جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY
Kindly consider your environment before printing this e-mail

وزارة التعليم

كلية التربية بالدمام

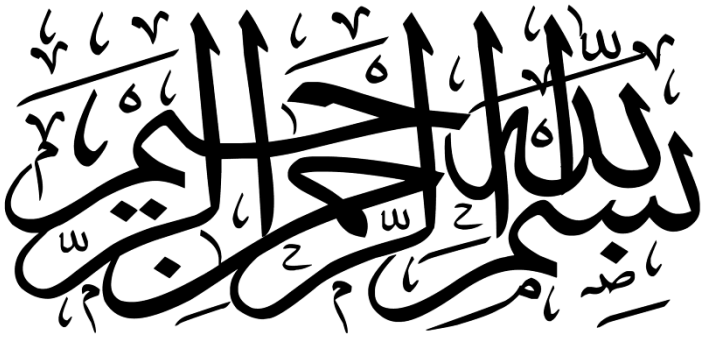
قسم إدارة تربوية

عنوان البحث

{ التخطيط التربوي وواقعه في التعليم السعودي }

محمد بن فوزي الغامدي

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧ م



الـــفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
أهمية البحث	٤
المقدمة	٥
الفصل الأول	٦
مفهوم التخطيط	٧
نشأة التخطيط التربوي	٩
الفرق بين التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي	١٢
الفصل الثاني	١٨
أهمية التخطيط التربوي	١٩
أسس ومتطلبات التخطيط التربوي	٢١
وظائف التخطيط التربوي	٢٢ ، ٢٣
الفصل الثالث	٢٤
أنواع التخطيط	٢٥
مبادئ التخطيط	٣٢
مراحل التخطيط	٣٣
عوامل نجاح التخطيط التربوي	٣٤
أنواع الخطط	٣٥
الفرق بين الخطة والتخطيط	٣٦
الفصل الرابع	٣٧
مقدمة الفصل الرابع	٣٨
الصعوبات التي تواجه التخطيط	٣٩
أسباب فشل التخطيط التربوي بالتعليم في المملكة العربية السعودية	٤٠
حلول لمشاكل التخطيط التربوي	٤٢
مقال " فشل التخطيط في مجتمعنا "	٤٥
الفصل الخامس	٤٧
مقدمة الفصل الخامس	٤٨
الفصل السادس	٥٠
التخطيط لدى المدير	٥١
دراسة سابقة	٥٢
أهداف الدراسة	٥٤
أهمية الدراسة	٥٤
أسئلة الدراسة	٥٥
نتائج الدراسة	٥٥
خاتمة	٥٦
المراجع	٥٨ ، ٥٩

أهمية البحث :

- التعرف على نشأة التخطيط التربوي

- التعرف على مفهوم التخطيط التربوي

- معرفة الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي والتخطيط المدرسي

- التعرف على وظائف التخطيط التربوي

- معرفة أنواع التخطيط التربوي

- التعرف على أنواع الخطط

- التعرف على عوامل نجاح التخطيط

- التعرف على أبرز مشاكل التخطيط

- التعرف على الحلول لمشاكل التخطيط

- التعرف على واقع التخطيط في التعليم السعودي ومشاكله

- عرض دراسة سابقة للتخطيط لدى مديري المدارس

{ المقدمة }

تعد وظيفة التخطيط أول عملية تسبق العمليات الإدارية الأخرى ففيها يتم تحديد الهدف المراد إنجازه ومن ثم وضع البرنامج المناسب لتحقيقه .

والتخطيط يقصد به : التفكير المنظم اللازم لتنفيذ الأعمال والمهام ويعتبر من أهم وظائف الإدارة التربوية لكونه العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات .

ولكونها تقلل من التداخلات والأنشطة غير المفيدة وتحسن الأداء وتعطينا توجيهات وتوضيحات بشأن أي اختلال (الزكي ٢٠١٦) .

ويرى الباحث :

{ على أن التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وهو أهم وظيفة من وظائف الإدارة ، فلا يمكن القيام بأي وظيفة من وظائف الإدارة دون التخطيط وإعداد الخطط ، فالتخطيط به تتحدد الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية وغيرها ، وهو الوظيفة الوحيدة التي ليس له نهاية إلا نجاح التخطيط المخطط له } .

.. الـفـصـل الأول ..

- مفهوم التخطيط
- نشأة التخطيط التربوي
- الفرق بين التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي

أولًا : مفهوم التخطيط :

تعددت التعريفات حول التخطيط وتنوعت وقد عرفها كثير من الباحثين بتعريفات مختلفة سنذكر بعض منها :

- عرف كونتز H.KOONTZ التخطيط بأنه :

التخطيط المسبق لما يجب عمله ؟ وكيف يتم ؟ ومتى ؟ ومن يقوم به ؟

- وعرف هنري فايول H.fayol التخطيط بأنه :

هو الواقع في عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته .

- ويقول سيزر بأن التخطيط هو : عملية التهيؤ أو الاستعداد لأخذ القرار (١)

- وعرف أوروك التخطيط على أنه : عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين .

- وعرف جورج تيري التخطيط بأنه : الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

- **وعرف اليوت بأن التخطيط :**

محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية (مراد وفيصل ١٩٨٣) .

- **وعرف هودجي HODGETTS التخطيط بأنه :**

التوقع بالأحداث المستقبلية بناء على توقعات وعمل البرامج التنفيذية لها وهي أحدى أهم وظائف الإدارة .

- **وعرف دولي التخطيط بأنه :**

هو جميع الأنشطة الإدارية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف والتي تحدد الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف .

- **وعرف عطوي التخطيط بأنه :**

عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصل إلى أهداف معينة أو هي عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

[ومن هذه التعريفات نستخلص على أن التخطيط تشمل على عدة خطوات منطقية وهي] :

- **أنه أولى العمليات الإدارية .**

- **أنه عملية ذهنية تسبق التنفيذ .**

- أنه يركز على استشراف المستقبل .
- أنه شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المرجوة .
- أنه يبني على مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها .
- أنه يعتمد على مجموعة من البدائل مع قدرة الإدارة على اختيار بديل من هذه البدائل لتنفيذ الهدف المطلوب وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ البديل (٢) .

ويرى الباحث :

{ بأن تعدد التعريفات والمفاهيم للتخطيط جاء نظرًا لأهمية التخطيط وتوجهات الباحثين والمؤلفين لمفهوم التخطيط ، فالتخطيط ليس قاصرًا في مجال واحد فقط بل في جميع المجالات ، والإدارة الناجحة لا تنجح إلا بعد نجاح تخطيطها } .

ثانيًا : نشأة التخطيط التربوي :

من المسلَّم به أن الإنسان عرف التخطيط ومارسه منذ أن وجد على ظهر هذه المعمورة بصورة مباشرة وغير مباشرة ، وبشكل إداري أو تلقائي ، واتخذه كأسلوب فعال لتأمين متطلباته المعيشية وقد ارتبط التخطيط بالإنسان فتطور بتطوره عبر السنين والعصور ويرجع استعمال لفظ التخطيط بمفهومه العصري إلى عام ١٩١٠ عندما استخدمه الاقتصادي النمساوي كرستيان

شويندر في مقال عن النشاط الاقتصادي إلا أن التطبيق الفعلي للتخطيط والذي اكسبه شهرة واسعة يرجع إلى وضع الاتحاد السوفيتي أول خطة خمسية لمختلف القطاعات الاقتصادية من عام ١٩٢٨ إلى ١٩٣٣ .

