(دور التخطيط في تنمية وتطوير المؤسسات التعليمية)

أعداد

المدرس المساعد

فيصل يونس محمد

الفصل الأول

الأهمية :

التخطيط بالمعنى العام مارسته بعض الجماعات ، وكثير من الأفراد عبر العصور فهم حاولوا أو يحاولون التحكم في مستقبل حياتهم أو حياة أبنائهم ، وقد حدثنا التأريخ عن بعض التجارب لمواجهة الأزمات والكوارث التي هددت بعض الشعوب ، ولعل قضية سيدنا يوسف عليه السلام وهي تشير الى خطته لمواجهة المجاعة المنتظرة ، ومقوماتها حسن التخزين وضبط الأستهلاك وفترتها الزمنية ، فضلاً عن أمثلة تاريخية لمواجهة الحروب ، ألا أن هذه الملامح لا تعطي صورة لأركان التخطيط بمفهومه الحديث (حمزة وآخرون ١٩٧٢ :٢٩) .

فمنذ بداية التأريخ لم ينفك البشر عن التطلع الى المستقبل ومحاولة التعرف عليه وكشف أسراره ، ولكن العالم لم يعد على بساطته الأولى ، وبقدر تقدمه وتعقيده أزدادت مشكلاته وازماته ، ولم تعد معرفة المستقبل حاجة نفسية للأطمئنان لما سوف يحدث ، بل أن التعامل مع الحاضر أصبح شبه مستحيل ما لم تكن هناك معرفة ما سيحدث في المستقبل وقد شهد العقدان الماضيان تطورات كثيرة في هذا المجال ، وأخذ مسار العلم لدراسة المستقبل ينطلق من الماضي والحاضر بحيث يتجه الى المستقبل بحيث يكون الأخير أمتداداً لعلاقات موجودة بالعقل وتتطور بمعدلات معينة تمكن من تصور الحالة التي سوف تكون عليها عند نقطة زمنية محددة في صورة المستقبل وتفرض على الحاضر أتجاهات يمكن تحقيقها في هذه الصورة (المجذوب ٢٠٠٣: ٢٢١-٢٢٩) ، ولعل ما قام به الأتحاد السوفيتي في خطته الأصلاحية عام ١٩٢٨ بتحويل المجتمع من زراعي الى صناعي يعطي توضيحاً لرسم صورة المستقبل (حمزة وآخرون ١٩٧٢ : ٣٠) .

ويعد أستشراف المستقبل جوهر عملية التخطيط وهو الركيزة الأساسية التي يقوم عليها ، وهي تعتمد على التقديرات والأفتراضات التي يتوقع واضعوا الخطة تحقيقها في المستقبل ، ولا يتم ذلك ألا على أساس من البحث والتحقيق والتقديرات

الموزونة لما سيكون عليه (طلبة ١٩٩٤ : ٦٨) ، فالتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وينتهي بأتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ، ويرتبط أرتباطاً عفوياً بالأهداف التي يتم تحديدها في ضوء الأحتياجات والموارد المادية والبشرية والأولويات والأتفاق عليها (عبد القادر ١٩٨٤ : ٥-٥١) .

وحظيت دراسة مفاهيم التخطيط الى جانب التربية والتنمية بأهتمام متعاظم لجميع الدول والمنظمات وأستحوذت على كل نشاطاتها ، وهي ليست غايات بحد ذاتها ، وأنما هي أساليب متداخلة متكاملة لعمليات مترابطة ومتفاعلة هدفها الأسمى رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع وتحسين أحوالهما .

ويعد التخطيط الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العمليات (التربية والتنمية) وضبطها وفقاً لأولويات وبدائل، وتنظيم الأنشطة وتعيين مجالات الحركة والعمل بقصد تحقيق علاقات الترابط المنسجم بين العمليات الداخلية والخارجية ، وكذلك تحقيق التفاعل المتكامل والمتوازن في ضوء شبكة العلاقات القائمة بين التربية والتنمية أو بينهما وبين كافة أنظمة المجتمع.

ويترجم التخطيط التربوي ، وهو جزء من التخطيط القومي صورة أعداد من المهارات والمهن والكفايات المختلفة التي تتولى تنفيذ المشاريع والمصانع وتتحمل تسيير المهام والأعمال بكفاية وقدرة عالية وأستخدام الطاقات بطرق مثلى..وأذا كان التخطيط القومي ضروري للتنمية الشاملة فهو أكثر ضرورة للتربية كونه يتولى تنمية القوى البشرية التي يقع على عاتقها تنفيذ خطط التنمية الشاملة الى جانب ما يوفره من أمكانية لأستغلال موارد التربية وتحقيق عمليات التفاعل بين مكوناتها وبين نظم المجتمع بما يؤدي الى رفع مشاركتها الأيجابية في تحقيق التنمية والتقدم (محمد ، ١٩٩٢ : ٥-٦) . فالتخطيط هو من أهم الأسس التي تستند عليها عمليات التطوير والتحديث والسيطرة على الحاضر والمستقبل على وفق تصورات وأهداف واضحة ومحددة ،والتخطيط للتربية يرتبط بالتخطيط الأقتصادي لمجاراة التقدم السريع والتغيير المستمر (عبد الدايم ١٩٧٢ :٢٠) وهو يرمي الى أحداث التغيير في الظروف المحيطة ، ويتضمن نظرة الى المستقبل قوامها التنبؤ بأحتياجاته في ضوء أمكانات الحاضر (فيليبس ١٩٦٨ :٩) .

وتضاعف الأهتمام بتخطيط التربية ولم يقف عند حدود تنمية الموارد البشرية وتجديد التعليم وتحسين نوعيته وجعله أكثر قدرة على الوفاء بأحتياجات التنمية أو التكيف مع المجتمع ومتطلباته ، وأمتد لتحسين وضع الفرد والأحوال الأجتماعية والثقافية والأقتصادية والسياسية التي تساعده في دعم التطوير والتقدم بصفة عامة (محمد ، ١٩٩٢ : ٧) ، ومن مقومات نجاح التخطيط أن يكون محدداً بفترة زمنية وأهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمني ، وخالية من أي تعارض أو تناقض ، وأن تأخذ بالحسبان التغييرات البيئية المختلفة فضلاً عن تحديد الأولويات الخاصة بالمنظمة اتي تساعد في تحديد الأهداف بكفاية وفاعلية مرتفعة ، ومن هنا تتحدد أدارة الوقت بوضع خطة متجانسة محددة

الأهداف بشكل واضح ومرن بحيث يعرف الأتجاه والطريق الذي يسير فيه ، والأهداف الذي يسعى الى تحقيقها على المدى القريب والبعيد (الشرمان ٢٠٠٥ : ١٢٩) .

وأن الحديث عن الدور الذي يلعبه التخطيط التربوي في التقدم العلمي والتكنلوجي يمس بنية التربية برمتها ، فهو يتناول أعداد الطلاب وتوزيعهم على مراحل التعليم وأنواع التعليم ، وأستجابته لسوق العمل من الأختصاصيين وبأعداد المعلمين بما يمكنهم من توجيه التربية لمواجهة متطلبات العصر ، وهو لابد أن يمس الأدارة التربوية وتنظيمها وزيادة فاعليتها بحيث تصبح أدارة عقلانية متطورة ، وأداة لتسيير النشاطات التربوية وأجوائها وأدواتها المتسمة بطابع العصر والتقدم ، ليرى من خلالها تحقيق التغيير الجذري والأستجابة لمتطلبات التطور (عبد الدايم ١٩٧٦ : ٢٠٩-٢١٠) ، ولا يعد التخطيط أنمائياً الا أذا كان يهدف الى أحداث تغيير في مختلف القطاعات (النقيب والحلبي ١٩٧٨: ٣١) .

وينبغي أيضاً أن يتناول التخطيط التربوي بالدراسة النظام التربوي والنظر أليه من زاويتين الأولى أعتباره جزءاً من نظام أكبر وشامل أو تكويناً تابعاً للنظام الأكبر ، والثانية كونه نظاماً له مميزاته المستقلة ونواحيه الفنية المتميزة وأدواره ذات الطابع الخاص ، فضلاً عن علاقته التفاعلية بالنظم الأخرى وخصائصه المميزة له (حمزة وآخرون ١٩٧٢ : ٢٩-٣٠) .

مبررات التخطيط التربوي والحاجة أليه :

أن من مبررات هذا التخطيط الذي يمس أجهزة التربية والتعليم هي :

١-قيام التخطيط الأقتصادي وشعوره بالحاجة الأساسية للتخطيط التربوي لبلوغ أهدافه من حيث الحاجة لليد العاملة ، وأعتبار العنصر البشري أثمن رأسمال .

٢-أعتبار التربية توظيفاً مثمراً لرؤوس الأموال ، وأن النظام التعليمي برنامج بعيد الأمد يتطلع الى المستقبل .

٣-ضرورة مجاراة التربية للتقدم والتغيير السريع في ميدان العلم والتكنولوجيا خاصة .

٤-التكامل بين النظام التربوي وتقديم الحلول لمشكلات التربية ، ومن هذه المشكلات فقدان التوازن بين مراحل التعليم وفروعه وتوزيع الخدمات التعليمية وبين الجانب الكمي والكيفي ، فضلاً عن تلبية متطلبات التنمية على وفق نظرة شاملة يحقق التوازن .

٥-الأيمان المتزايد بالتخطيط وبقيمته في السيطرة على المستقبل (أحمد ١٩٨١ :١١٩-١٤٣) .

٦-التزايد غير المتوازن لأعداد الطلاب مع أعداد المعلمين والأمكانات المادية كالأبنية والتجهيزات .

٧-أرتفاع النفقات على التعليم مما أدى الى أرتفاع تكاليفه لذلك أصبح من الضروري تخطيط التعليم لترشيد النفقات .

٨-التداخل بين المشكلات التربوية وبين الحلول التي تقدم لبعضها ، وبين المشكلات الأجتماعية الأخرى (رفاعي وآخرون ٢٠٠٠ : ١١٢-١١٣).

أن هذه المبررات تواجه صعوبات ليس من السهل تجاوزها دون دراسة وعناية لكل نقطة منها ، ودون التعرف على المعلومات الدقيقة المحيطة بها والبحث المعمق والوقوف على الجوانب المتعلقة بها كالآحصائيات وتحليلها ووضع التنبؤات المعقولة ، والأستفادة من التجارب المشابهة والأعتماد الحسن للنتائج التي تقدمها طرق البحث .

أهداف البحث :

١-توضيح معنى التخطيط التربوي وأسسه .

٢-تعرف تأثير التخطيط في تطوير وتنمية المؤسسات التعليمية .

حدود البحث : يتحدد البحث في أطار الأدبيات المعاصرة التي تتناول التخطيط من أجل التغييروالتنمية .

المصطلحات :

١-التخطيط

*عرف عبد الدايم التخطيط للتربية بأنه نظرة شاملة متكاملة الى مشكلات التربية ورسم السياسة التعليمية في كامل صورتها ، ويستند الى احاطة شاملة بأوضاع البلد السكانية والطاقة العاملة والأقتصادية والتربوية والأجتماعية (عبد الدايم ١٩٧٢ : ٦-٢٠) .

*وعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لأختيار الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة (حبيش ١٩٧٧ : ٤٥) .

*الوظيفة الأدارية التي تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدماً ، ويتضمن تقرير الأهداف والسياسات والأجراءات لتحقيق أهداف المؤسسة (مطاوع وحسن ١٩٨٠ : ١٣٧)

*وعرفه مؤتمر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق " التنبؤ بالمستقبل والأستعداد له تحقيقاً للأهداف المرسومة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٠١ : ١٣٩) .

*وأورد المجذوب تعريفات للتخطيط منها "هنري فايول " التنبؤ بالمستقبل والأستعداد له ، و(جورج تيري) الأختيار المرتبط بالحقائق ، ووضع أستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (المجذوب ٢٠٠٣ : ٢٢٥-٢٢٦) .

