التخطيط الأستراتيجى للتعليم العالى النوعى للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل

دراسة مقدمة الى

المؤتمر السنوى (العربى الثانى عشر- الدولى التاسع)

تطوير مخرجات التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى فى ضوء التنافسية العالمية

فى الفترة (12-13) أبريل 2017

اعداد

أ.د. مهنى محمد ابراهيم غنايم

أستاذ التخطيط التربوى واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة المنصورة

obeikandl.com

التخطيط الأستراتيجى للتعليم العالى النوعى للمواءمة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل

تمهيد :

نظرا لأهمية تخطيط التعليم ، فقد تناولته دراسات وبحوث كثيرة ، وأنشئت له أقسام خاصة فى الكليات والجامعات ، بل انشىء له معهد عالمي متخصص ، وهو المعهد الدولي للتخطيط التربوي (International Institute of Educational Planning IIEP) في باريس بفرنسا ويتبع اليونسكو .

وقد تعددت مداخل تخطيط التعليم ،بتعدد مدارسة وفلسفاته و أهدافه ، إلا أنه يمكن تمييزها فى ثلاثة مداخل تقليدية رئيسية هى : الطلب الاجتماعي ، التكلفة / العائد ، القوى العاملة . كما أن هناك صيغاً أخرى جديدة تعتبر حديثة نسبيا فى التخطيط للتعليم كالتخطيط الإستراتيجي .

والتخطيط الإستراتيجي هو طريقة أو أسلوب يستخدم التفكير الإستراتيجي الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور، وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل ، مع الأخذ فى الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه فى المستقبل

ويعد رأس المال البشرى أهم العوامل الحاكمة فى التنمية ، والاستثمار فيه يعد من أفضل أنواع الاستثمار ، ورأس المال البشرى مرهون بكلفة التعليم وكفايته وحسن إدارته على كل المستويات والمراحل التعليمية ، وليست العبرة فى كفاءة رأس المال البشرى الناتج من التعليم بكم المقبولين بالتعليم ، فالمهمة لا تنتهى بمجرد قبول الطلاب بالتعليم العالى ، بل إنه من الأهمية أن يلتزم القائمون على أمر التعليم بتهيئة المناخ اللازم لضمان جودة العملية التعليمية وإنجاز أهدافها

ويعتبر التعليم النوعى العالى حديث نسبيا قياسا على الكليات والأقسام والتخصصات الجامعية التقليدية، وقد أنشئت له كليات وأقسام عديدة فى معظم محافظات الجمهورية . وهو يعد كوادر بشرية بالكم والكيف من المفروض أن تتواءم مع متطلبات سوق العمل .

والمتتبع لمخرجات التعليم النوعى العالى يتبين له خلل فى العلاقة بين هذه المخرجات وسوق العمل، وهذا يشكل اهدار مادى ومعنوى ينعكس بآثار سلبية على كل من الفرد والأسرة والمجتمع بكامله .ومن ثم تأتى أهمية هذه الدراسة بهدف تعرف متطلبات أو آليات التخطيط الأستراتيجى للمواءمة بين مخرجات التعليم العالى النوعى وسوق العمل ،وذلك من خلال المحاور التالية :

- مداخل تخطيط التعليم
- التخطيط الأستراتيجى
- سيناريوهات تخطيط التعليم العالى
- تحليل سوات ومدخل القوى العاملة
- آليات التخطيط الأستراتيجى للمواءمة بين مخرجات التعليم العالى النوعى وسوق العمل

أولا : مداخل تخطيط التعليم

- مدخل الطلب الاجتماعي Social Demand Approach :

" أقصى حد من التعليم لأكبر عدد من الأفراد " هو الشعار الذى يلخص فلسفة هذا المدخل

ويسعى هذا المدخل التخطيطى إلى مراعاة الاحتياجات الصريحة / الضمنية لتنمية الأفراد والجماعات والطبقات الاجتماعية فى المناطق الريفية . وتسمى اليونسكو هذا المدخل باسم المدخل الأجتماعى الثقافى

ونظرا لزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم ، لا تستطيع النظم التعليمية تلبية هذا الطلب الى مالا نهاية (جاك ديلور و آخرون ، 1999) ومع هذا يجب أن تضمن نظم التعليم فرصا متكافئة للجميع (Education For All) .