وقد انتشر استخدام التخطيط وتطبيقه في الدول الاشتراكية ثم أخذت به كثير من الدول الرأسمالية ففي أوائل العشرينات من القرن الماضي أخذت شركة جنرال موتورز GMC الأمريكية بالنموذج الاشتراكي للتخطيط بعدما تكبدت معظم مصانعها خسائر مستمرة ، وقد أدت نتائج الأخذ بالتخطيط في الإنتاج والتسويق إلى تحقيق أرباح للشركة (٣) .

وقد لعب التخطيط بشكل عام دوراً مهماً وأساسياً في دفع عجلة التقدم إلى الأمام لدى الكثير من الدول وذلك من خلال الإعداد الجيد لمختلف خطط التنمية في كافة المرافق والقطاعات ولاسيما في قطاع التعليم ، فقد تطور التخطيط التربوي في جميع أنحاء العالم وأحدث قفزة نوعية بالتعليم .

- التخطيط في أمريكا اللاتينية :

بدأ التخطيط التربوي يشق طريقه منذ الاجتماع الثاني لوزراء التربية أو مايعرف باجتماع ليما lima عام ١٩٥٦ حيث مثل النواة الحقيقية للاهتمام بعملية التخطيط التربوي بصورة عامة .

- التخطيط في البلاد الأسيوية :

برز دور التخطيط التربوي من خلال المؤتمر الإقليمي الذي نظمته اليونسكو عام ١٩٥٢ في مدينة بومباي حول التعليم المجاني والإلزامي في كل من آسيا الجنوبية وبلدان المحيط الهادي .

- **التخطيط في البلاد الأفريقية :**

ترجع البداية الحقيقية للاهتمام بالتخطيط التربوي إلى المؤتمر التربوي الذي عقد في أديس بابا من عام ١٩٦١ حول مدى أهمية التخطيط التربوي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- **التخطيط في البلاد الأوروبية :**

يعود الاهتمام بالتخطيط التربوي إلى عام ١٩٥٩ حيث ركزت الحلقة الدولية التي نظمتها اللجنة الوطنية الفرنسية بالتعاون مع منظمة اليونسكو على علاقة التخطيط التربوي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- **التخطيط في الدول العربية :**

لقد تم استخدام التخطيط التربوي في بعض الدول العربية منذ عام ١٩٦٠

ومن الدول التي طبقت التخطيط التربوي على مستوى الخطط المختلفة هي :

- تونس عام ١٩٥٩
- مصر عام ١٩٥٩

- المغرب عام ١٩٦٠
- الأردن عام ١٩٦٢
- المملكة العربية السعودية عام ١٩٦٠
- ليبيا عام ١٩٦٣
- السودان عام ١٩٧١
- اليمن عام ١٩٨١ (٤)

ويرى الباحث :

{ على أن تطور التخطيط التربوي أتى نتيجة الاستفادة من النتائج المبهرة للتخطيط في المجالات الاقتصادية والحربية ، وأن التخطيط التربوي ساهم في تطور التعليم بشكل كبير والملحوظ على الدول التي نفذت خططها التربوية بنجاح وكانت سباقة بذلك ، فنجد التعليم لديهم في أقصى مراحل النضج والتطور } .

ثالثًا : الفرق بين التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي :

الحقيقة لا يوجد فرق بين مفاهيم التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي فجميع أسس ومبادئ عملية التخطيط متقاربة إلى حد بعيد في مختلف المجالات والتخصصات مع إبقاء هامش بسيط لخصوصية كل مجال من المجالات أو تخصص من التخصصات ولكن الفرق يكمن في مفهوم التربية التي ينضوي تحتها التعليم وكذلك المدرسة التي تمثل إحدى مكونات ومدخلات نظام التعليم ،إن مجرد النظر إلى هذه المفاهيم الثلاثة :

(التربية – التعليم المدرسة) ، تظهر أن هناك علاقة وثيقة تربط كلاً منهم بالأخر فهذه المفاهيم تمثل ثلاث حلقات مترابطة ومتشابكة فالمدرسة هي نواة العملية التعليمية ونجاحها في أداء مهامها ينعكس على نجاح النظام التعليمي وعلى النظام التربوي بشكل عام (الأغبري ٢٠١٢) .

ويمكن توضيح الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة فيما يلي :

- **التخطيط التربوي :**

يتم التخطيط التربوي في مستويات إدارية عليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم وتستوحي أهدافه من السياسة العامة التي تحددها الدولة (اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة - على سبيل المثال -) ، حيث تقوم وزارة التربية والتعليم ببلورة هذه الأهداف في إطار السياسة العامة لتشمل مختلف المؤسسات التربوية مثل التعليم العام والجامعات بالإضافة إلى البيت والمسجد والنوادي الثقافية والأدبية ووسائل الإعلام ، وذلك بهدف تنمية جميع جوانب شخصية الفرد الروحية والعقلية والسمية والخلقية والاجتماعية والثقافية والنفسية والمهارية ، حتى يكون إنساناً سوياً قادر على المشاركة في تحقيق أهداف مجتمعة بصورة عامة وأهدافه التي يطمح لها على وجه

الخصوص والتخطيط التربوي يمثل الإطار العام للتخطيط التعليمي فهو يعني بإجراء التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بسير العملية التعليمية في مختلف مراحلها من جانبيين :

١- الجانب الكمي :

ويشمل التنبؤ بأعداد التلاميذ والطلاب والمعلمين وكذلك أعداد المدارس والمرافق المدرسية بصورة عامة بالإضافة إلى عدد الأجهزة الخاصة بذلك .

٢- الجانب الكيفي :

ويشمل الاهتمام بمحتوة المناهج وفعالية الإدارة المدرسية والوسائل التعليمية الهادفة ، ويهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق التوازن بين الكم والكيف في العملية التربوية .

- التخطيط التعليمي :

يتم في مستويات إدارية متوسطة مثل إدارات التعليم المناطق أو المحافظات أو الولايات ، وهو يعني بترجمة السياسة التي تضعها وزارة التربية والتعليم من خلال خطط وبرامج يقوم بالإشراف والرقابة عليها ومتابعة تنفيذها في مؤسسات التعلم العام المختلفة بعد توفير جميع الإمكانيات المادية والطاقات البشرية والموارد المالية الضرورية لإنجاز وتنفيذ هذه الخطط والبرامج في فترة زمنية محددة .