*وعرف القحطاني التخطيط بانه نشاط أنساني منظم شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المحددة في أطار الأمكانات البشرية والمادية ، والتخطيط على مستوى الدولة هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على أتباع المنهج العلمي والبحث الأجتماعي وأدواته لتحقيق أهداف محددة لرفع المستوى الأقتصادي أو الأجتماعي أو الثقافي والتربوي أو جميعها لتحقيق سعادة الفرد ونمو المجتمع .

والتخطيط التربوي ، هو العملية المتصلة المستمرة التي تتضمن أساليب البحث الأجتماعي ومباديء وطرق التربية وعلوم الأدارة والأقتصاد ، وغايتها أن يحصل الطالب على تعليم كافي ذو أهمية واضحة

وعلى مراحل محددة ، وأن يتمكن كل فرد في المجتمع الحصول على فرصة تعليمية ينمي بها قدراته ويسهم أسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم بلاده في شتى النواحي الأجتماعية والأقتصادية والثقافية (القحطاني : ٢٠٠٥ : ١) .

٢-التنمية –جرت تعريفات عديدة للتنمية منها :

*التنمية عملية تؤدي الى زيادة الدخل القومي الحقيقي لأقتصاد معين (العمادي ١٩٦٤: ٣) .

*عملية رفع المستوى الأقتصادي والأجتماعي والثقافي للفرد والمجتمع بغرض تحقيق الرفاهية لهما وتكامل عناصر حياتهما (حافظ ١٩٦٥ : ٦٨)

*أنبثاق نمو كل الأمكانات والطاقات الكافية في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن ، وهي (التنمية) أنبثاق ونمو كل الأمكانات والطاقات الكافية في كيان معين وشامل ومتوازن ، سواء كان هذا الكيان فرداً أو جماعة أو مجتمعاً (أبراهيم ١٩٧٧ : ٤١) .

*وعرف مكتب التربية الأقليمي في البلاد العربية التنمية ، بأنها مجموعة العمليات الرشيدة الشاملة المتكاملة التي يقوم بها مجتمع من المجتمعات لتحسين نوعية الحياة ومستوى الثقافة بما يقربه من مثله وآماله في التقدم والرفاهية (محمد١٩٩٢ : ٥٨) .

الفصل الثاني

مفهوم التخطيط :

قد يكون هنالك شبه أجماع على محتوى التخطيط ، غيرأنه ما زال الباحثون يتعددون في دراساتهم وتعاريفهم لمفهوم التخطيط وفقاً للزوايا التي يتم فيها تناوله ، فالمخطط لا يسعى لوصف العالم كما هو ، ولكن الأقتراح وعرض أساليب وطرق يمكن من خلالها تغيير الأشياء والظواهر ، لذلك لا بد أن تتم عملية التخطيط بالرؤية والتعقل والتدبر والتفكير وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة.

فالتخطيط فن وعلم ومنهج ، ونشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسوراً بينها ، وهو أيضاً عملية جماعية ، ولكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الأستغناء عنه ، ويتكامل دوره مع الآخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة .

والتخطيط كمفهوم عام تحضير وأعداد ذهني للنشاط من أجل العمل ، أي بناء خارطة ذهنية ، فهو يشمل كل فعل مقصود يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة ، ويجب أن يخلق قبل أن يعمل ، وهذا المعنى يرادف المعنى في معجم أكسفورد الذي ينص على أن التخطيط هو جميع الأشياء ولجميع الناس ، وهذا التعريف يؤكد أن لدى الأنسان والمجتمع دوافع طبيعية للتخطيط على أعتبار انه يشكل جزءاً من التكوين التنظيمي للفرد والمجتمع على حد سواء (غنيم ١٩٩٩ : ٢٥-٢٧) .

ويعد التخطيط التربوي جزءاً من وظائف الأدارة التربوية ، وهو العمل على تحقيق الأهداف التعليمية وترجمتها الى واقع ويتضمن وضع الأهداف حسب أهميتها وتوضيحها وأقتراح البرامج والأنشطة لتنفيذها وأُقرار الوسائل والأجراءات اللازمة لذلك ووضع معايير الأداء والفترات الزمنية للتنفيذ (رفاعي وآخرون ٢٠٠٠ : ٢٤-٢٥) ، فلذلك فأن التخطيط جهد موجه مقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبمال وجهد محددين ، ويراه (غنيم) بأنه حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها وتنفيذها لحل المشكلات ، وهو أختيار واسع للأولويات بواسطة بعض المؤسسات العامة (غنيم ١٩٩٨ : ٢٢) .

مداخل رئيسية للتخطيط التربوي : ويقصد بمداخل التخطيط التربوي بأنها الأطار العملي أو الأسلوب الذي يمكن أتباعه عند وضع الخطة وتحديد قنوت مسارها وأستراتيجية تنفيذها على مستوى قطاع التربية والتعليم ، ويفاد من التعرف على المداخل للوقوف على أكثرها أستخداماً ، ويمكن أختيار الأفضل وفقاً لظروف البلد ومشكلاته وحاجاته أو أيجاد مدخل موحد يضم أكثر من مدخل لتحقيق أهداف التخطيط ، ومن هذه المداخل :

أولاً : مدخل الدراسات المقارنة ، ويستند هذا المدخل على أخذ نظام تعليمي أو أجزاء منه في بلد متقدم كنموذج يقوم على أساسه تطوير نظام تربوي آخر ، شريطة أختيار أفضل الأجزاء ، والأفادة من ذلك في

أستنباط التجارب الناجحة وتكييفها في البلد المراد تطويره خاصة أذا تشابهت الظروف والأمكانات والقيم والتقاليد بينهما ويتصف هذا المدخل بالسهولة والبساطة ألا أنه يواجه نقداً وعيوباً أهمها :

١-أنه يتجاوز الواقع الأجتماعي والأقتصادي ، ويلغي ديناميكية التفاعل والتغيير في المجتمع.

٢-أن أي نظام تربوي ناجح في بلد لا يعني بالضرورة نجاحه في بلد آخر ، لأنه جاء ضمن شروط وظروف ومقومات معينة .

٣-أختلاف الأمكانات البشرية والمادية وظروف تفاعلهما بين البلد الذي تستمد منه نموذجه في التخطيط عن البلد المراد الأستفادة منه .

٤-هناك ظروف يصعب تجاوزها في الأستفادة من تجارب الآخرين ألا أذا عدلت أو جرت ضمن نسيج المجتمع ولاءمت ظروفه .

ثانيا" : مدخل الطلب الأجتماعي على التعليم ، ويتسم هذا المدخل بالوظيفة الثقافية للتربية بتلبية المطالب التعليمية لجميع أبناء المجتمع وأتاحة فرص النمو العلمي والثقافي والنفسي والتربوي ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الى أقصى ما تسمح به على أساس أن المجتمع الأكثر تقدماً هو الذي يحصل الأفراد فيه على قدر كبير من الثقافة والتعليم ، ومن ثم فأن القوى العاملة تكون اكثر قدرة على النهوض بالنمو ، وعلى هذا الأساس تعد الأهداف الأجتماعية والثقافية والتعليمية هي الأساس الحاكم لتخطيط التعليم ويمر هذا المدخل بعدة خطوات أهمها :

١-حصر عدد الأبناء في مختلف مستويات العمر والملتحقين منهم بالتعليم .

٢-التنبؤ بأعداد الأبناء وفقاً لأسقاطات السكان والمنتظر قبولهم بمراحل التعليم .

٣-تحديد ا[لأهداف التعليمية في مختلف السنوات على أساس الأهداف القومية والأجتماعية والأقتصادية .

ومن مميزات هذا المدخل أن يوسع قاعدة التعليم ويدفع نسب القيد في التعليم ، ويوصله الى مختلف الفئات والمناطق ويدعم الدور الثقافي والحضاري للتربية .

أما عيوبه فأنه يزيد من أستهلاك التعليم والأقبال عليه بدون قصد أو هدف وما ينتج عنه من زيادة البطالة بين المتعلمين ، وما يرتبط من نتائج نفسية وأجتماعية وسياسية خطيرة .. كما يؤدي الى التركيز على الجانب الكمي وأهمال كفاءة التعليم والعملية التعليمية ، ويتجاهل المشكلة القومية في ما يتعلق بمقدار ما يخصص للتعليم من أعتمادات مالية دون النظر لأهميتها في التنمية الشاملة ، فضلاً عن تجاهله نوع ومستوى القوى العاملة المطلوبة ومدى ملائمتها لمطالب التنمية ، كما يدعم الطلب على التعليم على حساب الخدمة التعليمية .

ثالثاً : مدخل أعداد القوى العاملة ، ويعتمد هذا المدخل على ضرورة التخطيط وفقاً لأحتياجات القوى العاملة ومرحلة التطور ، والأستعانة بمداخل أخرى للمعاونة له ، ولعل أبرز هذه العوامل هي :

١-أدى التطور العلمي والتقني الى ثورة في تركيب المهن والوظائف وفي محتوياتها التعليمية وأصبح التعلم والتدريب المنظم في مؤسسات خاصة السبيل للحصول على المهارة والخبرة .

٢-تزايد الطلب على العمال الأكثر مهارةو تدريب في جميع التخصصات .

٣-تغير طبيعة العمل ومستويات المهارة المطلوبة للمهن بفرض التخطيط الكيفي للتعليم .

٤-يتطلب أعداد القوى عن طريق التعليم فترة طويلة ، لذلك يجب تقدير الأحتياجات المباشرة من القوى العاملة كيفاً وكماً .

٥-يعمل مدخل القوى العاملة الى الوصول الى لحالة تشغيل كاملة لها .

٦-أن هذا المدخل لا يتعارض مع رسالة التربية ، كون الأتجاهات المعاصرة لها فتحت الباب أمامها وصارت شاملة للمجتمع ككل .

ويتطلب هذا المدخل أجراء تغييرات جوهرية في البناء الأقتصادي والأجتماعي والنظام التعليمي حتى يؤدي نتائجه ، ويتطلب أيضاً مجموعة من العمليات والأجراءات المتداخلة فيما بينها . وهي :

أ-التنبؤ بالنمو الأقتصادي ورصد توجهاته .

ب- تشخيص الوضع الراهن وما يتضمنه من تركيب السكان وهيكل القوى العاملة الحالية ، وحجمها وتوزيعها ونظام التعليم والتدريب وكفايته الأنتاجية وسياسة التوظيف والأجور .

ج-التنبؤ بالأحتياجات من القوى العاملة على المستوى القريب والبعيد .

د-تقدير العرض من القوى العاملة بالأعتماد على الأحصاءات التعليمية والتدريب ودراسات السكان ، ونسب المساهمة في النشاط الأقتصادي والخارجين عن قوة العمل ، ودور التقدم التكنولوجي في التقليل من دور الأنسان المباشر ، ويمكن في ضوئها تقدير العرض من القوى العاملة حسب المهن والمستوى التعليمي موزعاً حسب العمر والنوع ، ونسب الأستيعاب تمهيداً لتقدير قوة العمل على العرض المتوقع.

هـ-مرحلة الموازنة بين العرض والطلب أي مقارنة القوى العاملة المتاحة بالأحتياجات منها.

د-وضع خطة التعليم والتدريب .

رابعاً : مدخل الكلفة والعائد ، يأخذ هذا المدخل بالأعتبار العائد الأقتصادي من التعليم ، وأرتبط بنظرية الأستثمار البشري القائم على فكرة أو معادلة أنه التعليم الذي يتلقاه الفرد من حيث المعارف والمهارات والعادات تؤثر بطريقة مباشرة بالنشاط الأقتصادي والأنتاجي والدخل القومي والفردي كغيره من أنواع الأستثمار ، بل أن الأستثمار البشري أبلغ أنواعه وأكثره مردوداً من صناعات أخرى ، وهو أسلوب مناسب للبلدان التي تعاني من ضعف الموارد المالية ، كما أنه يحدد حجم ومستوى النظام التعليمي بحيث تتوقف مخرجاته مع متطلبات الأنتاج والتنمية ويترتب على ذلك القضاء على فائض المتعلمين والبطالة المهنية .