والسؤال الهام : كيف تستطيع جميع النظم التعليمية القيام بهذا الدور ؟ خاصة اذا كانت الموارد محدودة ؟ هذا فى نفس الوقت الذى تجب فيه المحافظة على جودة التعليم ؟

- مدخل التكلفة والعائد Cost - Benefit Approach

أكدت بحوث ودراسات عديدة أن للتعليم عائدا اقتصاديا يفوق حجم الإنفاق علية ، وحاولت العديد من الدول تعرف دور التعليم فى التنمية الاقتصادية من خلال مدخل (التكلفة والعائد) .

واستخدام هذا المدخل فى تخطيط التعليم يتطلب الإلمام بأساليب حسابات تكاليف التعليم المباشرة وغير المباشرة وكذلك أساليب حساب عوائده على الفرد والمجتمع .

ومن الطرق والأساليب الشائعة فى قياس العائد الاقتصادي للتعليم ، طريقة الباقي ، وطريقة القياس المباشر ، وطريقة الارتباط بين التقدم التعليمي والنمو الاقتصادي ، وطريقة التنبؤ بالحاجات من القوى العاملة .

مدخل القوى العاملة Manpower Requirement Approach

يهتم هذا المدخل بتوفير القوى البشرية اللازمة لمواجهة احتياجات سوق العمل وقطاعات الإنتاج (أي انه يربط بين مخرجات التعليم وسوق العمل) ويبنى هذا المدخل على أساس مقابلة حجم الإنتاج فى قطاع ما بعدد من القوى العاملة المؤهلة . ومن ثم يجب – عند تخطيط التعليم – الوضع فى الاعتبار حاجات القطاعات المختلفة من القوى العاملة المؤهلة على المدى القصير والمتوسط والبعيد . وسوف يتم تفصيل هذا المدخل فيما بعد عند عرض سيناريوهات التنطيط

ثانيا : التخطيط الأستراتيجى: Strategic Planning

تسلم الإستراتيجية بأن المستقبل غامض وبأنه ليس هناك تقنية ما تسمح برسم شكل نهائى للقرارات المستقبلية . بالرغم من التاريخ الغنى والتنوع للاستراتيجية ، فليس هناك مدرسة متفردة (وحيدة) للفكر الإستراتيجي تناسب كل الظروف لهذا يذهب (بيتر Peter) إلى القول بأنه لا يوجد مدخل Approach يناسب كل الظروف ، فمناخ كل مؤسسة متفرد وله خصوصياته ويحتاج إلى مدخل مناسب فى الفكر والتخطيط

والتخطيط الإستراتيجي : هو تخطيط مستقبلي يضع فى الاعتبار القوى والعوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل والقوى الداخلية بما يساهم فى اكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة فى المستقبل .

ويتأسس التخطيط الأستراتيجى على منظومة سوات فى تحليل البيئة الداخلية والخارجية (Swot Analysis)

وتؤكد فلسفة التخطيط الإستراتيجي على أهمية المشاركة من قبل الآباء ورجال الأعمال والقادة والمثقفين فى إعادة هيكلة وتنظيم الوضع القائم توخيا لوضع مستقبلي أفضل .

والتخطيط الإستراتيجي هو طريقة أو أسلوب يستخدم التفكير الإستراتيجي الذي يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور . ويرتبط التخطيط الإستراتيجي بمداخل التخطيط التعليمى الثلاثة (الطلب الاجتماعي ، القوى العاملة ، الكلفة / العائد) . وهو ترجمة للأهداف العامة إلى أغراض و أهداف خاصة

ويعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة أو جزءا من التخطيط الشامل الذي يستخدم فى مؤسسات ومعاهد التعليم . وهو التخطيط الذي يقوم على أساس حساب الظروف البيئية المتغيرة وحاجات سوق العمل ، مع الأخذ فى الاعتبار نوعية المجتمع والحياة فيه فى المستقبل .

والتخطيط الإستراتيجي لكي يكون ناجحا ، هناك عدة اعتبارات يجب أن توضع فى الاعتبار منها :

- وجود قيادة فعالة وفريق عمل وخبراء لصياغة الاستراتيجيات .
- بناء وتحديد المسئوليات بوضوح .
- وضع خطط توضيحية تفصيلية للتخطيط الإستراتيجي العام .
- توفر الدعم المادي المستمر .
- المشاركة من جميع الأطراف ذات العلاقة .
- وجود قاعدة بيانات ومعلومات حول النظام التعليمي ، الموقف الراهن ، الموقف السابق ، والتطورات المتوقع حدوثها .