- التخطيط المدرسي :

يضطلع التخطيط المدرسي بمهام كثيرة مرتبطة بتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة بصورة أساسية ، بالإضافة إلى الجهات ذات العلاقة من الناحية الإشرافية والتخطيطية ممثلة بإدارة التعليم ووزارة التربية والتعليم ومن بين المجالات التي يعنى بها التخطيط المدرسي :

١- المشكلات الخاصة بالتلاميذ

٢- المشكلات المتعلقة بالمدرسة عموماً

٣- تطوير المناهج وطرق التدريس

٤- توفير وتفعيل مرافق المدرسة والأجهزة التعليمية

٥- توثيق العلاقية بين المدرسة والمجتمع المحلي

٦- تحسين البيئة المدرسية وتجميلها

٧- تطوير النمو المهني للمعلمين

٨- التنظيم المالي والإداري للمدرسة

[فالتخطيط المدرسي هو جزء لا يتجزأ من التخطيط التعليمي والتربوي ، و يتم في المستوى الإجرائي أو المباشر ، ويهدف إلى إنجاح العملية التعليمية داخل المدرسة بما يتمشى مع السياسة التعليمية كما يهدف التخطيط المدرسي للإجابة على ٣ أسئلة وهي] :

١- ما واقع المدرسة (ابتدائية – متوسطة – ثانوية) بشكل عام من حيث الطلاب والمعلمون والإمكانات المادية بعمومها والمرافق المدرسية والتجهيزات والتمويل والمجتمع .. إلخ ؟

٢- ما الذي تسعى لتحقيقه المدرسة ؟ أي ماهي الأهداف المراد تحقيقها ؟

٣- كيفية تحقيق تلك الأهداف في ضوء الواقع والإمكانات البشرية والمالية والمادية المتاحة .

ويشمل التخطيط المدرسي على الآتي :

- **تحديد أهداف المدرسة**
- **تحديد الطاقة الاستيعابية للمدرسة ومرافقها من حيث عدد الطلاب**
- **محاولة ربط المناهج المدرسية بالبيئة المحلية**
- **عدد المعلمين وتخصصاتهم العلمية**

- **تحديد أنواع الأنشطة المطلوب إنجازها والوسائل المادية والبشرية التي تساعد على تحقيقها**

- **تحديد الميزانية التقديرية للمدرسة والموارد المتوقعة**

- **وضع قائمة بالكتب العلمية والمستلزمات الأساسية والأثاث**

ويتم التخطيط المدرسي على مستوى المدرسة حيث يضع مدير المدرسة تصوراً لتطوير الخطط السابقة والتفاعل داخل البيئة المدرسية وخارجها بحيث يكون مدير المدرسة قادر على بلورة خطط ومتطلبات السياسة التعليمية التي تشرف عليها إدارات التعليم من خلال خطط عملية سنوية وبرامج فصلية وشهرية وأسبوعية تنسجم مع طموحات الدولة وتطلعات المجتمع (٥) .

.. الـفـصـل الثـــاني ..

- أهمية التخطيط التربوي
- خصائص التخطيط
- أسس ومتطلبات التخطيط
- وظائف التخطيط التربوي

أولًا : أهمية التخطيط التربوي

لقد فرض التخطيط التربوي نفسه ، لما له من دور كبير في تحديد مكانة النظام التربوي في الإستراتيجية التنموية الشاملة ، ويمكننا إبراز أهمية التخطيط التربوي من خلال العناصر التالية (رمزي أحمد عبد الحي : ٢٠٠٦) :

- دوره الإيجابي في التعرف على إمكانات المجتمع المعنوية والمادية والبشرية ، وتشخيص الواقع بمجالاته المختلفة ، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ...؛

- تحديد الأهداف التربوية والتعليمية ، وترتيبها حسب الأولوية التي تمثلها في حاجات المجتمع ؛

- ترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية في آجال زمنية محددة ؛

- الاختيار بين البدائل المتوفرة في البرامج والوسائل والإجراءات ماهو أنسب لتحقيق متطلبات تنمية المجتمع ، وما يناسب الإمكانات والموارد المتاحة ؛

- تمكين النظام التربوي من مسايرة التطورات والاتجاهات التربوية المعاصرة واستدراك مكامن الخلل التي وقعت في الماضي؛

- زيادة الإنتاج والدخل القومي ومعدل النمو ، لما يشكله من إبراز الدور الاستثماري للنظام التربوي ؛

- تحقيق الرؤية الشاملة لمختلف متطلبات التنمية ، وهذا من خلال التنسيق الذي يقوم به المخططون مع مختلف الجهات والأجهزة سواء في المجال التعليمي أو غيره من المجالات ؛

- اقتصاد الجهد والوقت والمال ، نظرا لدوره في تجنيب التداخل والجهد المضاعف ، بحيث من شأن التخطيط الجيد أن يحدد دور كل الأجهزة القائمة على التعليم ، دون تداخل بينها في القيام بالمهام المنوطة بها .

- كما يشكل التخطيط التربوي في كلياته وجزئياته الوسيلة الرئيسية لتطوير الأنظمة التربوية ، لأنه بدون تخطيط لا يمكن تحديد مستقبل النظام التربوي ، وبالتالي تحديد الفروق الإيجابية بين واقع النظام التربوي والمستوى الذي ينبغي أن يكون عليه في المستقبل .

- كل ماسبق يؤكد على أن التخطيط التربوي ليس مجالا ثانويا ولا عنصرا زائدا ، بل إن مستوى كل أمة من النمو يتحدد بمدى قدرتها على التخطيط العلمي الفعال البعيد كل البعد عن الارتجالية والآنية والقرارات المزاجية المتسرعة ، التي لا تحسب للمستقبل حسابه ، فتفشل في تنميتها وتبتعد عن ركب الدول المتطورة . (٦)

ثانيًا : خصائص التخطيط

وللتخطيط خصائص عديدة منها :

- **أنه نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر .**
- **أنه نشاط يتكون من عدة مراحل أو خطوات .**
- **أنه نشاط متصل حيث بمجرد انتهاء الخطة تبدأ خطة جديدة .**
- **أن التخطيط ينطوي على تحديد الأهداف والغايات .**
- **أن التخطيط يتضمن تحديد السياسات والخطط والبرامج .** (٧)

ثالثًا : أسس ومتطلبات التخطيط التربوي :

كما يوجد للتخطيط خصائص فإن له أيضا أسس ومتطلبات ومنها :

١- وجود كوادر مؤهلة ومدربة على عملية التخطيط من ذوي الخبرة .

٢-تحديد جميع الإمكانات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط .

٣- دراسة الواقع وتوفير المعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له وتحليل تلك المعلومات .

٤- إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة والمشاركة في تحديد الأهداف .

٥- اتسام التخطيط بالواقعية في أهدافه بحيث تكون قابلة للتنفيذ .

٦- المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف .

رابعًا : وظائف التخطيط التربوي :

ويمكن تلخيص وظائف التخطيط من خلال الآتي :

- إعداد مشروعات الخطط التربوية وبرامج عملها القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة للتخطيط التربوي مثل تعرف حاجات المجتمع ، الاتجاهات الشعبية ، دراسة الظواهر والمشكلات .

- تقديم المعلومات للجهات المعنية بوضع ميزانية التعليم .

- التنسيق بين الجهات المختلفة التي تسهم في إعداد الخطة التربوية .
- تحقيق الترابط والانسجام مع جهاز التخطيط المركزي في الدولة .
- تقديم توجيهات حول آليات تنفيذ الخطة التربوية .
- متابعة تنفيذ الخطة التربوية وتقييم نتائجها ومراجعتها وتعديلها .
- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج البرامج المحققة لهذه الأهداف .
- تقرير الاجراءات اللازمة لتنفيذ البرنامج .
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنيا .

رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة .

(٨)

.. الـفـصـل الثـــالـــث ..