وقد ظهرت طرق ونماذج علمية لتخطيط التعليم وفقاً لهذا المدخل والعائد الأقتصادي منه ، ومنها :

أ-العلاقة بين الأنفاق على التعليم وتكوين رأس المال البشري .

ب-القيمة الأقتصادية للتعليم العالي .
ج-تحديد أسهام التعليم في الأنتاج القومي الكلي .
د-قياس العائد على الفرد من الأنفاق على التعليم .
هـ-دراسة العلاقة بين نسب المقيدين في التعليم والنمو الأنتاجي الكلي .

ويواجه هذا المدخل صعوبات تتعلق بدقة القياس ، وعدم دقة أستخدام الأجر كمؤشر على الكفاية ، وتأخر ظهور العائد الأقتصادي للأنفاق على التعليم وأهمال دراسة أثر الجانب الثقافي والفكري للتعليم وتجاهل دور العلم والبحث العلمي .

خامساً : مدخل النماذج ، وهو عبارة عن تمثيل نظري للواقع يعمل على أدراك العلاقات والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة لهذا الواقع والتحكم فيه والتنبؤ به ، وتوجد ثلاثة منطلقات للنماذج العامة ، هي :

١-مجموعة الأهداف السياسية أو الثقافية أو الأجتماعية .
٢-التقديرات المتاحة للموارد البشرية والمالية المخصصة للتعليم والتدريب .
٣-منطلق القوى العاملة .

وهناك تصنيفات عدة للنماذج لتخطيط التعليم ، والأكثر شيوعاً في ذلك :

أ-نماذج على المستوى الجزئي ، وتعمل داخل نظام التعليم حيث تتضمن العملية التعليمية ذاتها والنواحي النفسية ، والسيكولوجية ...الخ .

ب- نماذج على المستوى التعليمي ، وتشمل النظام كله او اجزاء منه ، وتنقسم الى نوعين احدهما يسمح بالأختيار بين البدائل والاخر لا يسمح .

ويؤخذ على هذا المدخل بان هناك صعوبات ومشكلات تواجهه ، فالتعليم كعملية معقدة ليس من السهل معرفة كل العلاقات المتشابكة التي تربط عناصره واحتمالات تغييرها من وقت لاخر ، ويخضع لمؤشرات غير مباشرة مما يجعل بناء نموذج يتلاءم مع الوضع امراً صعباً ، كما انه في اغلب نماذج تخطيط النمو التعليمي لا تقدم نمطاً كاملاً لجميع عمليات التعليم والتعلم فضلاً عن نقص المعلومات والبيانات والاحصاءات الدقيقة لبناء النماذج (محمد ١٩٩٢ : ١٤٣ -١٦٠) .

اهداف التخطيط : يتم تحديد الاهداف بدراسة وتحليل المشكلات التي يعاني منها التنظيم او المشروع او القطر او الاقليم ، ويمكن هنا التميز بين نوعين من التخطيط ، هما :-

أ- الاهداف العامة ، وتعرف احياناً باسم الغايات ويتم تحديدها في حالة الخطط الشاملة ومن امثلتها:.

* على مستوى الدولة بهدف تخفيض العجز في الميزان المالي ، وتوزيع مكافي وطبقي لمكاسب التنمية وعوائد النمو الاقتصادي ، وتحسين مستويات معيشة السكان بزيادة معدلات النمو .

* على مستوى التنظيم ، بهدف دعم الموقف التنافسي للمشروع ، وتقوية مركزه المالي ، وتحسين نوعية الانتاج .

ب- الاهداف التفصيلية ، ويكون هذا النوع من الاهداف قابلاً للقياس ، ويعبر عنها دائماً بصورة كمية وذلك لزيادة مساهمة القطاع في الأقتصاد الوطني .

ج- السياسات وهي عبارة عن أرشادات وقواعد عامة وضعت لتحديد وضبط سير العمل وضمان تحقيق الأهداف ، وهي أدوات توجيه تستخدم عند صنع القرار كأطار يتم على أساسه وضع البرامج والمشاريع وتحديد أجراءات العمل التي تقود الى تحقيق الأهداف (غنيم ١٩٩٩ : ٧٧- ٧٨) .

أهداف التخطيط التربوي :

أستلزم وضع أهداف عامة للتخطيط التربوي مشتقة من الأهداف العامة للمجتمع ، وهذه الأهداف :

١-الأهداف الأجتماعية للتخطيط التربوي ، وتتمثل بما يأتي :

أ-منح جميع أفراد الشعب فرص متكافئة للتعليم .

ب-أعطاء كل فرد نوع التعليم الذي يتناسب وقدراته وأمكاناته وميوله .

ج-توفير أحتياجات المجتمع من القوى العاملة لتطويره أقتصادياً وأجتماعياً .

د-المساهمة في تطوير المجتمع وتحويله الى مجتمع حديث يتميز بالمرونة والحركة الأجتماعية .

هـ-الحفاظ الجيد على تقاليد المجتمع وتراثه ومثل أفراده .

٢-الأهداف السياسية للتخطيط التربوي ، وتتحدد بما يأتي :

أ-المحافظة على الكيان السياسي والأجتماعي للدولة .

ب-تنمية الروح الوطنية بين أفراد المجتمع .

ج-تطوير المجتمع بما يحقق مزيداً من الأنسجام بين الفرد والمجتمع .

د-تربية المواطن الصالح وأعطائه جميع الفرص التعليمية لتنمية أمكاناته وقدراته.

هـ-زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد والأنفتاح على شعوب العالم .

٣-الأهداف الثقافية ، وتتجسد بما يأتي :

أ-المحافظة على الثقافة الأنسانية ونشرها .

ب-تنمية الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق محاربة الأمية ورفع مستوى التعليم في جميع مراحله .

ج-رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق محاربة الأمية ورفع مستوى التعليم في جميع مراحله وزيادة أمكانيات وصول كل فرد على درجات السلم التعليمي .

د-حل مشكلات الثقافة وأنتشار المعرفة ونموها ، والقضاء على أمتياز نوع من الثقافة

والتعليم على نوع آخر .

٤- الأهداف الأقتصادية للتخطيط التربوي ، ويمكن أن تتضمن :

أ-مقابلة أحتياجات البلاد على المدى القصير أو البعيد من القوى العاملة كماً وكيفاً ، حالياً ومستقبلاً .

ب-زيادة زيادة الكفاية الأنتاجية للفرد عن طريق أكسابه المهارة والخبرة ، وزيادة قدرته على التحرك الوظيفي بسهولة تبعاً لظروف الأنتاج أو التغيرات في الأقتصاد .

ج-مواجهة مشكلة البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين مما يحقق التشغيل الكامل لقوة العمل المتوافرة .

د-المساهمة في الأسراع بعملية التطوير الأقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي والتقني وأعداد الأفراد القادرين على القيام به .

هـ-تنسيق سياسة الصرف على أنواع التعليم ورسم السياسات الخاصة بأستغلال مخصصات التعليم الى أقصى ما يمكن بما يؤدي الى زيادة كفاية أنتاجيته الى أقصى حد ممكن (محمد ١٩٩٢ : ١٢٤-١٢٦) .

دعامات ومستلزمات التخطيط التربوي :

أولاً : التمويل والتكلفة ، ينبغي على اجهزة التخطيط التربوي ان تراعي عدداً من النقاط الهامة ، ومنها:.

١. ان مشروع الميزانية لتمويل التعليم يجب ان يبدأ من القاعدة الى القمة ، اي من الفروع لمعرفة الحاجات المحلية ، وترتب حسب الاولويات وينسق في ضوئها اهداف السياسة العامة للتعليم التي ترتبط بدورها بالخطة العامة للتنمية .
٢. ان يراعي مشروع ميزانية التربية والتعليم الحالة الاقتصادية للبلاد ، وفي نفس الوقت تحقيق جزء من تطلعات المجتمع وسعيه للتطور .
٣. ان تشمل مشروعات الميزانية كل او جزء من ما سبق دراسته عند وضع خطة التطور والتنمية العامة في مجال التربية والتعليم .
٤. ترتب المشروعات حسب الاهمية لتحقيق المطالب الاهم في حالة عجز الدولة عن تلبية جميع النفقات .
٥. ان تضع الخطة السنوية بالاعتبار استكمال اعمال السنة السابقة .

اما عن التكلفة نفسها فان اعداد الخطة يتم على اساس تقديرات لكل من عمليات التربية والتعليم من المباني والتجهيزات واعداد المعلمين والنفقات الدورية ، وتكلفة التلميذ في مراحل التعليم والمدرسة وغيرها من النفقات .

ثانياً : التشريعات وتعد الغلاف المحكم الذي يحيط بمحاور العمل ويحفظها من ان تخرج عن النطاق المرسوم لها ، بما يتضمن من احكام وقواعد ترتسم حدود نواحي العمل وتحقق الترابط ، ومنع التشابك

والتضارب في الرأي او تعارض التنفيذ بحيث يصبح الطريق واضحاً لسير العمليات ، ولذلك فان التشريع او القانون الذي يعني بالتعليم يجب ان يراعي :.

١. تحديد هدف التشريع ليكون واضحاً في اذهان المخططين او القائمين بالعملية التربوية والتعليمية.
٢. تحديد شروط القبول في التعليم حسب كل مرحلة .
٣. وضع مواصفات المدرسة ونظام العمل بها ، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها
٤. وضع مشروعات التخطيط العام للتعليم مراعياً احتياجات الفروع والامكانات المتوفرة .
٥. اعتماد المناهج والكتب المدرسية اللازمة لانواع التعليم .
٦. اصدار القرارات المنظمة لنشاط الطلاب ومواظبتهم .
٧. تحديد عدد الطلاب في الفصل الواحد (حافظ ١٩٦٥ : ٢٠٠-٢٠١).

مستلزمات التخطيط : يتطلب وضع الخطة مجموعة من الحقائق والمستلزمات الأساسية لأعدادها وأهمها :

١-الوضع القانوني الرسمي للمنظمة، ويعني ذلك موافقة الجهات الرسمية على الخطة تماشياً مع سياسة وتوجيهات الدولة .
٢-توفر الأمكانات والموارد اللازمة لأعداد الخطة .
٣-توفر المعلومات والبيانات والأحصاءات اللازمة لأدخالها كمعلومات واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة .
٤-الخبرات والتجارب السابقة والأفادة منها في عملية التخطيط لتجنب الأخطاء .
٥-توفر الملاك البشري ذو الكفاية العالية والقدرات المتميزة لأنجاز الأعمال والأهداف بأقل التكاليف ، وضمان الجهد والأتقان والجودة في العمل والأنتاج .
٦-أختيار أفضل الأساليب والأدوات التنفيذية ذات الكفاية العالية (مقدادي ١٩٩٦: ١٠٤) .

مستويات التخطيط :

هناك أربعة مستويات للتخطيط هي :

١-التخطيط على مستوى الأنساق الوطني ، وهذا المستوى يبدأ عادة بالأهداف حيث يضم مجموعة من الأنساق الفرعية التي تتقاسم الأهداف العامة والتوجيه التنظيمي ومستوى الدعم ويمكن أن يبدأ التخطيط بالحاجات كما يمكن رسمها مركزياً في ضوء الأغراض المشتقة من هذه الحاجات والأهداف ، ويتوقف نجاح ذلك على الأساليب والتقنيات المختلفة للتخطيط وأدارة عملية التخطيط وأتخاذ القرارات وكذلك على وجود جهاز للتخطيط تتكامل نشاطاته مع الأجهزة الفرعية .

