلام، سعد عمر، (2005). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط1، الخرطوم، السودان.
- عبدالحى، رمزي أحمد، (2006). التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ومكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- عبدالدائم، عبدالله، (1993). التخطيط التربوي - أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، لبنان.
- عطوي، جودت عزت، (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2.
- علام، صلاح الدين محمود، (2006). القياس والتقييم التربوي والنفسي، أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الغملاسي، محمد بن خلفان بن سعيد، (٢٠٠٨). التخطيط الإستراتيجي لتطوير كفايات الإداريين والفنيين للقيام بمهام التدريب التربوي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة أم درمان الإسلامية - كلية الدراسات العليا- كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط التربوي، أم درمان، السودان.

فهيمى، سيف الدين، (٢٠٠٠). التخطيط أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الانجلو المصرية، ط١، القاهرة، مصر.

لكحل، لخضر، وكمال، فرحاي، (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي، النظرية والتطبيقية. وزارة التربية الوطنية، الحراش، الجزائر، ط١، ج١.

مريزيق، هشام يعقوب، (٢٠٠٩). التخطيط التربوي -المفهوم والواقع والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مطاوع، إبراهيم عصمت، (1995). أصول التربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

### المراجع باللغة الاجنبية

Tinbergen, J. (1967). *Development Planning. Books (Jan Tinbergen)*. Weidenfeld and Nicolson, London