- أنواع التخطيط
- مبادئ التخطيط
- مراحل التخطيط
- عوامل نجاح التخطيط التربوي
- أنواع الخطط
- مستويات الخطط
- الفرق بين الخطة والتخطيط

أنواع التخطيط :

أولًا : التخطيط من حيث المستويات العامة :

{ ولهذا النوع عدة أقسام وهي } :

١- التخطيط العالمي World Planning :

يتمثل هذا النوع من التخطيط في وضع خطط تشمل العالم بأسره ، كما في حالة وضع خطة لتوفير الغذاء أو مكافحة بعض الأدوية من قبل منظمات عالمية متخصصة كمنظمة الصحة العالمية WHO ، وغيرها .

٢- التخطيط الدولي International Planning :

يعنى بالتخطيط لمجموعة من الدول تربط بينهما مصالح أو حدود أو قيم أو أهداف مشتركة ، وتقوم به منظمات دولية ، كما في حالة منظمة السوق الأوروبية المشتركة أو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، أو مجلس التعاون الخليجي .. إلخ .

٣- التخطيط القومي National Planning :

يرمي إلى وضع الخطط القومية لدولة ما ، والتي تتبلور في خطط خمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وخطط للتعليم والصحة وغيرها من الخدمات على مستوى الدولة بكاملها ، حيث يشارك في وضع هذه الخطط أجهزة التخطيط القومي المختلفة .

٤- التخطيط الإقليمي Regional Planning :

يهتم بوضع خطط تشمل مختلف الوحدات أو التقسيمات الإدارية في الدولة (المحافظات ، الولايات ، المناطق) ، والتي تكون فيما بينها إقليمًا متكاملًا ، وتقوم بهذه المهام أجهزة إقليمية تأكيدًا لفكرة اللامركزية الإدارية بهدف دعم الحكم المحلي ، مثل الهند وسويسرا وألمانيا وأمريكا وغيرها .

٥- التخطيط المحلي Local Planning :

يركز على تحقيق أهداف مشروعات محددة سواء في محافظة محددة أو مدينة أو مركز ، حيث تقوم الأجهزة المحلية بالمحافظة بإعداد ومتابعة تنفيذ هذه المشروعات .

٦- التخطيط القطاعي Sectional Planning :

يشمل التخطيط لقطاعات الدولة المختلفة ، القطاع الصناعي والزراعي والخدمي بما فيه قطاع التعليم الذي يمثل العمود الفقري لأي تنمية اقتصادية أو اجتماعية باعتبار رأس المال البشري أهم من أي ثروة أخرى .

والتخطيط لقطاع التعليم حيث يشمل مختلف المراحل و المستويات التعليمية من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي والعالي وكذلك التعليم الفني والمهني الذي يعتبر سر تقدم وتطور أي نظام تعليمي ، حيث تلتقي العلوم النظرية بالخبرة والمهارة العملية فتثري العملية التعليمية .

٧- التخطيط المؤسسي Corporate Planning :

ويشمل التخطيط الخاص بنشاط مشروع بأية منظمة أو مؤسسة تربوية ، أو غيرها ، حيث يتم تحديد جداول العمل والبرامج الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ حتى موعد الانتهاء منه (١١: ١٥٤- ١٥٥) .

ثانيًا : التخطيط من حيث المستوى التنظيمي :

من المعروف أن التخطيط يزداد أهمية وخطورة كلما ارتقينا إلى مستويات إدارية عليا ، فالتخطيط عى مستوى الفرد ، يختلف عن التخطيط على مستوى الأسرة والتخطيط على مستوى الإدارة أو القسم يختلف عن التخطيط على مستوى الوزارة أو الشركة وهكذا .

فالتخطيط الذي تعده السلطات العليا في الدولة كوزارة التربية والتعليم يختلف عن التخطيط الذي تعده إدارة التعليم في أي ولاية أو محافظة أو منطقة أو إقليم ، وهذا الأخير بدوره يختلف عن التخطيط الذي تعده إدارة أية مدرسة من مدارس التعليم العام المنضوية تحت إدارة التعليم ، وهكذا يتنوع التخطيط حسب المستوى التنظيمي لأي مؤسسة.

{ ومن أشكال التخطيط التنظيمي (١٢: ٩٥ – ٩٦) } :

١- التخطيط السياسي Political Planning :

يركز التخطيط السياسي على وضع وتحديد السياسات والخطوات العريضة للدولة Policies ، ويتمثل ذلك بالأهداف والسياسات العامة التي تعتمد عليها مختلف أجهزك الدولة والتي منها يتم اشتقاق الأهداف لكل مستوى من المستويات الإدارية الأخرى .

فعلى سبيل المثال ، إذا كانت الدولة تتجه في سياستها التعليمية نحو التوسع في التعليم الفني والمهني نتيجة لوجود حاجة ماسة في هذا الجانب ، فسوف ينعكس هذا التوجه في شكل تخطيط مستقبلي تتبناه وزارة التربية والتعليم ، من خلال وضع الخطط الكفيلة التي تتماشى مع تطلعات السلطات العليا ، ثم تبلور إدارات التعليم في المناطق أو المحافظات أو الولايات هذه الخطط إلى واقع عملي تشرف عليه وتتابعه في المؤسسات التربوية المختلفة (مدارس ، معاهد) التابعة لكل إدارة من إدارات التعليم في المناطق المختلفة .. إلخ .

٢- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

وهو يعنى بإعداد الخطط الأساسية للمؤسسة ، والتي تتم من قبل الإدارة العليا (١٣) ، أو على مستوى الوزارة ، مثل وزارة التربية والتعليم أو أي وزارة أخرى ، حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها ، ثم اختيار البدائل وتقويمها . وهذا النوع من التخطيط يركز على تحديد الأهداف أكثر مما يؤكد على وسائل تحقيقها .

٣- التخطيط التكتيكي Tactical Planning :

يهتم بالوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة الوسطى في التنظيم (١٣) ، وهذا النوع من التخطيط أقرب ما يكون لمرحلة التنفيذ . ويهدف إلى تحقيق نسبة نجاح مرتفعة من الخطة الرئيسة ، ومن ثم وضع الخطط التكتيكية لأغراض محدودة وفي فترة زمنية قصيرة وفقا للمتغيرات في الغالب وفقًا للمنغيرات المتاحة أمام الجهة المنفذة .

٤- التخطيط للطوارئ Contingency Planning :

يركز على أخذ الإحتياطات اللازمة لمواجهة الطوارئ من خلال وضع خطط إضافية للخطط الاستراتيجية الرئيسة ، وهذه الخطط الإضافية يتم إعدادها ، وتنفذها فقط عند مواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة .

ثالثًا : التخطيط من حيث الهدف :

{ يقسم التخطيط طبقا للهدف إلى الأنواع التالية } :

١- تخطيط من أجل أداء جيد :

يتطبق هذا النوع على أي مؤسسة تجارية كانت أو صناعية ، أو تربوية ، أو حربية .. إلخ ، تهدف إلى إنشاء قسم أو إدارة أو إقامة مشروع جديد أو نشاط مفيد يتم الشروع فيه لأول مرة ، حيث يعمل مدير المؤسسة على تحقيق الهدف المنشود من خلال توفير مختلف الإمكانيات البشرية المالية والمادية .

ففي المؤسسة التربوية (مدرسة مثلًا) التي تتبنّى نشاطًا جديدًا ، أو تدريس مادة جديدة وذلك بعد موافقة إدارة التعليم أو الجهات الخاصة ، ينبغي أولًا تحديد الهدف من هذا النشاط ، والوقوف على أفضل الأبدال التي سيتم اختيارها وتنفيذها .