٢-التخطيط على المستوى المؤسسي ، ويرسم في ضوء مؤسسسة كبيرة على مستوى التعليم العالي أو الثانوي مثلاً ، وقد تمثل المؤسسة نسقاً كما في حالة الجامعة ، حيث تضم كليات وخدمات ومؤسسات متفرقة .

٣-التخطيط على مستوى البرنامج ، حيث توجد داخل المؤسسات برامج متصلة بميدان الدراسة وللبرامج أغراضها التي تحدد مخرجت التعليم أو ما ينبغي على البرنامج تحقيقه كما أن هذه البرامج أنشطتها التعليمية ومصادرها التي تدعمها .

٤-التخطيط على مستوى المشروع أذا كان البرنامج متصلاً بمؤسسة فأن المشروع يكون عادة مستقلاً عن أية مؤسسة وأن كان التخطيط لكل منهما متماثلاً ، ويمكن من خلال البرامج أن يتجه التخطيط الى مستوى المساق أو المقرر .

ولغرض تحقيق الأهداف بكفاية عالية والمواءمة في الأهداف والفاعلية التي تفي تحقيقها بصورة مرضية ينبغي هنا :

أ-تقرير أهداف وغايات واضحة ومحددة

ب-وضع بدائل للوصول الى الأهداف المقررة والأغراض المشتقة منها

ج-المساعدة في أختيار السياسات والأساليب والبرامج لتحقيق الأغراض في أقصر وقت وأقل كلفة (حجي ٢٠٠٠ : ٤٧-٤٩)

<u>المقومات العملية لوضع الخطة :</u> ثمة قواعد عملية لا بد من أحترامها في عملية التخطيط ، تتميز بأربع مراحل هي :

أ-المرحلة الأولى (السياسية) ويتم في أطارها تحديد الأتجاهات والأهداف العامة للدولة في ضوء المعطيات الأقتصادية المتوفرة ويمكن تعميمها على الأدوات العامة التي تضطلع بالتخطيط .

ب-المرحلة الثانية (الفنية) ترجمة التوجيهات العامة التي تصدرها السلطة السياسية الى اهداف وغايات محددة ، ويستدعي ذلك التعاون بين الأختصاصيين في مجال التخطيط وأعضاء اللجان في الأدوات المختلفة التي يتصل عملها بالخطة على الصعيد المركزي الأقليمي وتفضي هذه المرحلة الى تحليل تفصيلي للأوضاع الأقتصادية والى تحليل الحسابات الأقتصادية العائدة للسنة الأولى من الخطة وأنعكاساتها على السنة الأخيرة على أساس أعتماد معدل واحد أو أكثر من معدلات النمو .

ج-المرحلة الثالثة (وضع البرنامج) ويتم فيها التركيز على دراسة المشاريع الواردة والتنسيق بينهالوضع سلم الأولويات في سبيل التنفيذ ، وينتهي العمل من خلال وضع البرامج المختلفة .

د-المرحلة الرابعة ويتم فيها أعتماد الخطة ونشرها وهي مرحلة تشترك في أنجازها السلطتان التنفيذية والتشريعية ويرافقها نشر تقرير الحكومة الذي يضمن التعليمات والتوجيهات العائدة لتنفيذ الخطة (النقيب والحلبي ١٩٧٨: ٢٨-٢٩) .

<u>أولويات الخطة :</u>

تعد تحديد أولويات الخطة من أهم العمليات الفرعية للتخطيط ويعني ذلك تحديد درجة أهمية البرنامج أو المشروع مقارنة بالمشاريع الأخرى وكذلك قدرته على أشباع حاجات سكانية ملحة في حدود الأمكانيات المتاحة بفترة زمنية ممكنة وتقوم عملية تحديد الأولويات على مجموعة من المباديء الرئيسية كما أشار أليها (غنيم ١٩٩٩ : ٦١-٦٢) وهي :

١- مدى خطورة المشكلة أو المشكلات التنموية القائمة وأنعكاساتها السلبية على أفراد المجتمع وجوانب الحياة المختلفة فيها .

٢-عامل الكلفة ، وذلك بأعطاء أولوية للحلول ذات الكلفة الأقل وتحقق نفس النتائج .

٣-عامل الزمن حيث يعطي قصر المدة لأنجاز المشروع أو البرنامج مبرراً لأختياره .

٤-درجة أهتمام السكان بالمشكلة أو المشكلات القائمة قبل غيرها

٥-عامل الخبرة في أختيار الحلول المجربة المطروحة لحل المشكلة أو المشكلات

٦-رأي فريق التخطيط في ما يتعلق بأهمية العوامل السابقة وأية عوامل أخرى مؤثرة في عملية تحديد الأولويات .

ويمكن القول أن تحديد الأولويات تعتمد على ثلاثة متغيرات أساسية هي :

الحاجات والمشكلات القائمة، والموارد المتاحة والمتيسرة في المجتمع ومن ثم الأجهزة واللجان المختصة بتحديد الأولويات .

القواعد الأساسية للتخطيط نحو التطوير :

كي تستكمل عملية التخطيط مقوماتها اللازمة ليصبح منهجاً من مناهج التغيير ومحدثاً لأثاره المطلوبة ينبغي مراعاة القواعد الآتية :

١-الواقعية والأمكانية ويجب أن يبدأ التخطيط من الواقع ويعمل على تحويله وتطويره الى الممكن والمعقول وفق تقدير للأمكانات المتاحة حالياً ومستقبلاً وبذلك يجب الأبتعاد عن الخيال والتمني .

٢-ترتيب الأولويات أي وضع المشروعات وفق الأهمية النسبية لها والتركيز على الأكثر أهمية ، مما ينتج عنه تكريس مزيد من الأستثمارات تتناسب مع أهميتها تحقيق الأهداف والغايات التي يصبو المجتمع لتحقيقها ومن بين هذه الأولويات :

أ-الترتيب الزمني اي البدء بالمشروعات العاجلة وتؤجل البعض منها وفقاً لبرنامج زمني حسب الأهمية .

ب-الترتيب وفق الأهمية النسبية للأولويات بمعنى أن توحد مشروعات ذات أهمية بالنسبة لأهداف الخطة ولا يمكن تأجيلها ، أنما تتفاوت الأستثمارات المرصودة في الخطة لهذه المشروعات تبعاً لهذه الأهمية النسبية .

ج-الشمول والتكامل أي ربط القطاع الذي يتناوله التخطيط بالقطاعات الأخرى

وتكامله معها ، ذلك أن تنمية القطاعات الأخرى متداخلة ومركبة ولذلك فلا بد للتخطيط التربوي أن يدخل في أطار خطة تنموية شاملة لتحقيق الغايات الأساسية للمجتمع .

٤-الأستمرار ويعني أن الأستمرار والأضطراد في التقدم في مجتمع متطور ومتجدد يتم عن طريق التخطيط كمبدأ هام ولذلك فأن وضع خطط قصيرة تصب في خطط طويلة الأمد تبين الخطوط المطلوبة لأستمرار التقدم في الطريق المرغوب فيه .

٥-المرونة وهي صفة ومبدأ في التخطيط لا تؤدي الى وضع مشروعات وأتخاذ أجراءات جامدة غير قابلة للتعديل حيث قد يظهر التنفيذ الفعلي للمشروعات غياب بعض العوامل الهامة أو أن يستجد ظرف داخلي أو خارجي يستدعي أحداث تعديلات في مشروعات الخطة .

٦-التوازن مع قطاعات التنمية سيما في الجوانب الأقتصادية والأجتماعية والتناسق والتكامل بينها هي من المسلمات الأساسية في قواعد التخطيط (حمزة وآخرون ١٩٧٢ : ٣٤-٣٧) .

٧-المتابعة والتقويم لا بد أن تتضمن الخطة التربوية أسلوباً للمتابعة والتقويم وتحديد جهات المتابعة حتى يمكن متابعة تنفيذها .

٨-مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ أي أن يتولى جهاز مركزي التخطيط والأشراف فيما تتولى الجهات الأخرى التنفيذ (رفاعي وآخرون ٢٠٠٠ : ١١٥)

مقومات نجاح التخطيط من أجل التنمية :

١-التخطيط كعملية مستمرة يتطلب وجود جهاز مستمر متخصص يقوم بالدراسات المطلوبة وأقتراح الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف التي يختارها المجتمع والتي يعبر عنها عن طريق السلطة المسؤولة.

٢-أن التخطيط بأعتباره عملية دراسة وأقتراح للقرارات المثلى يجعل من جهاز التخطيط هيئة ذات صفة أستشارية للسلطات المسؤولة .

٣-ان تعدد المسؤوليات التي تشملها الخطة التنموية وضرورة الترابط بين مستويات هذه المسؤوليات يفرض وجود أجهزة تخطيطية على مستوى القطاعات الى جانب الجهاز المركزي للتخطيط وان يكون هناك تبادل مستمر بينها للمعلومات والبيانات .

٤-يتوقف نجاح أية خطة وصحتها على المعلومات المتاحة للمخططين لكي تبعدهم عن الأفتراضات لظروف تنفيذ المشروعات في المستقبل .

٥-أختيار الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين وسائل التقويم والأختيار بين الوسائل البديلة وتحسين طرق قياس الناتج المحتمل والموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (حمزة وآخرون ١٩٧٢ : ٥٤-٥٥) .

٦-توفر الملاكات الفنية والمهنية والقوى العاملة في مختلف القطاعات التي تتولى تنفيذ الخطة وأن تكون مدركة لأبعاد هذه الخطة .

٧-الأختيار بين الكيف والكم والتوفيق بينهما ، بمعنى كيفية توفير التعليم للأعداد المتزايدة بأستمرار مع المحافظة في نفس الوقت على مستوى معقول من التعليم الكيفي .

٨-ترتيب الأولويات في تحقيق الأهداف التربوية وتوزيعها على زمن الخطة بما يتفق مع الأوضاع الأجتماعية والأقتصادية للمجتمع ومن ذلك الأختيار بين مستويات التعليم وفي أي مستوى يتم التوسع والأستثمار التعليمي (أبتدائي-ثانوي-عالي) .

٩-مشاركة الهيئات والوزارات ذات العلاقة في تنفيذ الخطة لوزارات الأسكان والتعمير والصناعة والمالية والهيئات المحلية الأخرى (رفاعي وآخرون ٢٠٠٠ : ١٢١-١٢٢) .

معايير الخطة الناجحة :

ويضع المجذوب معايير الخطة الناجحة والجيدة وتتلخص بما يأتي :

١-أن يكون للخطة هدف واضح ومحدد ومعقول .

٢-ان تكون الخطة بسيطة ، أي أن تكون جميع جزيئاتها وفرعياتها متسلسلة تسلسلاً منطقياً يؤدي الى توحيد الفهم لجميع القائمين على تنفيذها .

٣-أن تكون نتاج مشاركة العاملين في الأدارة من أجل التحسس بالمسؤولية عند التنفيذ .

٤-مرونة الخطة وخضوعها للمراجعة الدورية في ضوء الخبرة والتقدم ذلك لأن التخطيط يقوم على جمع الحقائق والمعلومات لمواجهة المستقبل .

٥-أن ينفذ الخطة جهاز أداري وفني قادر على مستوى عال من الخبرة والكفاية .

٦-أن يكون التخطيط مركزياً والتنفيذ لا مركزياً على أن هذا المبدأ لا يتعارض مع وجوب المشاركة في أعداد الخطة .

٧-أن تخضع مراحل تنفيذ الخطة للرقابة المستمرة بهدف التنفيذ الفعال .

٨-نشر الوعي التخطيطي لدى المواطنين والعاملين (المجذوب ٢٠٠٣ :٢٣٥-٢٣٦) .

مواصفات الخطة التربوية الناجحة :

وضع باحثون مواصفات للخطة التربوية تعين على نجاحها منها :

أ-أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة والشعور بالمشكلة وأدراك حجمها والسعي الى علاجها .

ب-أن تعتمد الخطة على أبعاد وأهداف واضحة .