ثالثا :الدراسات المستقبلية والتخطيط الأستراتيجى

تعد الدراسات المستقبلية ميدان من ميادين المعرفة الذي يلقى اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة ، ويترسخ دوره في صناعة القرارات على مستوى الدول وعلى مستوى المؤسسات وقد شهد هذا الميدان ـ ومازال ـ تطورات عديدة وسريعة في أساليبه ومناهجه وتطبيقاته حتى صارت له مكانة كبيرة بين مختلف ميادين المعرفة .

وبالرغم مما شهده ميدان المستقبليات من تطور ، هناك من يعتبر إن دراسات المستقبل ما زالت في طور البحث عن هويتها كمجال أكاديمي جديد ، حيث أن أنشطة هذا المجال تنحصر بين الطرق والنماذج الرياضية والممارسات الواقعية التي تسعى لخلق بيئة أفضل للحياة .

وتعتمد دراسات المستقبل على الاستشراف ، وهو محاولة لاكتشاف المستقبل وفق أهداف مخططة باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة الحاضر والماضي ، وأساليب كيفية تستنتج أدلتها من الأفكار والآراء الشخصية الفاحصة لمجريات الأحداث .

والمستقبل هو من الأمور الغيبية ـ لدى البشر ـ وعلمه عند الله "إن الله عنده علم الساعة وينزل الغيث ويعلم ما في الأرحام ، وما تدرى نفس ماذا تكسب غدا وما تدرى نفس بأي أرض تموت إن الله عليم خبير" (سورة لقمان ـ آية 34).

ومع هذا ، ومع توكل الإنسان على الله وتسليمه له في السر والعلن ، فهو مأمور (الإنسان) بالاجتهاد والتعقل والتدبر والتخطيط للمستقبل .

والأهتمام بالدراسات المستقبلية– خاصة فى ميدان التعليم– لاشك سوف يمكن من استشراف المستقبل التعليمى والتخطيط السليم المبنى على أسس علمية منهجية صحيحة.

أهداف ومهام الدراسات المستقبلية:

تعتبر الدراسات المستقبلية خليط من البحث النظري والبحث التطبيقي والمنهجية والفلسفة والسياسة التنفيذية ، ولهذا فهي تجمع بين استكشاف المستقبل المحتمل والمستقبل المفضل .

ومن أهم أهداف ومهام الدراسات المستقبلية مايلى :

(1)اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ، ومن ثم التهيؤ لمواجهتها والحيلولة دون وقوعها . وبذلك تؤدى الدراسات المستقبلية وظائف الإنذار المبكر ، والاستعداد المبكر للمستقبل ، والتأهل للتحكم فيه ، أو على الأقل للمشاركة في صنعه .

(2) إعادة اكتشاف النفس والموارد والطاقة ، وبخاصة ما هو كامن منها ، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية . وهذا بدوره يساعد على اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما نصبوا إليه من تنمية شاملة سريعة ومتواصلة . ومن خلال عمليات الاكتشافات وإعادة الاكتشاف هذه ، تسترد الأمة الساعية للتنمية الثقة بنفسها ، وتستجمع قواها وتعبئ طاقاتها لمواجهة تحديات المستقبل .

(3)بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها . ويترتب على ذلك المساعدة فى توفير قاعدة معرفية يمكن للمسؤلين أن يحددوا اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية في ضوئها

(4)دراسة مستقبلات محتملة ، اى التركيز على فحص وتقييم المستقبلات الأكبر احتمالا للحدوث خلال أفق زمني معلوم ، وفق شروط محددة (مثلا بإفتراض استمرار التوجهات الحالية للنظام الاجتماعي ـ السياسي ، أو بإفتراض تغييره عل نحو أو آخر) . وغالبا ما تسفر هذه الدراسة عن سيناريوهات متعددة .

obeikandi.com

(5) دراسة صور المستقبل ، اى البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المتخيلة وتحليل محتواها ، ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها . وذلك بإعتبار تصورات الناس حول المستقبل تؤثر فيما يتخذونه من قرارات في الوقت الحاضر ، سواء من اجل التكيف مع تلك التصورات عندما تقع ، أو من اجل تحويل هذه التصورات إلى واقع .