٢- التخطيط للتطوير :

يعمد مدير أي مؤسسة إلى تطوير مؤسسته بصورة مستمرة على مختلف مستوياتها من حيث رفع أداء مستوى العاملين من خلال الدورات التدريبية والتنشيطية المختلفة التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الموظفين من الناحية المهارية والإدارية والمهنية ، وقد يلجأ مدير المؤسسة إلى تطوير بعض

الجوانب الأخرى مثل تخفيض التكاليف مع عدم التغيير في مستوى الجودة ، أو إعادة تنظيم الهيكل الإداري .

٣ -التخطيط لحل المشكلات :

يلجأ مدير أي مؤسسة إلى التخطيط بهدف حل المشكلات التي تواجهه سواء على مستوى المؤسسة أو إدارة من الإدارات أو قسم من الأقسام ، وسواء أك انت هذهالمشكلة على مستوى العمل أم الخدمة أم السلعة المنتجة.

وفي المؤسسة التربوية (المدرسة مثلًا) قد يشعر مدير المدرسة أن هناك مشكلة ما ، مثل التأخر الصباحي للتلاميذ ، أو ارتفاع نسبة الرسوب في مادة الرياضيات ، أو عدم ارتياد التلاميذ للمكتبة والاستفادة منها ، عندها يخطط مدير المدرسة لحل المشكلة من خلال التعرف على حقيقة المشكلة ، ويقوم بجمع المعلومات اللازمةعنها وتحليلها والوصول إلى حلول بديلة ، ثم يتم اتخاذ القرار المناسب ، يترجمه إلى خطة من شأنها وضع الحل موضع التنفيذ بالتعاون مع وكلاء المدرسة ومن يعنيهم أمر ذلك القرار .

رابعًا : التخطيط من حيث الفترة الزمنية :

{ ويقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي } :

١- تخطيط قصير المدى Short - Range Planning:

وهو عبارة عن ترجمة حقيقية لخطط متوسطة المدى تتراوح من سنة فأقل ، ويسمى هذا النوع من التخطيط في بعض الأحيان بالتخطيط التكتيكي ، حيث يكونالتخطيط أكثر تفصيلا ، وقد يشمل الأنشطة والفعاليات اليومية .

مثال : خطة لحفر قناة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتسهيل نقل الغلال من مصر إلى الحجاز والربط بين النيل والبحر الأحمر والتي تمت خلال عام واحد .

مثال آخر : خطة مدير مدرسة (ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية) يتم من خلالها تحديد الأعمال والأنشطة المدرسية التي سوف يتم تنفيذها خلال العام، وتشمل بالتفصيل جميع الأهداف والبرامج والفعاليات التي تتطلع إدارة المدرسة إلى تحقيقها مفصلَّة على مستوى الفصل الدراسي ، والشهر ، والأسبوع ، واليوم ، والحصة .

٢- تخطيط متوسط المدى Middle - Range Planning :

ويتمثل هذا النوع بالخطط التفصيلية للتخطيط طويل المدى ، ويتطلب التخطيط متوسط المدى فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من عشر سنوات ، كما هو الحال بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية المعروفة في العديد من دول العالم الثالث والتي في الغالب تصل إلى خمس سنوات .

٣- تخطيط طويل المدى Long - Range Planning :

وغالبًا ما يتولى هذا النوع من التخطيط المستويات الإدارية العليا في أي مؤسسة من المؤسسات ، حيث تكون الفترة الزمنية عشر سنوات فأكثر(٩) .

مثال : الخطة الاقتصادية بعيدة المدى التي وضعها سيدنا يوسف عليه السلام لمدة خمسة عشر عامًا ، حينما تولى شؤون الدولة المالية والاقتصادية حيث يقول القرآن على لسان سيدنا يوسف عليه السلام ، قال تعالى : { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ (٥٥) } .

مثال : خطة قيام الدولة العبرية في فلسطين من خلال مؤتمر "بال" في سويسرا عام ١٨٩٧ برئاسة هرتزل ، إذ أنه بعد (٥٠) عامًا ، أي عام ١٩٤٧ ، أعلن عن قيام دولة إسرائيل .

مبادئ التخطيط :

كمجموعة من الأسس لابد من مراعاتها عند القيام بتلك العملية ، منها :

١- تحديد الأهداف الواضحة التي تنبى عليها الخطة .

٢- ترتيب الأولويات واختيار القطاعات التي تعطي الأولوية في ضوء الإمكانات المادية والبشرية .

٣- التنبؤ باحتمالات المستقبل التي ستنفذ فيه الخطة واحتمالات تغير الظروف .

٤- الواقعية : أي مراعاة الظروف والواقع في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها .

٥- المرونة : وهي قدرة الخطة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة .

٦- التقويم : وهو تحديد جوانب النجاح ، وتثبيت إجراءاته وتحسينها والتعرف على أسباب الفشل ومعالجتها .

٧- الاستمرارية : استمرار عملية التخطيط ، فهي لا تنتهي بوضع الخطة ، بل هي سلسلة من الخطط تكمل بعضها بعضًا .

٨- التكامل : أي تكون الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية مكملة لبعضها دون تناقض .

٩- المشاركة : أي تكون عملية التخطيط تعاونية يشترك فيها الأفراد والأقسام والمديريات .

١٠- أن يكون قابلًا للتطبيق.

١١- أن يعتمد التخطيط على بيانات ومعلومات سليمة من الواقع ، لا على التخمين والعشوائية.

مراحل التخطيط :

يمر التخطيط التعليمي بمراحل متعددة نذكر منها مايلي :

١- دراسة الوضع الراهن :

تحديد مواطن الضعف والقوة وحصر الموارد المتاحة بشرية كانت أم مادية كذلك تحدد القرارات والقوانين المنظمة للعمل ويتم خلال هذه المرحلة تحديد البيانات الأساسية اللازمة لعمل التخطيط وعمل دراسات مسحية .

٢- تحديد الأهداف :

حيث يتم تحديد الأهداف المرجوة من النشاط الذي يقوم به في ضوء الأهداف الاجتماعية التي يسعى المجتمع الى تحقيقها وهذه الأهداف تكون معبرة عن حقيقة المشكلات والمعوقات من ناحية وطموحات المجتمع من ناحية أخرى.

٣- إعداد مشروع الخطة :

ترجمة الأهداف إلى برنامج عمل تفصيلي وفيه تحدد الفترة الزمنية للخطة ومراحلها ، ويتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطة من أفراد ووسائل وأجهزة مطلوبة وكذلك تدرس البدائل كما تحدد النتائج المتوقعة .

٤- تنفيذ الخطة :

يبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات المعنية والمسؤولين في المؤسسة التعليمية وتوفير الموازنات المطلوبة .

٥- المتابعة : تهدف متابعة الخطة إلى التعرف على مدى تحقيق أهداف وبرامج الخطة الوقوف على المشكلات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء التنفيذ ، وفي مرحلة المتابعة قد يحدث إدخال بعض التعديلات على أهداف وبرامج الخطة بما يتناسب مع مواجهة معوقات التنفيذ .

٦- التقويم : بالإضافة إلى التقارير الدورية التي تتم تنفيذ الخطة لابد من إعداد تقارير خلال تنفيذ الخطة وعند انتهائها تمهيدًا لإعداد الخطة التالية ، وتهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على ماتم تحقيقه (١٠) .