ج-وضوح الخطة بحيث يدرك كل فرد أهدافها وخطواتها وما هو مطلوب منه .

د-أن تتصف الخطة بالثبات في نفس الوقت الذي تتحقق فيه المرونة أي أن الخطة مبنية على أسس مدروسة بشكل علمي ليس على أساس الحدس والأفتراض مما يكسبها الأستقرار والموضوعية وهذا يتطلب الأستفادة من الخبرات والتجارب .

هـ-أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح كي يعرف كل مشترك دوره في التنفيذ وواجباته ومسؤولياته وفي كل مستوى من مستويات العمل وتوضح العلاقة بينها بحيث تتلاقى جميعاً نحو تحقيق الأهداف .

و-أن تحقق الخطة الأقتصاد في الموارد اللازمة لها ، أي أن يكون حجم العائد أو الأنتاج أكثر مما ينفق عليها سواء كان من حيث الموارد المالية أو البشرية .

ز-تحقيق الأرتباط والتكامل بين أجزاء الخطة .

ح-أن يتحقق في الخطة دقة التوزيع في المستقبل ومن ذلك رسم سياسة التعليم للمستقبل .
ط-دقة التوقيت الزمني للخطة المبني على أسس علمية .
ي-توضح الأسس الفنية التي تسير عليها الخطة ، وأن يتكشف فيها التنظيم الفني والأداري الذي ستتبعه في جميع مستوياته وفي علاقاته وفي تسلسل المسؤوليات والسلطات .

ممارسات تساعد على تحقيق الأهداف :

وضع الباحث ريتشارد جي هرمس ثمان ممارسات بأمكانها المساعدة في تحقيق أهداف التخطيط هي:
١-عدم الخلط بين تخصيص الموارد من قبل الأدارة العليا وأستراتيجية العمل.
٢-الأهنمام بأستراتيجيات العمل المخطط له على مستوى المشروع بما يضمن حالة التنافس والتمايز المستقبلي .
٣-تجنب عقلية الأنكفاء على الذات وذلك من خلال توقع عوائد فورية كبيرة من التخطيط وفي الحقيقة أن العوائد تأتي بالتدريج .
٤-مشاركة الهيئات الأدارية والتنفيذية في عملية التخطيط وذلك من خلال القيام بالتحليلات المفصلة .
٥-أضافة طرق جديدة تشجع على النمو ومنح فرص جديدة كهدف رئيسي للتخطيط وحث المدراء للأستجابة للتغيرات الفنية والأقتصادية وتطوير أنظمة التقويم للذين يفوتون فرص النمو .
٦-أن يعالج التخطيط القضايا المهمة الأستراتيجية وأن ينسجم مع قدرات المؤسسة.
٧-تقرير دور القيادة في توضيح رؤيتهم وصياغة الخطوات العامة للمؤسسة وتحديد أهداف وقيم ومعتقدات التي يرونها أنها مجسدة للمؤسسة .
٨-عدم الخلط بين التفكير والتخطيط (باور ١٩٩٧ : ١٩٤-١٩٥) .

فوائد التخطيط الناجح :

يساعد التخطيط الناجح على :
١-أستغلال الوقت والأمكانات بشكل أمثل .
٢-ترتيب الأهداف حسب أهميتها وليس بشكل عشوائي .
٣-أستثمار الطاقات البشرية المادية بشكل جيد .
٤-الأفادة من تجارب الآخرين والأنطلاق من حيث وصلوا .
٥-الأفادة من الخطط السابقة ويمنع عملية التكرار .
٦-الوصول الى الحكم الموضوعي والتقويم النزيه .
٧-يعطي المخطط ثقة كبيرة في قدراته وفي نفسه (القحطاني ٢٠٠٥ : ٣) .

المتابعة والتقويم للتخطيط التربوي :

تجري عملية المتابعة أثناء تنفيذ برامج ومشاريع التنمية ويقصد بها عمليات الأشراف على التنفيذ وما تتضمنه من أجراءات وتعليمات وضوابط تقوم بها الأدارة بمختلف مستوياتها من خلال أجهزة متابعة متخصصة بشكل مستمر ودوري للتأكد من مدى سلامة عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وفق الخطط المرسومة وتتضمن عملية المتابعة الكشف عن مواطن الخلل والمشكلات والعقبات التي واجهتها أو تواجهه عملية التنفيذ وتحديد أسبابها وأقتراح الحلول المناسبة لها لتصحيح الأنحراف عن مسار التنفيذ وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها لتصحيح الأنحراف عن مسار التنفيذ الصحيح للخطط .وعادة ما تتم عملية المتابعة ميدانياً ومكتبياً بحيث يتم أعداد تقارير دورية عن عملية التنفيذ ترفع الى اللجان التوجيهية ومن ثم الى سلطات التخطيط الأقليمية والمركزية .أما أجهزة المتابعة والتقويم فهي تتنوع وعادة ما تشمل :-

أ-الرقابة الأدارية وتقوم بها السلطة التنفيذية بأنشاء جهاز رقابي (وحدة رقابية مركزية) مرتبطة بجهاز التخطيط تتولى جمع البيانات الأحصائية وأعداد التقارير الدورية حول عملية تنفيذ الخطة ، ثم يجري أعداد تقرير نهائي يرفع الى الجهات المسؤولة .

ب-الرقابة المالية ، لكي تتأكد الحكومة من قيام السلطة التنفيذية بمهامها بصورة صحيحة بما في ذلك أعداد وتنفيذ الخطة حسب الأهداف والغايات المحددة وضمن الأمكانيات المالية المتاحة والمخصصة لكل برنامج ومشروع من مشاريع الخطة .

ج-رقابة السلطة التشريعية ، وهم ممثلو الشعب الذين يتم أنتخابهم أو تعيينهم أو الأسلوبين معاً (غنيهم ١٩٩٩ : ٦٨-٦٩) .

وتتنوع نواحي التقويم بتنوع مناحي النشاط التربوي ، ويشمل عناصر أساسية ثلاثة هي الأهداف التربوية والخبرات التعليمية أو المناهج والأساليب التعليمية أي نوع التفاعل الذي ينشأ بين المعلم والطالب والتربية على وجه العموم بقصد أحداث تغييرات مستحبة .

والتخطيط التربوي الشامل بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف والأساليب والمناهج في الأمكانات المادية والبشرية يتطلب في كل مراحل التنفيذ تقييماً موضوعياً ودقيقاً ، ولذا ينبغي أن يرافق التقويم جميع أنواع النشاط التربوي (عطية ١٩٦١ : ١-٩) ، وهو يهدف الى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرصودة ، ويسمح للأدارة بأكتشاف أحتمال أنحراف الأداء ومستوياته المستهدفة والمشكلات وأعادة توجيه الموارد وأستخدامها وما يترتب على ذلك من رفع كفاءة التخطيط (محمد ١٩٩٢ : ١٣٤-١٣٥) .

الفصل الثالث

التخطيط والتنمية :

لعل المفهوم الشائع عن التنمية بأنها تتناول الجانب الأقتصادي للفرد أو المجتمع ، كونه العنصر الأساس لأي تطور ، مما يجعلنا أن نتناول التنمية بمفهومها الحقيقي والواسع ، وهي تشمل تطور الفرد والمجتمع في كل مقومات الحياة وفي كل جانب من جوانبها ، ولا يقتصر على الجانب المالي .

وتعني التنمية بأنها بث روح جديدة تنتشل الفرد أو المجتمع من الركود الذي يعانيه وتدفعه الى الحركة والنشاط بأيجابية حتى يكشف عن قدراته ويقف على أمكانياته ويلم بموارده ، ثم يحاول النمو

بالبحث عن الوسائل الناجحة لأستثمار تلك القدرات والأمكانيات أو الكشف عن موارد جديدة ، وبذلك فأن التنمية تعد أشق العمليات في الحياة وأكثرها مشكلات وأحوجها الى أدارة قوية وجهود مضنية وأيمان وثقة عاليتين .

ومن أهم شروط أتصاف التنمية بالتكامل هي أتصالها بالأهداف والخطط والبرامج والمشروعات ونظم العمل وأساليبه ، مستندة الى مكونات البيئة المحلية من موارد بشرية ومادية ، وتتحقق بالمشاركة الجماعية والتوعية وأدارك عناصر التنمية والأيمان بضرورتها لمجاراة التقدم وفق نظرة شاملة .

ولغرض تحقيق التنمية أتجهت معظم بلدان العالم الى أسلوب التخطيط لزيادة أستثمار مواردها والأنتقال من مرحلة التخلف الى مرحلة التقدم والسير على طريق الرفاهية ورفع مستوى المهارة والقدرة التنظيمية والأدارية والفنية ومضاعفة معدلات الأنتاج ، ويعد اللجوء الى التخطيط من أجل التنمية له مبررات أهمها :-

١-أجتياز الهوة الأقتصادية بين الدول .

٢-الأنتقال من مرحلة التخلف الى مرحلة التقدم ، ويتطلب ذلك أجراء تغييرات تشمل :-

أ-بعض التنظيمات الأجتماعية والعادات والتقاليد والشعارات السائدة .

ب-مراقبة التصرفات الأقتصادية لأفراد المجتمع .

ج-تشجيع الأدخار وتعبئتها من أجل تمويل عملية التنمية .

د-نشر الوعي الأقتصادي للعمل على الحد من الأسراف في الأستهلاك المحلي .

هـ-توفير مقدرات أكبر من الخدمات والسلع المرغوب فيها (حافظ ١٩٦٥ : ٦٨-٧٨) .

ويرى أكاديميون متخصصون أن هناك علاقة متبادلة بين التخطيط التربوي والتنمية الشاملة تؤكد على دور التعلم الفاعل في التنمية الشاملة وصولاً الى تصور جديد لخطط تعليمية تعمل على : -

*تأهيل الفرد وأعداده لمواجهة متطلبات العصر .

*تقدم المجتمع وأثراء أقتصاده القومي .

*تنمي دور التعليم الوظيفي أسهاماً في أنماء أقتصاده الوطني .

*تواكب المستجدات والتحديات ويتفق مسارها مع طفرات التقدم العلمي والتقني الهائل والمتسارع .

*توجه التعليم الى آفاق أكثر رحابة بأعتباره هدفاً وغاية من أهداف التنمية الشاملة (رفاعي وآخرون ٢٠٠٠ : ١٢٤-١٢٥) .

<u>غايات التنمية والتطوير التربوي :</u>

أن أبرز الغايات يمكن أيجازها بما يأتي :

١-تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم وتحقيق العدالة والمساواة كسبيل لتقدم المجتمع .

٢-تحقيق الكفاية الداخلية للمؤسسات التعليمية والأرتفاع بمستوى الأداء وضمان بلوغ الأهداف المتوخاة بلا أهدار في عمليات التنفيذ .

٣-تحقيق الكفاية الخارجية ، بمعنى تحقيق الملاءمة بين مؤسسات التعليم والمجتمع كي تكون هذه المؤسسات المعبرة لمتطلبات التنمية الشاملة وتلبية حاجات المجتمع ، وتقويم جوانب القوة والضعف في حركتها بما يضمن أمتلاكها لخصائصها الذاتية ويكفل منعتها ومشاركتها في الحضارة الأنسانية بوجهاتها السليمة وبأستمرار (البسام ١٩٨٥ : ١١٣) .

أنواع التخطيط التنموي :

هناك ثلاث طرق تتبع لأعداد خطط التنمية هي :-

١-الخطة المفتوحة ، ويسمح في هذه الطريقة لكل جهة (وزارة ، أدارة قسم) بالتقدم بالبرامج والمشروعات التي تريد تنفيذها وتطالب كل جهة بتخصيص المبالغ المراد أستثمارها في هذه البرامج والمشاريع دون التقيد بسقف محدد للمبالغ المطالب بها وهذه الطريقة تناسب الدول الفنية .