(6) دراسة الأسس المعرفية للدراسات المستقبلية ، اى تقديم أساس فلسفي للمعرفة التي تنتجها الدراسات المستقبلية ، والاجتهاد في تطوير مناهج وأدوات البحث في المستقبل .

(7) دراسة الأسس الأخلاقية للدراسات المستقبلية . وهذا أمر متصل بالجانب الاستهدافى للدراسات المستقبلية ، ألا وهو استطلاع المستقبل أو المستقبلات المرغوب فيها . إذ أن تحديد ما هو مرغوب فيه يستند بالضرورة إلى أفكار الناس عن "معنى الحياة" وعن "المجتمع الجيد" ، وعن "العدل" وغير ذلك من المفاهيم الأخلاقية والقيم الإنسانية .

(8) تفسير الماضي وتوجيه الحاضر . فالماضي له تأثير على الحاضر وعلى المستقبل ، والكثير من الأمور تتوقف على كيفية قراءة وإعادة قراءة الماضي . كما أن النسبة الكبرى من دارسي المستقبل يعتبرون أن أحد أغراضهم الأساسية هو تغيير الحاضر وما يتخذ فيه من قرارات وتصرفات لها تأثيرها على تشكيل المستقبل . .(ابراهيم العيسوى،2000)

سيناريوهات الطلب على التعليم العالى ضمن منظومة التعليم الجامعى:

- سيناريو الطموح 50 % من الشريحة العمرية (17-24) عاما
- سيناريو الطلب الأجتماعى(الشعبى أو الجماهيرى)
- سيناريو الواقع نمو المدخلات / المخرجات من التعليم العالى
- سيناريو احتياجات سوق العمل

فيما يلي عرض أربعة سيناريوهات لتوقعات نمو الطلب على التعليم العالى للتعرف على اتجاهات الطلب عليه وإمكانية المواءمة بين المخرجات وسوق العمل

السيناريو الأول : سيناريو الشريحة العمرية (17-24) سيناريو الطموح

ويتمثل هذا السيناريو فى تقدير أعداد الطلاب المتوقع قيدهم بالتعليم العالي في ضوء نسبة 50 % من إجمالي عدد السكان في الشريحة العمرية (17 – 24 عام)

السيناريو الثانى : أعداد الطلاب المتوقع قيدهم بالتعليم العالي وفقا للأعداد المتوقعة من خريجي المرحلة الثانوية: (سيناريو الطلب الأجتماعى : الشعبى أو الجماهيرى)

وهذا يعنى قبول جميع الناجحين فى الثانوية العامة بالتعليم العالى (أقصى قدر من التعليم لأكبر عدد من الطلاب)

و يعتمد هذا السيناريو على الأعداد المتوقعة من خريجي المرحلة الثانوية والتي يتم حسابها من خلال الإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم

السيناريو الثالث : سيناريو الواقع (المدخلات/ المخرجات)

أعداد الطلاب المتوقع قيدهم بالتعليم العالي وفقا للنسب الواقعية :

يعتمد هذا السيناريو على تقدير أعداد الطلاب المتوقع قيدهم بالتعليم العالى في ضوء الواقع حيث يتم حساب عدد الطلاب الملتحقين خلال سنوات سابقة ، ثم حساب متوسط معدل التغير والذي يتم الاعتماد عليه لحساب التوقعات المستقبلية .

السيناريو الرابع : سيناريو احتياجات سوق العمل (التعليم وسوق العمل)

يؤكد هذا السيناريو على التكامل بين مخرجات التعليم العالى النوعى ومتطلبات سوق العمل

يعتمد هذا السيناريو على تقدير احتياجات سوق العمل من مخرجات التعليم العالى النوعى

ويتم ذلك بطرق عديدة من خلال التقديرات المستقبلية وسؤال مؤسسات الأعمال واحصاءات وزارات الخدمة المدنية والقوى العاملة ... الخ وهذا السيناريو هو الأقرب لتخطيط التعليم العالى النوعى بما يلبى احتياجات سوق العمل

وتقدر الاحتياجات التعليمية للتنمية الاقتصادية (سوق العمل) وفقا لهذا المدخل فى ضوء المراحل الآتية :

1- حصر الأوضاع السائدة فى سنة الأساس (سنة بداية الخطة) .
2- التنبؤ بالاحتياجات من العمالة خلال سنوات الخطة .
3- تقويم العمالة بحسب المهن والوظائف .
4- ترجمة الاحتياجات الى الأهداف تعليمية .