عوامل نجاح التخطيط التربوي :

هناك عناصر أساسية لابد من توافرها لكي ينجح التخطيط هي :

١- العناصر البشرية المؤهلة القادرة على اتخاذ القرار .

٢- الأدوات والأساليب والموارد اللازمة لتنفيذ الخطط .

٣- نظم المعلومات الدقيقة التي تغذي المخطط بالبيانات .

٤- أساليب التشخيص والقياس والتقدير والتنبؤ .

٥- العلم والدراية بأساليب التخطيط الحديثة .

أنواع الخطط :

هناك عدة أنواع للخطط يمكن أن يعدها القائد في مؤسسته :

- الخطة السنوية
- الخطة الفصلية
- الخطة الشهرية
- الخطة الأسبوعية
- الخطة اليومية
- خطة قد تكون لساعة أو فترات بسيطة

مستويات التخطيط التربوي :

١- التخطيط على مستوى الإدارة العليا مثل الوزير ومساعدوه.

٢- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى مثل مديريات التعليم .

٣- التخطيط على مستوى الإدارة التنفيذية مثل مدير المدرسة.

الفرق بين الخطة والتخطيط :

ولكي نقوم بالمقارنة بين الخطة والتخطيط نقوم بطرح السؤال التالي :
مالفرق بين الخطة والتخطيط ؟

- التخطيط يسبق الخطة

- والخطة هي نتاج لعملية التخطيط

- التخطيط عملية مستمرة لقرارات تتم في مستويات إدارية مختلفة وهي من أعقد الأعمال الإدارية لأنها ترتبط ببلورة الأهداف وتحديدها وتحديد المدخلات والعمليات أو الأنشطة الخاصة بتحقيقها ووضعها في شكل برنامج زمني محدد .

- الخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات وتحديد زماني ومكاني .

.. الفصل الرابع ..
صعوبات ومشاكل التخطيط التربوي

الصعوبات التي تواجه التخطيط

أسباب فشل التخطيط التربوي بالتعليم في المملكة العربية السعودية

حلول لمشاكل التخطيط

مقال " فشل التخطيط في مجتمعنا "

" مقدمة "

يعتبر علم التخطيط ضرورة علمية لتحقيق تنمية الموارد البشرية خاصة إذا ما علمنا أن الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة للتنمية .

ومن هنا بدأ تكثيف الجهود حول التخطيط التربوي وأساليبه وتطبيقاته بهدف وذع الخطط الملائمة لكل دولة على حدة وفقا لثقافتها ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين بالتحديات التي تواجههم .

إلا أن هنالك مشكلات وصعوبة تواجه التخطيط في عالمنا العربي الذي يعد من دول العالم الثالث (الدول النامية) .

وسوف نحاول في هذا الفصل التطرق لهذه المشاكل بصورة موجزة للإطلاع على أهم ما يواجه المخططين وما يفترض أن يستعدوا له ويأخذوه بالحسبان (الأغبري ٢٠١٢) .

أولًا : الصعوبات التي تواجه التخطيط :

هنالك بعض الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط من ضمنها :

- **صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط**
- **الاعتماد على معلومات غير دقيقة أو خاطئة**
- **قلة اهتمام المديرين بالتخطيط المستقبلي**
- **اعتقاد البعض أن التخطيط يحد من حرية الأفراد في العمل ويقيدهم**
- **وضع أهداف مبالغ فيها ضمن الخطة**
- **مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي تتضمنه الخطة (١١)**
- **عدم وضوح السياسات التربوية والتخطيطية**
- **غياب التقويم التربوي**
- **نقص في البيانات والإحصائيات**
- **قلة المخصصات المالية**
- **عدم استخدام أساليب التنبؤ والتقدير والتشخيص**
- **عدم استخدام أساليب التخطيط الحديثة**

ثانيًا : أسباب فشل التخطيط التربوي بالتعليم في المملكة العربية السعودية :

فيما نلمسه في الواقع أن الخطط التعليمية التربوية هي خطط جزئية وغير مكتملة ويمكن وصفها بالآتي :

- **عدم شمولية الخطط لكافة قضايا التعلم مما أدى إلى فقدان التوازن كفقدان التوازن بين مراحل التعليم المختلفة .**

- **تركيز الخطط على الجانب الكمي وإهمال الجانب الكيفي من مناهج وطرق تدريس وكتب ووسائل وإدارة ومدرسية وطلاب وأبنية .**

- **الاهتمام بنوع من أنواع التعليم على حساب الأنواع الأخرى مما أدى إلى فقدان التوازن بين فروع التعليم وأنواعه فيغلب التعليم النظري على التعليم المهني والفني من جهة ثم على التعليم العلمي من جهة ثانية .**

- **فقدان التوازن في الخدمات التعليمية بين الريف والمدينة وبين الذكور والإناث .**

{ فقد بدأ التخطيط التربوي بشكل عام والتخطيط بشكا خاص حديثا العهد في المملكة العربية السعودية ، يمكن إرجاعه إلى ما بعد عام ١٩٦٢ شأنه في معظم الدول العربية ودول العالم ، فهنالك الكثير من المشكلات تواجه عملية التخطيط التعليمي في معظم الدول التي تعاني الضائقة الاقتصادية والتفكك المجتمعي ، والتي لها آثارها السلبية على العملية التعليمية برمتها ومن هذه المشكلات } .

- **افتقار الخطط إلى التعداد الصحيح للسكان .**

- **افتقار الخطط إلى البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة حول الجوانب الاقتصادية والاجتماعية .**

- **عدم اكتمال أجهزة التخطيط التعليمي وفعاليته .**

- **شح الموارد بأنواعها المختلفة .**

- **نقص البيانات الإحصائية والأساسية للتخطيط التعليمي .**

- **عدم توافر الثقة بالبيانات أو المعلومات الإحصائية المتوافرة .**

- **عدم توافر المتخصصين من ذوي الخبرات العالمية في الجهاز الفني للتخطيط التعليمي .**

- **شح الموارد المالية المخصصة للخطط التعليمية .**

- **عدم توافر الأجهزة الفاعلة لتنفيذ الخطط التعليمية .**

- **عدم التكامل بين إعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها .**

- **غياب التنسيق بين الجهات المعنية (١٢) .**

ثالثًا : حلول لمشاكل التخطيط التربوي :

إن حلول مشاكل التخطيط متنوعة بتنوع المشكلة وأسبابها ونتائجها إلا أن هنالك عدة خطوات وحلول لمشاكل التخطيط التربوي سوف سنتعرض جزء منها بشكل نقاط .