٢-الخطة المقيدة ويتم فيها توزيع الموارد والأمكانيات المتاحة على القطاعات والأنشطة المختلفة وفقاً للأهمية النسبية المقدرة لها أو وفق سلم الأولويات للخطة وعلى كل جهة أو قطاع أقتراح البرامج والمشاريع التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة وبأقل كلفة ممكنة وتعمل هذه الطريقة على ترشيد وضغط المطالب الأستثمارية وجعلها تقتصر على المشروعات الضرورية وتتلائم هذه الخطة الظروف التي تعاني من ندرة الموارد المالية ولهذا الأسلوب التخطيطي فيه سلبيات حيث قد تعطى قطاعاً أو نشاطاً أكثر أو أقل مما يستحق من أستثمارات نتيجة الخطأ في التقدير من قبل جهاز أو فريق التخطيط .

٣-الخطط البديلة – وهي تعالج عيوب الطريقتين السابقتين ويتم فيها الطلب من جهات التنفيذ المختلفة أن تتقدم بعدة بدائل تخطيطية على أن ترصد لكل بديل مبالغ أستثمارية محددة وتقوم سلطة التخطيط المركزية بدورها بأختيار البديل المناسب أو دمج بديلين أو أكثر للحصول على بديل آخر يتلاءم مع الأمكانيات المتاحة ويحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة .

ويعمل هذا الأسلوب التخطيطي على تحقيق معيار الكفاية للخطة والذي يتمثل فيما تقوم به جهات التنفيذ من مفاضلات بين البرامج والمشروعات المختلفة من حيث الكفاية الفنية والأنتاجية والأقتصادية لكل منها ، كذلك يحقق هذا الأسلوب معيار القيمة والذي يقصد به التضحيات اللازمة لتنفيذ كل بديل متمثلة في زيادة حجم المدخلات الجديدة أو ضرائب جديدة أو زيادة معدلات الضرائب الحالية أو ضغط الأستهلاك أو أية سياسات أخرى تضمن سلامة تنفيذ الخطة وتؤثر على أمكانية تحقيق أهدافها (غنيم ١٩٩٩ : ٦٣-٦٥) .

التغيير والتطوير التنموي :

يمكن القول أن عملية التغير والتطور والنمو تعبر عن عملية تلقائية وهي حركة طبيعية أما التغيير والتطوير فهي عملية أرادية تجسد حركة الأنسان وتميزه عن بقية الكائنات بسلوكه الأرادي .

وقد يفهم أن مفاهيم التطور والتغير بأنه تحول أيجابي الا أنه يحدث زيادة أو نقصاً في الظاهرة أو الموضوع المعين كما يجب أن لا يتم الخلط بين عملية التغيير والتطوير حيث يمكن لأي منظمة أو

مسؤول أن يحدث تغييرات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقية الأمر لا تعدو مجرد تغييرات لا تقدم نتائجها أيجابيات فعلية على سير العمل وفي أحيان كثيرة تحدث سلبيات وتبعات مضرة بالمنظمة (عساف ١٩٩٤ : ٢٢٧) .

فالتغيير أو التطوير الذي نقصده هو الذي يجري بشكل مخطط ويهدف الى تطوير قدرة المنظمات على التكيف والتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية وكذلك في سلوك العاملين وهو يتطلب برامج تهدف الى تطوير قدرة المنظمة على البقاء عن طريق تغيير طرق حل مشكلاتها وتجديد عملياتها والأنتقال بها بأتجاه تحقيق تكيف وجدارة أعلى في العمل وتوحيد رغبات الأفراد وحاجاتهم في النمو مع أهداف المنظمة (رمضان ٢٠٠٥ : ١٥-١٦) .

وتعد المنظمات (ومنها المؤسسات التربوية) وحدة التحليل الأساسية وهي مركز التغيير والتطوير فيه ويعتمد ذلك على قوة الأندفاع ومدى رشد المنظمة وعقلانيتها وخصوصيتها كمؤسسة لها كيان مؤسسي محدد الوظيفة والأهداف وأن تعمل كل عناصرها على أنجاز أعمالها .

وتتحكم بأعمال التغيير والتطوير عدة عوامل اهمها :

١-الفلسفة العامة للمنظمة التي تضفي عليها خصوصيتها والأطار المعياري الذي يحكم حركتها وحركة عناصرها .

٢-غايات المنظمة التي تمثل الأختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجلها .

٣-أهداف المنظمة الجزئية والمرحلية التي تضعها وتبرمجها للوصول الى الغايات العليا .

٤-سياسات المنظمة وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من أنجاز أهدافها المرحلية .

٥-عناصر المنظمة وتشمل :

أ-العناصر الهيكلية المادية والبشرية والقانونية والمعنوية .

ب-العناصرالوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة .

ج-العناصر العقلانية وتمثل العلاقات الداخلية والخارجية .

٦-أجراءات وأساليب العمل التي تؤدي الى تحقيق سياسات المنظمة وما تتضمنه من درجات متفاوتة في أمكانات التغيير والتطوير وفقاً لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا ، فضلاً عن حالات التشابك والتفاعل التي تتحكم في مطلب التوازن بين كافة المجالات أذا ما أريد أحداث تطوير في حياة المنظمة (عسان ١٩٩٤ : ٢٢٧-٢٤١) .

<u>مراحل عملية التطوير والتخطيط لها :</u>

يرى الباحثون أن هناك مراحل لعملية التطوير أهمها :

١-مرحلة الأحساس بضرورة التغيير لدى السلطة المعنية نتيجة متابعتها المستمرة لسير العمل ونتائج تقويم الأداء .

٢-مرحلة التهيؤ للتطوير والتخطيط لها بصورة عملية تأخذ بالحسبان كافة المتغيرات ذات العلاقة بها ، وتشمل عملية التخطيط للتطوير ما يأتي :-

أ-تحديد كافة القوى أو العوامل المساندة لعملية التطوير .
ب-تحديد كافة القوى أو العوامل المضادة لعملية التطوير .
ج-تحديد درجة فاعلية أو تأثير كل قوة من هذه القوى .
د-تحديد الأسباب التي تقف وراء كل قوة والعمل على تعزيز القوى المساندة .
هـ-تحديد الأساليب والأجواء الملائمة لأدخال التطوير وتتضمن مشاركة العاملين بدراسة أوضاع المنظمة والربط بين مصالحها والبدء في تغيير وتطوير القوى البيئية التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة والحوافز وكذلك تحسين أساليب الأتصال والتدريب والمزاوجة بين الترغيب والترهيب .
٣-أصدار القرارات التطويرية المناسبة وأختيار التوقيتات والكيفية المناسبة لأصدارها وتعميمها .
٤-متابعة عملية التطوير ورصد ردود الفعل وأتخاذ الأجراءات السريعة لأحتواء الردود غير الأيجابية .
٥-كسب التأييد للتطوير وجعله أمراً واقعاً يحقق رضا الجميع وهذا يتطلب متابعة مستمرة وتكييف برامج التدريب الأداري والفني والسلوكي ووضع أنظمة واضحة للحوافز وتعزيز روح المبادرة وتقديم الأبداعات والأقتراحات الأمر الذي يعزز روح التطوير (عساف ١٩٩٤ : ٢٤٧-٢٤٩) .

<u>شروط التجديد والأنماء</u> :

هناك شروط وعوامل تؤدي الى التحديث أو الأنماء أهمها :

١-وجود توتر أو قلق في بعض أقسام البيئة التقليدية يؤديان الى رغبة في التغيير والعمل على تحسين الأمور الحياتية .
٢-القبول بالتغيير (التجديد) والتحول طوعياً وهذا يتطلب أنفتاحاً على العالم المتقدم عن طريق العلم والأتصال .
٣-الأعتقاد بالقدرة على أستعمال المعرفة والأستنباط .
٤-تبدل الموقف من عامل الوقت والنظر أليه على أنه عامل يمكن ترجمته الى قيمة .
٥-التبدل في المواقف من العمل وبأهمية تنظيم العمل والتقيد بالمهام وأحترام السلطة .
٦-أرتفاع مستوى العقلانية في مختلف نواحي الحياة في عملية أتخاذ القرارات وعدم الأستسلام للقدرية وترك الأمور دون معرفة المسببات أو العوامل المؤثرة.
٧-الأعتقاد بقدرة الأنسان على التحكم ببيئة الطبيعة ووضعها في خدمته وذلك عن طريق التخطيط لغرض سيطرة الأنسان وتطلعه نحو الأفضل .
٨-أزدياد الأعتقاد بأولوية المركز المكتسب على المركز الموروث .
٩-التحول في نظام القيم والولاءات التقليدية وأختلاف معايير الأنجاز بشكل أوضح مع الولاءات الوطنية والقيم المادية والأنجاز الشخصي المتحقق .

١٠-وجود نظام سياسي تمثيلي صحيح يمثل المواطن وتطلعاته وأهدافه وهذا يمثل وجود سياسة عامة صحيحة تعبر عن رغبة الجماهير تعكس في توجيهات وممارسات السلطة (النقيب والحلبي ١٩٧٨ : ٢٣-٢٤) .

مقاومة التطوير ومعالجته :

تعد أدارة التغيير من أصعب الأمور التي يتعامل معها الأداري لسبب بسيط هو أن الناس يفضلون ما أعتادوا عليه ولذا فأن رد الفعل الطبيعي هو المقاومة لأنهم يروا أن التغيير يشكل تهديداً لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم

والتغيير الذي نقصد به (كما أشرنا سابقاً) هو التطوير الأيجابي الذي يهدف الى تحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه والتكيف والتجديد ، وأن ينظر لنفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والأجتماعي والأقتصادي الذي يتواجد فيه وعليه فأن التخطيط لأي تغيير تنموي ينبغي الأخذ بأسباب المقاومة ويمكن أجمالها بما يأتي :

١-أنعدام الأمن النفسي كون التغيير يؤدي الى ظروف غير معروفة النتائج .

٢-توقع الخسارة كون أن التغيير أو التطوير يؤدي الى وضع حلول وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم .

٣-الأدراك الخاطىء للتغيير وقد تأخذ مقاومته عدة صور منها خفض الأنتاجية وعدم أستقرار الملاكات البطء في العمل والصراعات المكشوفة .

ويمكن معالجة هذه التصورات بأتباع عدة وسائل أهمها :

١-تجنب المفاجئات عن طريق أحاطة الموظفين علماً بما يراد عمله ليستعدوا للنقلة الجديدة ، وذلك عن طريق الأجتماعات واللقاءات والسماح لهم بأبداء الرأي ومناقشتهم في طريق التغيير .

٢-العمل على أفهام العاملين مضامين التطوير ودوافعه ودواعيه .

٣-أشعار المعنيين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من أجراء التغيير والتطوير على أعتبار أنه عمل يقصد به الوصول الى الأفضل مما يساهم بمكاسب مادية أو معنوية للعاملين .

٤-الأستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات لشرح أبعاد التغيير والتطوير وما يترتب عليه .

٥-أشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن ، كون الأنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه من أمور ، وما يشترك في التخطيط له (القريوتي ١٩٩٧ : ٢٤٧-٢٤٩) .

الفصل الرابع

التخطيط التنموي والأدارة التربوية :

يؤدي التخطيط التربوي دوره في علاج مشكلات التربية وتلبية حاجاتها وحاجات التنمية بصورة عامة ، ولهذا فأن هناك علاقة تأثير وتأثر مع الأدارة التربوية ويتكامل دورهما في الميدان التربوي ، كما أن لهذه الأدارة مطالب على التخطيط سيما بعد أن وجهت الأنظار نحو التربية كأنتاج وتوظيف مثمر لرؤوس الأموال والربط بين حاجات التربية وحاجات الأقتصاد وبين التوسع التربوي وبين مستلزمات سوق العمل والقوة العاملة ، بيد أن الأضطلاع بهذه المهام في التخطيط لا ينبغي أن ينفصل عن الأدارة التربوية التي ترتبط بالواقع الذي تعيشه أجهزة التربية وتوجه جهودها نحو الأهداف المرسومة ، أن هذه الصلة بين التخطيط والأدارة التربوية تتجسد بما يأتي :-

أولاً : التكامل بين التخطيط التربوي والأدارة التربوية –أن هذا الربط يحكمه حقائق أهمها :-

١-أن التخطيط التربوي عمل يقوم به الجهاز الأداري للتربية ولا يجوز أن يكون عمل هذا الجهاز مكتب صغير أو عمل جهاز فني مستقل ومن الضروري أن يشترك رجال الأدارة التربوية في عمليات التخطيط على مختلف المستويات وكما يأتي :-

أ-أن يشترك هؤلاء في الهيئة العليا التي ترسم السياسة التربوية وتضع أهداف الخطة .

ب-المشاركة في مناقشة الخطة التي يضعها الجهاز الفني الخاص بالتخطيط التربوي .

ج-مشاركة الأداريين في المناطق المتفرقة (في المحافظات) في أعداد الخطة ومناقشتها وتبنيها .

د-المشاركة في وضع التوقعات وأعداد المشروعات والبرامج المحددة لتتضمنها الخطة .

هـ-تولي تنفيذ الخطة والأشراف عليها بالتعاون مع الأجهزة الفنية الخاصة بالتخطيط التربوي .

٢-أن تشمل الخطة التربوية في صلبها على رسم مسبق لوسائل التنفيذ .

وهذا يعني أن الخطة لا تقتصر على التوقعات بأعداد الطلبة والمعلمين والأبنية والأنفاق عليها بل يتعداه الى رسم البرنامج العملي لتنفيذ مفردات الخطة من حيث المكان والوقت وتوفير الأجواء المناسبة ، ووضع بيان يرسم فيه المشرعات ووسائل التنفيذ ومن هنا تتحقق اللحمة بين التخطيط والتنفيذ ، وكذلك بين الأجهزة الفنية والأدارة التربوية التي أسهمت بوضع الأهداف والمشروعات والتوقعات المستقبلية ، وأن تزويدها بهذه المعلومات التي تخص برامج التنفيذ يجعلها أداة فعالة وطيعة لتحقيق تمنياته وخطط التنفيذ .

ثانياً :تطوير الأدارة التربوية وفق مستلزمات التخطيط .

ان تحقيق الترابط بين الأدارة التربوية والتخطيط التربوي لا يمكن أن يتحقق دون أن تطرأ على أجهزة الأدارة التربوية تغييرات جذرية تناسب الدور الجديد الذي عليها أن تضطلع به ، فالتخطيط التربوي أسلوب في العمل التربوي ويتكامل معه ومن شأنه أن يغيره تغييراً جذرياً ويعالج مسائله بمنهج شامل وبأسلوب مترابط في العمل ، وبذلك لا يمكن أن يضطلع به جهاز أداري يعمل بالوسائل التقليدية والأساليب القديمة ويخضع للتدابير الآنية والقرارات المرتجلة والمعالجات الجزئية لذلك فأنه ينبغي أن تتغير الأدارة وفقاً لمتطلبات التخطيط في بنيتها ونشاطها وأسلوب عملها ، ومن مظاهر التغيير :-

١-أن التربية مؤسسة كبرى وصناعة من أكبر الصناعات في حجمها ومهماتها وأن تلبي الأجهزة الأدارية حاجات التربية المتكاثرة والمتسارعة .

٢-أن يشمل التغيير أو التطوير الأساليب والطرائق ولا يقتصر على الحجم والبنية لتكون الأدارة التربوية في مستوى مهماتها الجديدة العصرية وعليها أن تأخذ بما يأتي :-

أ-المكننة الحديثة ووسائل الأتصال الجماعية وتحليل المعلومات .

ب-أتباع منهج تحليل النظم وهو منهج فيه تطبيقات عديدة في التربية والأدارة التربوية ويولج في ميادين المعرفة والنشاط الأنساني .

ج-يتطلب التخطيط التربوي تغييراً في الصلة الأدارية بين المركز والأجهزة الأدارية في المناطق ، واشراكها في التخطيط والتنفيذ معاً والقيام بالدراسات والبحوث والعمليات التطويرية بحيث تتخلى الأدارة التربوية من مهمات التنفيذ لتغدو المفكر والموجه للسياسة التربوية ويرتبط ذلك بمسألة المركزية واللامركزية وتوزيع السلطات داخل الأدارة التربوية بدلاً من تركيزها في يد واحدة .

د-أن يأخذ التخطيط التربوي بتقسيم جديد للأدارة التربوية بدلاً من التقسيم التقليدي لقطاعات التربية (تعليم أبتدائي ، ثانوي ،عالي .. الخ) ليقسم الى نوعين وظيفي أو أجرائي تنفيذي .

هـ-الأخذ بالميزانية المبرمجة على أساس أهداف الخطة بدلاً من الميزانية التقليدية التي تقتصر على أبواب غير متجانسة وتقتصر على أبواب (الرواتب والنفقات الأدارية ..الخ) .

ثالثاً :تطوير بنية جهاز التخطيط التربوي ووظائفه بما تجعله متكاملاً مع جهاز الأدارة التربوية ويحقق المشاركة الفعلية بينهما بحيث تعبر هذه البنية عن الجوانب الأساسية في عملية التخطيط التربوي وهي :

١-الجوانب السياسية المتعلقة برسم السياسة التربوية ووضع الأهداف .

٢-الجانب الفني المتعلق بتعاون جهاز التخطيط مع الأدارة التربوية سيما في مرحلة البرمجة .

٣-الجانب الأداري الذي يتصل بالتنفيذ والمشاركة في عمليات التخطيط (عبد الدايم ١٩٧٦ :٢٣٥-٢٤٤) .

واجبات الأجهزة التربوية في التخطيط : ينبغي على الأجهزة التربوية ممثلة بالوزارة والجهات المرتبطة بها أن تمارس مسؤولياتها على النحو الآتي:

١-أن ترسم السياسة التربوية والتعليمية في نطاق السياسة العامة للدولة وما يتفق مع الأهداف وخطط التنمية القومية .

٢-وضع الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق السياسة بما يتلاءم مع حاجات المجتمع وامكانياته وبما يتناسب والتطورات العلمية .

٣-أن توزع الخدمات التعليمية توزيعاً عادلاً بين القطاعات التعليمية في مختلف المناطق لضمان تكافؤ الفرص بين المواطنين .

٤-أن تقرر المناهج والكتب والوسائل التي تحقق سياسة التربية والتعليم وأهدافهما مع مراعاة المرونة التي تمكن المناطق الجغرافية من تشكيل هذه العناصر التعليمية.

٥-تحقيق التوازن بين المواد الدراسية في الخطط المدرسية بحيث يصل الطالب بها الى مستوى المعرفة والخبرة المطلوبتين في نهاية كل مرحلة تعليمية .

٦-تحديد مستويات هيئات التدريس في كل مرحلة تعليمية وفي كل نوع من أنواع التعليم وأن ترسم الخطط لبلوغ هذه الأهداف .

٧-رسم سياسة الأبنية ومنها المدرسية بما يكفل أداء الخدمة التعليمية على أحسن وجه وتوزعها جغرافياً حسب حاجات البيئات .

٨-أن ترسم السياسة المالية والتربوية لفترة زمنية محددة وأقتراح الميزانية لمشروعات كل عام بعد ترتيب اولوياتها وأهميتها .

٩-متابعة تنفيذ الخطط والمشروعات المقررة عن طريق التقارير والزيارات الميدانية مع مراعاة الصلاحيات والأختصاصات المخولة للأدارة المحلية .

١٠-أن تدعم العلاقات الثقافية مع الدول الأخرى لتبادل الخبرات والآراء والبحث العلمي والمعلمين والطلبة .

١١-أشراك جميع القطاعات الجغرافية عند النظر في المشروعات أو في الميزانية السنوية عند وضع الخطة التربوية (حافظ ١٩٦٥ : ١١٢-١١٤) .

مسؤوليات أجهزة التخطيط في تنمية العملية التربوية :

أولاً :التلميذ (الطالب) ويعد المحور الأول والهدف الأخير في كل عمليات التربية والتعليم وتبذل لأجله كل الجهود الضخمة لكي يكون له عائداً وان تترجم هذه الجهود بالأعداد السليم والشامل لجميع نواحيه ومقومات حياته وعقله وجسمه وروحه ومعارفه ومهاراته وأتجاهاته وسلوكه وذلك لتهيئته للحياة النافعة والمثمرة في المجتمع ومن أجل هذا على أجهزة التخطيط التربوي أن تأخذ بالأعتبار هذه الأتجاهات والمطالب من خلال مراعاة ما يأتي :

١-أن يحدد الهدف في كل مرحلة تعليمية بعد ان يتحدد الهدف العام للدولة .

٢-ان يحدد تعريف المواطن المستنير وان يضع مواصفات بدنية وعقلية واجتماعية في كل مرحلة ويبين مسؤوليات هذا المواطن والمجتمع تجاه بعضها البعض وان يبحث في وسائل تكوينه واعداده .

٣-ان يرسم لكل مرحلة دراسية خططها ومناهجها وما يلزمها من كتب ووسائل ومعلمين بما يتفق ومراحل نمو النشيء وقدراته .

٤-ان يصف المدرسة في كل مرحلة تعليمية ويبين اهدافها وحياتها وسياستها الفنية والادارية وتجهيزاتها وامكانياتها المادية والبشرية .

٥-تحديد شروط القبول للمرحلة وفقاً للنظريات التربوية والسيكولوجية ويحدد عدد السنوات التي يقتضيها التلميذ في كل مرحلة .

٦-تحديد الأعداد التي تقبل في كل مرحلة تعليمية ووضع نظام لتتبع الخريجين في كل مرحلة للوقوف على مدى كفايتهم للعمل في البيئة والحاجة اليهم وعلاقتهم بخطة التنمية .

٧-ان يحدد كثافة التلاميذ في كل فصل .

٨-ان يدرس عوامل صحة التلميذ ونموه ومراعاة الشروط الصحية في بناء المدرسة .

٩-دراسة ظواهر غياب التلميذ وانقطاعه وتسربه ومناقشة اسبابها وكيفية علاجها

١٠-ان يعنى بالنشاط الموجه لحياة التلميذ في البيت والمدرسة والبيئة

١١-ان يناقش اسباب تخلف التلميذ ويبحث عن وسائل الرقابة والعلاج فضلاً عن مناقشته موضوع التلميذ الموهوب .

١٢-بحث أسهام التلميذ في ادارة المدرسة والعناية بتدريبه على الاعتماد على نفسه .

١٣-ان يتناول اساليب التقويم داخل المدرسة وخارجها .

ثانياً :المعلمون ويتضمن التخطيط للمعلم ما يأتي :

١-وضع تخطيط شامل للقوى البشرية لمراحل التعليم المختلفة وتحدد مسؤولياتها واعداد المعلمين لكل مرحلة على حدة ولكل مادة .

٢-وضع مواصفات يجب توافرها في المعلم عامة ومواصفات المعلم التي يتحتم ان يتصف بها في كل مرحلة ومادة .

٣-رسم وسائل اعداد المعلم وفترة الاعداد الزمنية ومكانها وتبعيتها ووضع الخطط العريضة للبرامج والمناهج واختبار المعلم لطريقة التدريس الملائمة .

٤-تبيان طرق أختيار اساتذة معاهد اعداد المعلمين ومواصفاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم .

٥-ان يبحث في المستوى المهني للمعلم ووضع دراسات تدريبية لتحقيق التجديد والنمو الذاتي والمهني .

٦-بحث شؤون حياة المعلم في المدرسة وتعاونه على النهوض بها وبالبيئة وعلاقته بالتلميذ وولي الأمر ومدى اسهامه في ادارة المدرسة .

٧-ان تسير سياسة اعداد المعلمين وفق سياسة انشاء الفصول والمدارس وما يدخل على الخطة من تعديل وتطوير .