بالنسبة لحصر الأوضاع السائدة تتطلب دراسة أوضاع السكان وفقا للسن والجنس والمهنة والنشاط الاقتصادي والبطالة والعمالة والإقامة .

وبالنسبة للتنبؤ بالاحتياجات من العمالة ، تستخدم أساليب رياضية ونماذج إحصائية منها : المقارنة الدولية ، الاسقاطات ، أسلوب الإنتاجية ، المؤشرات الاقتصادية . وبالنسبة لتقويم العمالة بحسب المهن ، لا توجد منهجية فريدة تضمن دقة التقديرات حسب المهن حيت أنها تتوقف على طبيعة العمالة بكل قطاع ، ويمكن استخدام المقارنة الدولية والاستقراء والإنتاجية فى التقديرات الخاصة بتقويم العمالة بحسب المهن .

وبالنسبة لترجمة الاحتياجات إلى أهداف تعليمية (حساب الأهداف التعليمية استنادا إلى الاحتياجات من القوى العاملة) وهى المرحلة النهائية فى خطة تعليمية تستند إلى مدخل القوى العاملة ، فإن ذلك يتطلب مقابلة العرض بالطلب والموازنة بينهما بحيث تنكشف مواطن الخلل (العجز – الزيادة) فى القوى العاملة .

وتترجم هذه الاحتياجات إلى أعداد يقبلها التعليم العالى النوعى وفقا لتدفقات طلابية . ويتم التخرج فى ضوء معدلات (قيد – رسوب – تسرب) وتحسب التوقعات من الخريجين فى التخصصات المختلفة . وعندما يتم تحديد الأفراد يجب إلحاقهم بالتعليم خلال سنوات الخطة .

رابعا : تحليل سوات ومدخل القوى العاملة:

تخطيط التعليم العالى النوعى فى اطار مدخل القوى العاملة يتطلب تحليل سوات ضمن آليات التخطيط الأستراتيجى ، ويتطلب ذلك تعرف وتحليل الجوانب التالية :

جوانب القوة :

- تتوفر كليات التربية النوعية فى معظم محافظات الجمهورية ، بها عدد لابأس به من الطلاب

- يتوفر عدد من أعضاء هيئة التدريس فى تخصصات مختلفة

- توجد برامج دراسية متنوعة على مستوى البكالريوس وكذلك الدراسات العليا

– توجد اقسام علمية بكل الكليات النوعية

-هناك خريجون يمكن الأستفادة منهم فى سوق العمل

جوانب الضعف :

-معظم الأبنية التعليمية قديمة وتقع خارج نطاق الجامعات

– هناك نقص فى بعض التجهيزات والتقنيات الحديثة

–لاتتوفر مراكز تميزبهذه الكليات النوعية

-قصورفى التأهيل العلمى للخريجين

–ضعف مستوى الطلاب المقبولين بالكايات النوعية

–ضعف تمويل الأنشطة التربوية

-قصورتمويل البحث العلمى

–لاتتوفرخريطة بحثية على المستوى البعيد

الفرص :

-امكانية التوسع فى الأبنية التعليمية

obeikandl.com

- احتياجات سوق العمل من الخريجين

عائد مادى يمكن الحصول عليه نظير خدمات تؤديها الكليات

– تسويق الخدمات البحثية

– والمنتجات والمعارض

التهديدات :

-هناك منافسة من كليات اخرى تعد المعلم

-احجام بعض الطلاب عن الألتحاق بالكليات النوعية

–ضيق فرص عمل الخريجين

- انحسار فرص العمل

خامسا : آليات التخطيط الأستراتيجى للمواءمة بين مخرجات التعليم العالى النوعى وسوق العمل:

- تحليل عناصر البيئة المحيطة الداخلية والخارجية (Swot Analysis)
- تحليل وتحديد المصادر اللازمة (معونات – تسهيلات .... إلخ) .
- تحليل الفرص التنافسية .
- تحليل مصادر القوة والضعف للمؤسسة .
- صياغة الأهداف (حاليا ومستقبليا) .
- صياغة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف .
- إجراء عمليات التحسين أو التطوير أو الإصلاح