١- خطوات وضع خطة ناجحة :

- **التحليل: تحليل الوضع الحالي وموقعك الحالي**
- **التهديف : وضع الأهداف المراد تحقيقها**
- **التنظيم : تطبيق الخطة**
- **التقييم : تقييم الأهداف وقياس مدى نجاح الخطة**

٢- صفات المخططين الناجحين :

- **حب الاستطلاع**
- **الابداع وحب المغامرة**
- **القدرة على المنافسة**
- **الاتصاف بالعملية ويمتلك الحافز القوي لتطبيق الخطة**
- **الثقة بالنفس**

- الحكمة والعلم
- المثابرة

٣- أهمية وضع الخطة لسير العمل :

- تحديد العوائق والعقبات وبالتالي تجنبها وتحديد البدائل
- تقييم تقدم العمل ومقارنة التوقعات بالنتائج الفعلية
- تحديد مراحل العمل والفترة الزمنية التي سيتم استغراقها في تنفيذه
- تمكين صاحب العمل من مراقبة ومتابعة سيره وتقييم تقدمه

٤- أسس التخطيط التربوي :

- الواقعية بحيث لا يكون التخطيط خارج حدود الواقع
- ترتيب الأولويات والتركيز على المشروعات الأكثر أهمية
- الشمولية وتحقيق التكامل مع جميع القطاعات
- الاستمرارية والمرونة وإمكانية تطويره
- التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

٥- عوامل نجاح التخطيط التربوي :

- توافر العناصر البشرية

- تزيد المخطط بالبيانات وتنظيم المعلومات

- استخدام أساليب التنبؤ والتقدير والتشخيص

- تأمين الأدوات والأساليب والموارد لتنفيذ الخطط

- العلم والدراية بأساليب التخطيط (١٣)

ويرى الباحث :

{ أن شروط نجاح التخطيط تختلف باختلاف نوع التخطيط وطريقة استخدامه فمثلاً التخطيط التربوي يختلف عن التخطيط المدرسي والتخطيط العام لرؤية دولة متقدمة يختلف في تخطيط آخر لدولة متأخرة في التعليم ولكن هناك مسلمات ثابتة لا تتغير تؤدي إلى نجاح أي تخطيط وفي أي مجال مثل (صفات المخططين الناجحين وأسس التخطيط ومتطلباته وغيرها) } .

رابعاً : مقال " فشل التخطيط في مجتمعنا " :

من المقالات التي استعرضت على الصحف في مجال التخطيط

مقال :

فشل التخطيط في مجتمعنا !

لمحمد بن فوزي الغامدي (الباحث)

في صحيفة المناطق / نشر قبل سنة واحدة - ١٢:٠٣ صباحًا، ١٦ نوفمبر ٢٠١٦ م .

.....

يكثر في مجتمعنا سوء التخطيط للمستقبل مما يؤثر على المستوى التعليمي للفرد، فالفشل بالتخطيط هو أساس الفشل في المستقبل، فلو نلاحظ طلاب المرحلة الثانوية في مدارسنا لا يوجد لديهم أهداف معينة أو خطط لما بعد الثانوية، ومن هذا الجانب يفشل الطالب ويصيبه الإحباط ، فتخرج لنا البطالة والفراغ والتفرغ للتفحيط وغيره بسبب عدم وجود خطه للمستقبل أو هدف محدد فالطالب حتى وإن نجح ونال الدرجات العالية وقبل بإحدى الجامعات وهو غالباً لا يعرف أي تخصص يرغبه وهل تخصصه الذي يطمح له متاح بالكلية التي قبل بها أم لا وغالباً يدخل بسبب رغبة الوالدين بكلية ما أو لا يوجد إلا تخصص معين يناسب معدله بالتحضيري أو التراكمي أو وجود الجامعة أو الكلية في مدينته التي يقطن بها فغالبية الطلاب والطالبات يدخلون

الجامعات والكليات وهم لا يعلمون ما التخصصات الموجودة بالكلية وهل هي تناسب ميولهم أم لا، ولذلك يتسبب الفشل بوضوح الأهداف والتخطيط لها التسرب من الجامعات والفشل بها أو هنالك من أكملها وهو كارهاً لها بسبب عدم ميله لتخصصه المجبر عليه فذلك سيؤثر على تأديته في عمله على أكمل وجه.. ففي بعض الجامعات المتقدمة، تجد عبارة شهيرة على أبواب القاعات تقول " people don't plan to fail but the fail to plan :

الناس لا يخططون للفشل لكن يفشلون بالتخطيط"، فلابد من إدخال مبدأ تحديد وتخطيط الأهداف لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية وتوجيههم بالتخصصات التي تناسب، ميولهم وإعطائهم خلفية عن الجامعات والتخصصات المتوفرة والمجالات التي يمكن أن يلتحق بها، ولابد من خدمات توجيهيه من طراز عالي لأن هذه المرحلة أهم مرحلة يحتاج لها الطلاب فأن تمت هذه المرحلة وأحسن التصرف معها، وهي أهم المراحل للتقدم بالمجال المهني والتعليمي، ولتقليل التسرب من الجامعات وتقليل البطالة بسبب دخول الطالب في مجال يرى به طموحه ومستقبله وله دراية كاملة بهذا التخصص الذي توجه إليه من ناحيته الشخصية لا من الناحية الإجبارية (١٤) .

المصدر : http://almnatiq.net/331789/

.. الفصل الخامس ..
التخطيط من المنظور الإسلامي

{ مقدمة }

إن التخطيط عملية قديمة مارستها المجتمعات البشرية الأولى بهدف السيطرة على البيئة ومواجهة الكوارث البيئية من أمطار وزلازل وبراكين وفيضانات وغيرها .

وقد بينا سابقاً بأن التخطيط موجود منذ وجود الإنسان على سطح الأرض .

ولأهمية التخطيط للإنسان فقد اهتم الإسلام بها كثيراً ونجد الكثير من الأمثلة القرآنية والأحاديث النبوية التي يوجد بها دلالة على استخدام التخطيط .

ويعرف البناء التخطيط من المنظور الإسلامي بأنه :

أسلوب عمل جماعي في منظمة يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية ويعتمد على منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى إلى تحقيق هدف شرعي وهو عبادة الله وتعمير الكون .

ويقول آخر بأن التخطيط في الإسلام هو :

الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة المفاجآت بل نأخذ في الاعتبار وتوقعات المستقبل والإمكانات المتاحة حالاً .

ويتجلى التخطيط بقول الله تعالى : (وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ) .

وإذا كانت هذه الآية الكريمة وردت في خصوص التخطيط العسكري فإنها تضع لنا توجيهات عامة لمواجهة أي تحديات واحتمالات مستقبلية في سائر مجالات العمل (١٤) .

والمجتمع الإسلامي في مختلف عصوره قد شهد صوراً كثيرة في التخطيط ولم يكن ثمة خلاف بينه وبين التخطيط المعاصر إلا في الوسائل وحجم الخطة ولكنه في واقعه كان يشمل على عناصر الإعداد والتنفيذ ويدخل في كافة نشاط الدولة السياسية والدينية والاجتماعية والاقتصادية والحربية ، بل ويتميز عن أي تخطيط آخر بأن السياسات العامة والمبادئ والأسس التي تقوم عليها الدولة المسلمة هي من صنع الله - عزَّ وجلَّ - فهو - عزَّ وجلَّ - يضع السياسة العامة ويبلغها الرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي مهتدياً بالأسس والمبادئ المنزَّلة ، ومعتمداً على ما يناسب الظرف حسبما يقرره هو ومستشاروه (١٥) .

وإن المتطلع للسنة النبوية الشريفة يجد المئات من خطط رسول الله صلى الله عليه وسلم وأبرز هذه الخطط النبوية .