٨-ان يبحث التخطيط في دور المعلمين والمعلمات ومعاهد او كليات اعداد المعلمين من حيث :-

أ-انواعها وارتباط ذلك بالمراحل التعليمية .

ب-نظام القبول والمؤهل اللازم لكل معهد والاعداد المطلوبة من المعلمين .

ج-ادارتها والاشراف عليها ومدى ما تؤديه للبيئة وللمرحلة التعليمية التي تعمل بها .

د-هيئات التدريس ومستوياتها ومصادر الاختبار لها وكفايتها .

ثالثاً : المناهج :-

ينبغي للتخطيط التربوي ان ينظر بطريقة متقدمة جريئة الى مناهج الدراسة على جميع المستويات بحيث تقابل متطلبات احتياجات التراث الثقافي والحضاري ومقابة استعدادات وقدرات واتجاهات وتطلعات الانسان وتشجيعه على استخدامه لها واحتياجات المواطنة الصالحة وتدعيم القيم الوطنية فضلاً عن مقابلة التغيير المتلاحق في العلم والتكنلوجيا وعليه فأن دور أجهزة التخطيط أن تراعي :

١-ان تهدف المناهج الى ما تهدف اليه الدولة وتسعى لتحقيقه من شؤون سياسية واقتصادية وأجتماعية .

٢-ان تمثل في مجموعها فلسفة المجتمع وما ترمي اليه خطته في التنمية واعداد القوى البشرية العاملة .

٣-ان يسعى المنهج الى اكساب التلميذ لمهارات منوعة .

٤-ان يكون التخطيط للمناهج في خطط عريضة تسمح للمرونة والنمو ويتيح الفرصة لتكيف الدارسين وكذلك امكانات تعديلها وتطويرها وفقاً للأتجاهات الجديدة التربوية والأقتصادية والأجتماعية للمجتمع .

٥-تحديد لجنة متخصصة لكل مادة من المدرسين وكذلك من ذوي الأختصاص والخبرة بما فيها أساتذة الجامعات .

٦-ان يجرب كل منهج جديد على عدد معين من المدارس وتتابع نتائجه .

٧-ان وضع المناهج الجديدة أو تعديلها يتم في ضوء تقارير ميدانية ومتابعة واقعية التطبيق الفعلي لهذه المناهج .

٨-ان يضع المخطط توجيهات للمعنيين بالمناهج تبين أهداف المنهج العامة والخاصة .

٩-تجريب الكتاب المدرسي عام على الاقل على عدد محدد من المدارس .

١٠-تحليل المناهج المدرسية لمختلف المراحل التعليمية وتحديد الوسائل التعليمية المستمرة من هذا المنهج وتجربتها قبل تطبيقها .

رابعاً : طرق التدريس ومن شروط وضع خطط طرق التدريس :

١-ان تتفق الطريقة مع قدرات التلاميذ وخبراتهم السابقة .

٢-ان التدريس ليس عملية تلقين بل هو مناقشة وتفكير وتقليل واستنتاج لمشاكل ومسائل وموضوعات .

٣-ان توازن الخطة الدراسية بين المواد النظرية والتطبيقية .

٤-ان تتضمن طريقة التدريس الظواهر واسبابها ونتائجها وتدعم بالأمثلة .

٥-ان تكون الخطة مرنة

٦-ان يبحث المخطط في وسائل تقويم الخطة ويدرس خطط الدراسة في المراحل المختلفة

٧-تشجيع الاطلاع والمقارنة والأستفادة من المعرفة والخبرات

٨-ان تعنى طرق التدريس بالأنشطة التي تتصل بكل منهج .

٩-ترجمة المناهج الى سلوك وعادات وتقاليد .

١٠-ان تسمح طريقة التدريس للتلميذ بالعمل الفردي والجماعي حتى يعتاد النشىء على بذل الجهود.

١١-توافر الشروط بطرق التدريس العامة التي تشترك فيها جميع المواد والمناهج الدراسية فضلاً عن الطرق الخاصة لكل مادة (أحمد ١٩٨١ : ١٤٩-١٦٩) .

الفصل الخامس

الأستنتاجات :

١-التخطيط التربوي يرتبط بشكل وثيق بالتخطيط الشامل والأمكانات التي ينبغي توفيرها .

٢-ان تفعيل دور المؤسسات التربوية يعتمد أساساً على نجاح التخطيط التربوي في تحديد حاجاته والتنبؤ بالمستقبل وايجاد الحلول الآنية والمستقبلية لمشكلات المجتمع .

٣-التخطيط التربوي اساس اي عمل تنموي في البلاد لأنه يتصل بأعداد وتدريب الملاكات الجديدة القادرة على أدارة المستقبل وتلبية حاجاته .

٤-ان نجاح اي عمل تخطيطي يعتمد على قدرة الأدارة التربوية في فهم الواقع وتحديد متطلبات النمو وكذلك على توفرالأطار التنظيمي أو التشريعي الذي يحدد المسؤوليات والصلاحيات .

٥-تأثير التخطيط لا تحسب في القياسات الزمنية الآنية ويتطلب توظيف الأمكانات البشرية والمادية المتاحة لخلق الظروف المناسبة لتنفيذها .

٦-ان تحقيق التنمية ليس عملاً يتم بمعزل عن التخطيط .

٧-ان عمليات التخطيط ليست أفكار ومعتقدات وأنما تبنى وفقاً لحسابات ومعلومات دقيقة وواقعية وفي ضوء الأهداف السياسية العامة والحاجات الموضوعية .

التوصيات :

١-التخطيط التربوي يتطلب تفعيل دور الأجهزة التخطيطية في المؤسسات التعليمية.

٢-تدريب القوى العاملة في الأجهزة التخطيطية ورفدها بملاكات متخصصة في مجال التخطيط التربوي .

٣-نشر الوعي التخطيطي لدى أجهزة الأدارة التربوية في المؤسسات التعليمية .

٤-الأهتمام بالأحصاءات والمعلومات التي تخدم العملية التخطيطية بشكل متكامل والأبتعاد عن التقديرات والأجتهادات الشخصية او الآنية .

٥-أشراك جميع القطاعات بمختلف مستوياتها في عمليات التخطيط من حيث الاعداد والمناقشة والمشاركة في التنفيذ وفقاً لكل مستوى .

٦-ان يبدأ التخطيط بمعالجة القضايا الستراتيجية وان ينسجم ذلك مع قدرات المؤسسة التعليمية .

٧-تفعيل عقلية الأنفتاح على التقنيات الحديثة والخبرة التي تنسجم مع واقع البلد وظروفه .

المصادر :

١-أبراهيم ، سعد الدين ١٩٧٧-نحو نظرية -سوسولوجية للتنمية في العالم الثالث -دراسات عربية - السنة ١٣ العددان ٨و٩ حزيران وتموز .

٢-أحمد ، د.لطفي بركات ١٩٨١-دراسات في تطوير التعليم في الوطن العربي -دار المريخ -الرياض .

٣-باور ،جوزيف ال ١٩٩٧ -فن الأدارة -قراءات مختارة -ترجمة اسعد ابو لبدة -دار البشير . عمان - الأردن .

٤-البسام ، د.عبد العزيز ابراهيم ١٩٨٥ - تطوير المناهج للتعليم العالي في الوطن العربي -وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤساء ومديري الجامعات في الدول الاعضاء -مكتب التربية العربي لدول الخليج -جامعة الملك عبد العزيز-جدة .

٥-حافظ ، محمد علي ١٩٦٥ - التخطيط للتربية والتعليم -المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر -الدار المصرية للتأليف والترجمة - القاهرة .

٦-حبيش ، فوزي ١٩٧٧ -مبادئ الأدارة العامة -مكتب لطيف -بيروت .
٧-حجي ، احمد اسماعيل ٢٠٠٠-الادارة التعليمية والادارة المدرسية -دار الفكر العربي – القاهرة.
٨-حمزة ، مختار ود. جلال ، عبد الفتاح والتركي ، احمد ١٩٧٢ – التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفي في البلاد العربية -المركز الدولي للتعليم الوظيفي للكبار في العالم العربي -سرسن الليان -جمهورية مصر العربية .
٩-رفاعي ، د.فيصل الراوي واحمد ، د.جمان عبد المنعم والرويشد ،د.فهد عبد الرحمن ٢٠٠٠-الادارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الاطفال -مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع -الكويت -دولة الامارات .
١٠-رمضان ، ريم ٢٠٠٥ – ادارة التغيير في التطوير التنظيمي – دراسة واقع ادارة التغيير المنظمات في سورية – اطروحة دكتوراه -كلية الاقتصاد – جامعة دمشق .
١١-الشرمان ، د.مهندس عبد الله علي ٢٠٠٥ -فن أدارة الوقت وحفظ الزمان – دار النفائس للنشر والتوزيع – الاردن .
١٢-طلبة ، د.عبد الله ١٩٩٥ -الادارة العامة -منشورات جامعة دمشق -ط٥ .
١٣-عبد الدايم ، د.عبد الله ١٩٧٢ -التخطيط التربوي -أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية -دار المعارف للملايين -بيروت ط٢ .
١٤-عبد الدايم ،د.عبد الله ١٩٧٦ -التربية في البلاد العربية – حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها – دار العلم للملايين – بيروت .
١٥-عبد القادر ، د.صديقة احمد زكي ١٩٨٤ -دور الأدارة التعليمية في تطوير المناهج -دار المريخ للنشر -الرياض .
١٦-عساف، د.عبد المعطي محمد وعساف ، مرزوق راتب ١٩٩٤ – السلوك الأداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة -المكتبة الوطنية -عمان-الأردن .
١٧-عطية ، نعيم .ن.١٩٦١ التقييم التربوي -كتاب الحلقة الدراسية الخامسة لدراسة مشكلات التقويم التربوي والتخطيط في البلدان العربية .مجلة دراسات عربية (بيروت) السنة١ العدد ١ .
١٨-العمادي ، محمد ١٩٦٤ – التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا -دمشق.
١٩-غنيم ،د.عثمان محمد ١٩٩٩ – التخطيط- اسس ومبادئ عامة-دار صفاء للنشر والتوزيع – الأردن .
٢٠-غنيم ، د.عثمان ١٩٩٨ – مقدمة في التخطيط التنموي الاقليمي -عمان -الاردن .
٢١-فيليبس ، م١٩٦٨ -التربية والتنمية في المظاهر الاقتصادية والاجتماعية للتخطيط التربوي – ترجمة د.طه الياس -مطبعة وزارة التربية -بغداد .
٢٢-القحطاني ،فيصل بن محمد ٢٠٠٥ – التخطيط التربوي -دورة مديري المدارس -كلية المعلمين في الرياض -وزارة التربية والتعليم -انترنيت .

٢٣-المجذوب ، طارق جامعة بيروت ٢٠٠٣- الادارة العامة -العملية الادارية الوظيفية العامة والاصلاح الاداري-منشورات الحلبي الحقوقية -بيروت .
٢٤-محمد ، د.احمد علي الحاج ١٩٩٢ -التخطيط التربوي -اطار لمدخل تربوي -المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع -بيروت .
٢٥-مطاوع ،ابراهيم وحسن ، امينة احمد ١٩٨٠-التخطيط للتعليم العالي -مكتبة النهضة المصرية.
٢٦-مقدادي ،د.يونس عبد العزيز ١٩٩٧ -مبادئ في الأدارة -الادارة ومفهومها ومجالاتها ، مدارس الفكر الاداري- العمليات الادارية -مؤسسة الاء للطباعة والنشر-عمان-الاردن .
٢٧-النقيب ، د.خليل والحلبي، حسن وفريق الدراسات الادارية ١٩٧٨-الأدارة التنموية للوطن العربي (مدخل عام) -معهد الأنماء العربي-فرع لبنان-بيروت .
٢٨-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٠١+تقرير المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي في العراق -بغداد .