توصيات واقتراحات :

– اجراء مزيد من دراسات حول التوازن بين العرض من مخرجات التعليم العالى النوعى والطلب عليه بما لايحدث خلل فى سوق العمل

– إعادة توزيع الطلاب على التخصصات لمراعاة احتياجات سوق العمل

– توجيه وارشاد الطلاب الى التخصصات التى يطلبها سوق العمل مستقبلا

– دراسات احتياجات أسواق العمل العربية من خريجى التعليم العالى النوعى مستقبلا

– توزيع خدمات التعليم العالى النوعى فى ضوء مدخل نظم المعلومات الجغرافية GIS

obeikandi.com

– مراعاة أسس ومعايير افتتاح كليات نوعية وأقسام جديدة ، ومن بينها :

الكثافة السكانية – تلبية احتياجات سوق العمل – حجم المجتمع الطلابى فى التعليم العام – الموقع الجغرافى للكلية المراد افتتاحها – مدى توفر التعليم العالى الخاص

obeikandl.com

ألبرت موتيفانس(2005) استخدام المؤشرات التعليمية فى السياسة،ترجمة سناء مسعود،مجلة مستقبليات ، مجلد 35،عدد (1) مارس/آذار ، مكتب التربية الدولى

العيسوى،ابراهيم(1998) السيناريوهات ، بحث فى مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها فى مشروع مصر 2020 ، القاهرة ، مكتبة الشرق الأوسط

كينثيا جونستون &تشيهام ، هارولد (2002) التعليم العالى فى القرن الواحد والعشرين ، اتجاهات وقضايا ترجمة مهنى غنايم ، سمير جاد ، القاهرة ، الأنجلو المصرية

غنايم،مهنى محمد (2008) مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي في إطار التخطيط الاستراتيجي المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية،جامعة الملك فهد للبترول والمعادن – المملكة العربية السعودية (**24-27**) فبراير

– غنايم ،مهنى محمد (2010) استشراف مستقبل التعليم العالى للفتاة فى المملكة العربية السعودية حتى عام 1455 هـ ، مقدم الى ندوة التعليم العالى للفتاة " الأبعاد والتطلعات " جامعة طيبة – المدينة المنورة، السعودية ، الفترة 18–1431/1/20هـ 4–2010/1/6 م

– غنايم ،مهنى محمد (2013) القيمة المضافة للتعليم، مؤتمر " التميز فى الأداء الجامعى... فلسفته...آلياته...معاييره، مركز تطوير التعليم الجامعى،جامعة بورسعيد فى الفترة 10–11 فبراير

غنايم،مهنى محمد(2013)الدراسات المستقبلية واستشراف الطلب على التعليم العالى العربى ،مؤتمر استشراف مستقبل التعليم فى مصر والوطن العربى رؤى واستراتيجيات مابعد الربيع العربى ،كلية التربية النوعية جامعة المنصورة فى الفترة 10–11 ابريل

- غنايم،مهنى محمد (2015) الأصلاح التربوى العربى فى العصر الرقمى ضرورة حتمية .... لماذا ؟ وكيف ؟ المؤتمر العلمى الدولى الأول(السنوى الخامس) " التربية العربية فى العصر الرقمى الفرص والتحديات " فى الفترة 12-13 أكتوبر، كلية التربية جامعة المنوفية

-غنايم،مهنى محمد(2016) أى تخطيط .؟ لأية تربية ؟ منطلقات التخطيط التربوى لتطوير مؤسسات التعليم الرسمى فى لدول العربية،المؤتمر العلمى السنوى الحادى عشر(الدولى الثامن) التعليم العالى فى مصر والعالم العربى (التحديات والتطوير)13-14 أبريل ،كلية التربية

- Gilbert Forges (2000) A Report on strategic planning and Higher Education Improvement, U.S.A, Wisconsin University, May..

- Kanes , M . E (2004) " A strategic planning approach to improve schooh climate : A case study in school Restructuring " , Ph . University of Georgia , 1997 , In : Diss . Abst . Inter , vol. 58 , No. 6 , December -Read , P . J and Kerzner , H .(1997) Strategic planning , A practical Guide , New York : Van Nostrand Reinhold , A Division of National Thomson publishing Inc.

obeikandl.com