- **التخطيط للدعوة**
- **التخطيط للهجرة**
- **التخطيط العسكري في المعارك**
- **التخطيط المدني في الجانب الاجتماعي والاقتصادي (١٦)**

.. الفصل السادس ..
واقع التخطيط في التعليم بالمملكة العربية السعودية

التخطيط لدى مدير المدرسة

إن التخطيط التربوي في التعليم بالمملكة العربية السعودية له أهمية كبرى في نجاح الإدارة التربوية ولا تختلف أهمية التخطيط في التعليم بالمملكة عن أي تعليم بأي دولة ، وسنستعرض التخطيط بالتعليم السعودي مع الدراسة السابقة لدى مدير المدرسة .

التخطيط لدى المدير :

إن من أسس نجاح المدرسة ان تعد خطط واضحة تساعدها على بلوغ أهدافها لذا فإن هناك أهمية بالغة لقيام مدير المدرسة بعملية التخطيط وتبرز الأهمية من خلال استعراض بعض الفوائد لعملية التخطيط لدى مدير المدرسة :

- **يساعد المدير في ترتيب المهام أو الأعمال**
- **يستخدم جميع الطاقات البشرية والمادية استخدام أمثل**
- **يتيح التخطيط للمعلمين فرصة للاشتراك في تحديد الأهداف**
- **يمكن لمدير المدرسة أن يقوم عمله ويحدد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف** (١٧)

{ دراسة سابقة }

" دراسة سابقة "

الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

إعداد

سليمان بن علي الكريدا

إشراف

أ.د فهد بن إبراهيم الحبيب

رسالة ماجستير

كلية التربية بجامعة الملك سعود

١٤٢٥ ــ ٢٠١٤

أهداف الدراسة :

- تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .

- التعرف على مدى أهمية الكفايات التخطيطية اللازمة لدى مديري التربية والتعليم في المملكة .

- التعرف على الفروق إن وجدت في المؤهلات الدراسية والخبرات .

- تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتطوير مديري التربية والتعليم في المملكة في مجال الكفايات التخطيطية اللازمة .

أهمية الدراسة :

- تساعد الجهة الإشراقية في وزارة التعليم في مراعاة توفر هذه الكفايات لدى من يتم ترشيحه للقيام بالمسؤولية في إدارة التربية والتعليم .

- تساعد هذه الدراسة الجهات العلمية في إعداد برامجها المخصصة في التخطيط التربوي وتقويم برامجها الحالية في ضوء هذه الكفايات .

- تساعد في أن تكون إضافة جديدة للمكتبة التربوية .

أسئلة الدراسة :

- **ما الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .**

- **ما مدى أهمية الكفايات التخطيطية اللازمة لدى مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .**

- **هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد المدرسة باختلاف متغيرات الدراسة (العمل ، المؤهل ، الخبرة في العمل الحالي ، التدريب) .**

- **ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي في تطوير مديري التربية والتعليم في مجال الكفايات التخطيطية اللازمة في المملكة العربية السعودية .**

نتائج الدراسة :

لقد توصل الباحث على عدة نتائج من الدراسة من أهمها :

١- أن درجة تجاوب مديري التربية والتعليم لأسئلة الاستبانة عالية على الرغم مما يواجهونه من أعمال وضغوط كثيرة وقد بلغت نسبة تجاوبهم ٩٤% من مجموع أفراد الدراسة .

٢- أن أكبر نسبة من مديري التربية والتعليم لديهم خبرة في العمل الحالي كمديرين للتربية والتعليم تقبل عن خمس سنوات حيث تصل نسبتهم ٤١%

في حين أن من لديهم خبرة أقل من عشر سنوات تصل نسبتهم ٣٦%

ومن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات تصل نسبتهم ٢٠ % .

٣- أن ٧٨% من مديري التربية والتعليم قد تلقوا دورة تدريبية في التخطيط

في الحين أن ٢٢% لم يتلقوا أي تدريب في هذا المجال .

٤- ووجد الباحث أن أكثر من ٨٥ بالمية من هذه الدورات المتخصصة لا تزيد عن خمسة أيام .

ويرى الباحث :

{ على أن هذه الفترة ليست كافية لاكتساب أي مهارة في التخطيط } .

.. خاتمة .. :

يرى الباحث على أهمية إعداد مديري المدارس إعداداً جيداً في التخطيط من خلال :

- **توظيف المديرين الجدد الذين تتوفر لديهم دورات أو شهادات بالتخطيط .**

- **إلزام المديرين بحضور الدورات الهامة في التخطيط .**

- **تغيير طريقة تعيين المدير بحيث يتعين بحسب شهاداته التربوية ومدى قدرته على التخطيط الجيد في المدرسة .**

والتخطيط لازال يشكل العنصر الرئيسي والأهم في نجاح أي منظمة تعليمية فمن دون التخطيط الجيد والناجح لن ينجح أي عمل نجاح كامل فالتخطيط هو أداة رئيسية يستخدمها جميع العاملين في المنظومة التعليمية ولابد أن تتطور هذه الأداة حتى تتحقق الأهداف المرجوة والمرسومة من قبل وزارة التعليم .

المـراجـــع :

- (١) العسكري ، عبدالعزيز وآخرون ، التخطيط الإستراتيجي على مستوى المدرسة
- (٢) نصر ، عزة ،(٢٠١٠م) ، الإدارة التربوية والتخطيط التربوي ، مكتبة الرشد
- (٣) " مشكلات التخطيط التربوي " (د.ت) . مشكلات وصعوبات التخطيط التربوي، استرجع في ١٤٣٩/٤/١١هـ ، من موقع http://vb1.alwazer.com/t43624.html
- (٤) الحقيل ، سليمان (١٩٩٣م) ، الإدارة المدرسية وتعبئة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ، دار الشبل للنشر والتوزيع
- (٥) الأغبري ، عبد الصمد (٢٠١٢م)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية
- (٦) لكحل ، خضر (٢٠٠٩م) ، أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيقية ، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم في الجمهورين الجزائرية
- (٧) الزكي ، أحمد ، (٢٠١٦م) ، الإدارة التربوية أسسها وتطبيقاتها ، مكتبة الرشد
- (٨) عبد الصمد الأغبري (مرجع سابق)
- (٩) عبد الصمد الأغبري (مرجع سابق)

- (١٠) حجي ، أحمد ، (٢٠٠٠م) ، إدارة بيئة التعليم ، دار الفكر التربوي

- (١١) القوزي ، بلغيث ، (١٤١٠هـ) ، الإدارة المدرسية ميادينها النظرية والعملية ، مطابع الفرزدق التجارية

- (١٢) مرتضى ، وآخرون ، (٢٠١٥م) ، أسس الإدارة التعليمية .التطور الإداري والقضايا المعاصرة

(١٣) .الأغبري، عبد الصمد (١٤٢٦). إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الآيزو (٩٠٠٢) في محافظة الأحساء – مجلة التعاون، المملكة العربية السعودية. ، ع ٦١.

- (١٤) عبدالهادي ، حمدي ، (١٩٧٦م) ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة ، القاهرة ، دار الفكر العربي

- (١٥) أبو سن ، أحمد ، (١٩٨٤م) ، الإدارة في الإسلام ، الخرطوم ، الدار السودانية للكتب

- (١٦) الأشعري ، أحمد ، (٢٠١٧م) ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، جدة ، دار خوارزم العلمية

- (١٧) آل ناجي ، محمد ، (٢٠١٤م) ، الإدارة التعليمية والمدرسية

(١٨) الكريدا ، سليمان ، (٢٠٠٤م) ، الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود