

الفصل الثالث

الكفايات اللازمة للمخطط التربوي

- اشتقاق كفايات المخطط التربوي .
- هدف الدراسة الميدانية .
- الدراسة الاستطلاعية .
- قائمة الكفايات المبدئية .
- عينة الدراسة الميدانية .
- وضع الأداة موضع التطبيق .
- الصورة النهائية لقائمة الكفايات .

الفصل الثالث

الكفايات اللازمة للمخطط التربوي

بعد استعراض مفهوم الكفاية فى الفصل الأول ، وكذلك تحديد مكونات الكفاية وهى المكون المعرفى ، والمكون الأدائى أو المهارى ، بالإضافة إلى الاتجاهات والقيم ، تبنت الدراسة المفهوم التالى للكفاية : " القدرة على القيام بالأعمال والمهام التخطيطية المختلفة بمستوى معين من الأداء يتسم بالكفاءة والفاعلية " .

ثم قامت الدراسة فى الفصل الثانى باشتقاق قائمة لكفايات المخطط التربوي من خلال تحليل واجباته ومهامه ويحاول الفصل الحالى اشتقاق كفايات المخطط التربوي من خلال مراجعة الدراسات السابقة التى تمت فى مجال تحديد الكفايات عموماً ومراجعة الأدبيات أيضاً . كما يحاول الفصل الحالى التأكيد من صدق وشمول هذه الكفايات وعمما إذا كانت هناك كفايات أخرى غير مدرجة بالقائمة ولم يتم التوصل إليها نظرياً .

ولهذا يقوم الفصل الحالى بدراسة ميدانية توجه إلى عينة من الأساتذة فى مجالى التخطيط والتربية والذين يتنوع عملهم ما بين الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي ، بالإضافة إلى العاملين فى أجهزة التخطيط بوزارة التعليم وكذلك وزارة التخطيط فيما يتصل بقطاع التعليم ، وكذلك العاملين بأجهزة التدريب فى معهد التخطيط القومى والجهاز المركزى للتعينة العامة والإحصاء ، كما تم الاهتمام كذلك بالمستوليين عن الجانب التشريعى فيما يتصل بالتخطيط للتعليم ولذلك توجهت الدراسة الميدانية إلى بعض أعضاء لجنى التعليم والبحث العلمى والقوى العاملة بمجلس الشعب ، هذا بالإضافة إلى مسئولى التعليم بالصحف .

والآن إلى اشتقاق كفايات المخطط التربوي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة .

اشتقاق كفايات المخطط التربوي :

وهناك بعض الكفايات التى يمكن اشتقاقها من الأدبيات والدراسات السابقة - فى مجال الكفايات عموماً - كالتالى :

(1) القدرة على العمل فى فريق :

وتأتى هذه الكفاية كنتيجة حتمية لتعدد التخصصات فى التخطيط التربوي ، إذ لا يتصور أحد أن تقوم خطة تربوية شاملة ، وقائمة على أسس علمية سليمة ، على مجهود شخص واحد ، أو بضعة أشخاص ، ولكن يجب أن تقوم على عمل مشترك للعديد من الأشخاص ، والعديد من التخصصات (١) .

فالتخطيط له أنواعه ومجالاته وتخصصاته المتكاملة التى تتطلب فرق عمل تضم العديد من المتخصصين ، لكل منهم دوره المرسوم ، ويعملون معاً بروح الفريق الواحد . كما أن التشاور والاشتراك مع الآخرين لا يؤدى إلى تحسين الخطط فقط ، بل يؤدى أيضاً إلى جعل الخطط تلقى قبولا أكبر من جانب الآخرين . فالمشاركة فى التخطيط تساهم نحو بناء علاقات إنسانية أفضل ، كما تساعد فى الحصول على المساندة والاهتمام بالخطة من كل أعضاء الفريق ، مما سيؤدى إلى تحقيق الأهداف المنشودة (٢) .

(١) أحمد القادري ، مرجع سابق ، ص ٤٠ - ٤١ .

(٢) جميل توفيق : إدارة الأعمال : مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٦ ، ص ١٥٥ .

ولا تتكون هذه الكفاية وتنمو في عقل المخطط إلا من خلال التدريب الجاد والمستمر بين المخططين
بنوعياتهم المختلفة على العمل معاً في الفريق التخطيطي .

(٣) القدرة على تقدير التكاليف والعوائد :

إذ يجب أن يكون المخطط التربوي دارساً لعلم الاقتصاد ملماً به ، لأن عمله يتطلب المهارات الآتية :-

- المهارة في إجراء التحليلات الاقتصادية على مستوى المشروع والبرنامج .
- فهم ومعرفة أساليب بناء الميزانيات (١) .
- تقدير الكلفة التعليمية على المستوى التفصيلي (الوحدة بالمشروع أو بالبرنامج) ، وكذلك على المستوى الإجمالي .
- القدرة على تطوير ميزانيات المشروع والبرنامج لدورات مستمرة (سنة أو عدة سنوات) (٢) .
- توضيح الجدوى الاقتصادية للخطة وللشروعات المدرجة بها ، وذلك من خلال تطبيق تكتيكات مثل الكلفة/المنفعة
والكلفة/الفاعلية . حيث تقدم بحوث الكلفة / المنفعة للمخطط التربوي إطاراً عاماً يمكنه من تصنيف المناهج ،
ومعرفة الطلب والاحتياجات ، وتقدير الميزانية والأعباء ، وبمساعدة الموجهين التربويين والنفسيين يمكنه مساعدة
الطلاب على اختيار الكلية والبرنامج المناسب لهم اقتصادياً وتربوياً (٣) .

ويتكون تحليل الكلفة / المنفعة من التعرف على التكاليف الاقتصادية وقياسها ومقارنتها بالعوائد من
المشروعات والبرامج الاستثمارية (٤) . فإذا كان تحليل الكلفة / المنفعة يقدم معلومات بشأن الكفاءة الاقتصادية ،
فإنه يضم العوامل الأخرى - الاعتبارات السياسية مثلاً - تقل قدرته على تقديم مثل تلك المعلومات . ولا يعنى هذا
أن الاعتبارات السياسية وغيرها مستبعدة من التحليل (٥) .

ويستخدم تحليل الكلفة / الفاعلية عند ما لا نستطيع التعبير عن التكاليف والعوائد بقيم مادية . وهذه
العوائد غير المادية للإنتاجية المتزايدة قد تكون تأثيرات تربوية فى صورة تحسين درجات التحصيل أو معدلات
الرسوب والتسرب (٦) .

كما سبق ، يكون الفارق بين معدل الكلفة / الفاعلية ومعدل الكلفة / المنفعة عائداً إلى المدة الزمنية التي يتم
خلالها التقييم ، فالمعدل الأول يتعلق على الأخص بالتقييم فى الأجل القصير ويأخذ فى الاعتبار الناتج المباشر ،

(١) عبد الفتاح حجاج وجمال نوير : تقرير بشأن سياسة التدريب على التخطيط التربوى ، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة اللجنة
العليا للتدريب ، المنعقدة فى الفترة من ٢٥ - ٢٦ / ٨ / ١٩٨٨ ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ ،
ص ٨ .

(٢) Sayed M. Abdel Maksoud et. al., op. cit., p. 21.

(٣) حسان محمد حسان : بحوث الكلفة والمنفعة فى التعليم الجامعى ، القاهرة : دار الثقافة للطباعة والنشر ، ١٩٨٠ ،
ص ٥٣ .

(٤) Irving Sirken; *Cost - Benefit Analysis : Techniques, Uses and Limitations*, EDI, World
Bank, International Bank of Reconstruction and Development, 1979, p. 223.

(٥) Elizabeth M. Hawthorne; *Evaluating Employee Training Programs*, New York : Quorum
Books, 1987, pp. 35 - 36.

(٦) Philip Zodhiates; " Project Analysis : Benefit - Cost and Cost - Effectiveness " , In : R.G. Davis
(Ed.), *Planning Education for Development, Vol. II*, Cambridge, Massachusetts, 1980, pp.
299 - 300 .

فى حيسن يحنص المعدل الثانى بالأجل الطويل وبالتالى يتناول النتائج غير المباشرة للاستثمار التعليمى (١) .

(٣) مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية (٢) :

إذ ينبغى على المخطط أن يؤسس ويبنى مناخاً جيداً وملائماً لكى تتم فيه عملية التخطيط ، وذلك من خلال قدرته على إقامة علاقات شخصية طيبة مع جميع زملائه فى الفريق التخطيطى ، هذا من ناحية ، وفتح قنوات اتصال جيدة مع العاملين بالميدان وعدم الانعزال من ناحية أخرى . وكما يقول فورتر فإن إحساس المخططين بأنهم فى عزلة عن المعلمين - مثلاً - وعن عدم وصول توصياتهم إلى المعلمين ، فإن هذا لا يكون راجعاً لعدم فهم المعلمين لما يقوله المخططون ، أو أن تدريب المعلمين كان سيئاً أو غير كافى ، ولكن مرجع ذلك إلى وجود فجوة بين المخطط والمشروعات التى يضعها المخططون ، وبين الواقع اليومى الذى يعيشه المعلمون ويواجهونه فى الميدان (٣) . وهذا لا بد أن يكون المخطط على اتصال دائم بالميدان لإنجاح خطته ومشروعاته من خلال علاقاته الشخصية ، ومهارات الاتصال وقنواته التى يقيمها مع العاملين فى الميدان باستمرار ، ووسيلته إلى ذلك شخصيته ، ومهارته الكلامية ولباقته ، وقدرته على إقناع مستمعيه ، فكل هذه العوامل تؤدى فى النهاية إلى نجاح عملية الاتصال التى تؤدى إلى نجاح عملية التخطيط . ويقول لوسير إن معظم المشكلات بين الرؤساء والمرؤوسين تعود للاتصال ، إما بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة وإما بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين (٤) .

ويرى جيردهام أن هناك سبع مهارات يمكن اعتبارها أساساً للتفاعل الإنسانى بالنسبة لموقع القيادة ، سواء كان ذلك على المستوى الفردى الخاص أم فى بيئة العمل ، وتتضمن هذه المهارات :

- ١ . تفسير سلوك الآخرين .
- ٢ . تقديم الذات .
- ٣ . الاتصال .
- ٤ . الإقناع .
- ٥ . استخدام النفوذ أو الصلاحية .
- ٦ . العمل مع الجماعات .
- ٧ . القيادة (٥) .

(١) طاهر عبد الرازق : " الإطار النظرى لدراسة الكلفة / الفاعلية للسياسات التربوية " ، التربية الجديدة ، بيروت : السنة الرابعة ، العدد (١١) ، أبريل ١٩٧٧ ، ص ص ٦٠ - ٦١ .

(٢) John P. Logan ; *Preservice Qualifications of Management Trainers : Education, Work*

Experience and Competencies on Job Entry, Ed. D., University of Toronto, Canada, 1990, D.A.I, Vol. 51, No 7, January 1991, P. 3295.

(٣) Pierre Furter; *The Planner and Lifelong Education*, Paris, UNESCO : I I E P , F.E.P. Series, No. (25), 1977, p. 55.

(٤) Robert N. Lussier ; *Human Relations in Organizations : A Skill - Building Approach*, Boston , M.A : Richard D. Irwin, Inc., 1990, p. 179.

(٥) Maureen Guirham; *Interpersonal Skills at Work*, New York : Prentice - Hall, Inc. 1990, pp. 2-16.

ويمكن القول بأن مهارة الإقناع كوسيلة من وسائل التأثير على الآخرين هي مهارة فردية يمكن تسميتها ، ولا يحتاج المخطط إلى مهارة إقناع مرؤوسيه فقط ، بل أيضاً إلى مهارة إقناع رؤسائه في العمل (١) .

ويكون الإقناع فعالاً عندما تتوافر فيه أربعة شروط :

- ١ . عدم التأكد من الموقف بالنسبة للفرد المراد إقناعه .
- ٢ . وجود إدراك للفروق الفردية بين الأفراد .
- ٣ . أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه .
- ٤ . تقليل درجة الخلاف بينه وبين من يريد إقناعه (٢) .

(٤) القدرة على التقويم (٣) والتصحيح المتتالي :

وعملية تقويم الخطة التربوية تتم أثناء تنفيذ الخطة فيما يعرف بالتقويم المرحلي ، وتنتهى فيما يسمى بالتقويم النهائى للخطة التربوية ، ويتيح التقويم المرحلي اكتشاف عيوب أو نقاط الضعف فى التنفيذ مما يؤدي إلى تعديل فى بعض أهداف الخطة ، أو مراجعة البرنامج الزمنى الموضوع لها ، أو البحث عن العيوب الموجودة فى التنفيذ ، أو غيره من التعديلات التى تحقق للخطة المرونة ، وتضمن سلامة التنفيذ . أى أن تقويم الخطة عملية مستمرة تبدأ مع بداية الخطة ، وتستمر فى كل مراحلها وحتى نهايتها . ويتم تقويم الخطة على أساس :

- دراسة لأهدافها ومدى ملاءمتها وصلاحيتها .
- دراسة للقرارات والإجراءات الخاصة بتنفيذ هذه الأهداف ومدى كفايتها .
- دراسة لما يتحقق من هذه الأهداف ، وما يعترض تنفيذها من عقبات (٤) .

ويؤكد هذا قدرة المخطط التربوى على استخدام البديل الأمثل فى الوقت والمكان المناسبين .

(٥) القدرة على الخلق والابتكار والتطوير :

إذا كان المخطط هو الذى يتوقع المشكلات ، فإنه يجب أن يتمتع بالحرية فى تنظيم النتائج والآثار المحتملة للكثير من التصرفات والأعمال الحالية أو المتوقعة ، وهذا يستلزم مقدرة على التخيل والتفكير والخلق (٥) . كما يتطلب التحمس للتطوير الذى يهدف إلى الإصلاح ، ومواجهة احتياجات التطوير المهني (٦) .

(١) *D. Kolb, I. Rubin and J. Osland; Organizational Behavior : An Experimental Approach, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1991, p. 376.*

(٢) *M. Guirdhan, op. cit., pp. 218 - 236.*

(٣) *Linda Combs; A Comparison of Competencies of Texas Male and Female Superintendents as Perceived by Boards of Education, Ed. D., Texas A. & M. University, 1991, D.A.I., Vol. 52, no. 9, March 1992, p. 3134.*

(٤) أحمد محمد الزكى : " تقويم الخطة التربوية " ، صحيفة التخطيط التربوى فى البلاد العربية ، بيروت ، السنة الرابعة ، العدد (١٢) ، ١٩٦٦ ، ص ص ٥٥ - ٥٦ .

(٥) جميل توفيق ، مرجع سابق ، ص ١٤٥ .

(٦) *Lin Hui - Liang; An Identification and Validation of Competencies for Industrial Designers in Taiwan, Ph. D, The Ohio State University, 1991, D.A.I, Vol. 52, no. 10, April 1992, p. 3544.*

(٦) القدرة على تقبل النقد :

على المخطط ألا يتقبل النقد بصدور ربح فحسب ، بل عليه أن يبحث الناس وأهل الرأي والمتخصصين على هذا النقد ، وعليه بعدئذ أن يجمع هذا النقد ويدرسه ويصفه ويقومه ، ثم يقوم خطته في ضوء هذا النقد (١) . كما يجب أن يكون متفتح العقل ، ويستطيع أن يتقبل أفكار الآخرين (٢) .

(٧) أن يمتلك نظرة علمية مستقبلية :

فالتخطيط عمل علمي ، كما أنه مرتبط بالمستقبل ، فهو جهد ميدول من أجل التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة ، ومحاولة توجيه حركة هذا النشاط أو تلك الأنشطة . ولاتخاذ قرارات أكثر عقلانية بشأن مستقبل التربية : فإن ذلك يستلزم تخطيطاً يتوخى المستقبل واحتمالاته ، تخطيطاً يضع عدداً من البدائل للنظام التربوي تمثل احتمالات نموه الكيفي في المستقبل (٣) . ولقد أصبح من المؤكد أن مستقبل الإنسان يستحوذ الآن على عقول البشر بحكم عوامل كثيرة منها : ضخامة التحديات التي تواجه البشرية ، وتراكمها وسرعة تغيرها ، وإدراك الإنسان أنه لم يعد يستطيع الاستمرار في معالجة المشكلات عن طريق الاستجابة لها ومحاولة احتوائها ، والتنبه إلى أن عمليات التغيير الاجتماعي والحضاري تستغرق وقتاً طويلاً ، ولا بد من الإعداد والتخطيط لها على مدى زمني طويل ، والحاجة إلى معرفة نتائج تطبيق واستمرار السياسات الحالية (٤) . أوجب كل هذا على المخطط أن ينظر إلى تخطيط التربية نظرة علمية مستقبلية .

(٨) القدرة على مواجهة وإدارة الأزمات :

إذ يجب أن يتدرب المخطط على إدارة الأزمة لكي يقيم أساساً المخاطر المحتملة والمرتبطة بأهداف التدريب ، كما يجب أن يكون قادراً على التصرف بحكمة في مواقف الأزمات الحادة (٥) . فقد يظهر عند تنفيذ الخطة بعض العوامل التي قد تكون قد غابت عن المخطط أثناء إعداده للخطة ، أو قد تستجد عوامل وأحداث داخلية - مثل زلزال أكتوبر ١٩٩٢ - أو أحداث خارجية - مثل حرب الخليج - والتي كان لها تأثيرها المباشر على التعليم في مصر . تلك العوامل ، أو هذه الأحداث ، قد تستدعي إجراء بعض التعديلات في مشروعات الخطة لمواجهتها ، ولهذا يجب أن يكون المخطط قادراً على مواجهة هذه الأزمات وإدارتها ، وذلك عن طريق المرونة التي يضيفها على خطته ، والبدائل المختلفة التي يضعها لتكفل له تنفيذ خطته بمزيد من النجاح مع أي ظروف أو أزمات طارئة .

(١) أحمد القادري ، مرجع سابق ، ص ٤٣ .

(٢) *Martin N. Chamberlain; "The Competencies of Adult Educators"*, In : Stephen Brokfield (Ed.); *Training Educators of Adults* , Routledge, London and New York, 1988, P. 147.

(٣) دلال يس محمد : " العلاقة بين التخطيط التربوي والدراسات المستقبلية في مجال التربية " ، بحث منشور ضمن بحوث : مؤتمر البحث التربوي : الواقع والمستقبل ، القاهرة : رابطة التربية الحديثة ، بالاشتراك مع المركز القومي للبحوث التربوية ، المجلد الثاني ، ١٩٨٨ ، ص ٤٤٠ .

(٤) ضياء الدين زاهر : " علم المستقبل في التربية : مفاهيمه وتقنياته " ، ورقة مقدمة لورشة العمل الإقليمية حول " المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط التربوي " ، مرجع سابق ، ص ٢ .

(٥) *K.R. Mckinnon, op. cit., p. 26.*

(٩) يمتلك رؤية اجتماعية وسياسية تدعم أحكامه :

عند قيام المخطط بوضع مراميد وأهدافه ، فإن أحكامه لابد أن يدعمها فلسفة اجتماعية وسياسية حرة به ، فالمخطط ليس فنياً أو تقنياً فحسب ، ولكن لابد أن تكون له فلسفته ورؤيته الشخصية التي تقف وراء أحكامه ، فهذه الأحكام - والتي يصدرها في صورة مرامي وأهداف - ليست فنية أو ميكانيكية فحسب ، ولكنها مدعمة بوجهة نظر المخطط الفلسفية للعالم الذي يعيشه ، وطموحه المستقبلي لهذا العالم^(١) . ولذلك ، يجب ألا يتقيد المخطط بالتقنيات والنيات التخطيطية فقط ، ولكن يجب أن تكون له رؤيته وخلفيته التي تقف وراء أحكامه التي يصدرها .

(١٠) الصراحة والأمانة العلمية :

فالمخطط التربوي يجب أن يكون صريحاً في علاقاته وتعاملاته مع الآخرين ، وخصوصاً في علاقته بالسياسي ، فهو يوضح له بكل صراحة محاسن ومساوئ كل بديل من البدائل المطروحة ، ويشير عليه باستخدام البديل الأمثل - من وجهة نظره - ولا يزين له أحد البدائل مع تأكده أن عيوبه ومخاطره أكثر من نفعه لجرد التقرب منه .

كما يجب أن يكون المخطط في أمانته العلمية مثلاً ، فلا ينسب لنفسه أفكار وأعمال الآخرين . وإنما ينسب الفضل لأصحابه .

ومما سبق ، يمكن وضع قائمة بالكفايات التي تم اشتقاقها من تحليل واجبات ومهام المخطط التربوي ثم الأدبيات والدراسات السابقة كما يلي :

القدرة على القيام بالأعمال الآتية بكفاءة وفاعلية :

- (١) تشخيص وتحليل النظم التعليمية .
- (٢) رؤية الصورة الكلية للنظام .
- (٣) ترجمة الأهداف الموضوعية إلى برامج ومشروعات .
- (٤) الربط بين الجوانب الكمية والجوانب الكيفية في الخطة .
- (٥) استخدام أساليب التخطيط وأدواته المختلفة .
- (٦) تقدير التكاليف والعوائد .
- (٧) مواجهة وإدارة الأزمات .
- (٨) العمل في فريق .
- (٩) امتلاك مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية الجيدة .
- (١٠) امتلاك نظرة واقعية .
- (١١) امتلاك نظرة علمية مستقبلية .
- (١٢) امتلاك رؤية اجتماعية وسياسية تدعم أحكامه .
- (١٣) الخلق والابتكار والتطوير .
- (١٤) تقبل النقد والاستفادة منه .

(١) *Thomes Welsh, op. cit., pp. 247 - 248.*

- (١٥) التأثير في عملية صنع القرار واتخاذها .
- (١٦) التقويم والتصحيح المتتالي .
- (١٧) المتابعة الدورية للخطة أثناء تنفيذها .
- (١٨) معرفة التشريعات واللوائح المنظمة لعملية التخطيط وإدارتها .
- (١٩) مواصلة البحث والاطلاع على كل جديد في مجال التخطيط والتربية .
- (٢٠) الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالبيئات المختلفة .
- (٢١) الصراحة والأمانة العلمية .

هدف الدراسة الميدانية :

كان الهدف الرئيسى وراء القيام بهذه الدراسة الميدانية هو التوصل إلى إجابة عن السؤال التالى :

ما الكفايات اللازمة للمخطط التربوى ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم اتباع الخطوات الآتية :

- (١) القيام بدراسة استطلاعية للتوثق من الكفايات المدرجة بالقائمة التى تم اشتقاقها من الجزء النظرى ، وإعادة صياغة بعض عباراتها وإضافة بعض الكفايات غير الموجودة أو حذف بعض العبارات التى لا تمثل كفايات ، وأخيراً للمساعدة فى بناء الأداة التى سيتم تطبيقها . وقد تم اختيار عينة من المتخصصين فى مجالى التخطيط والتربية فى هذه المرحلة ، وتم إجراء مقابلات شخصية معهم .
- (٢) بعد تحليل المقابلات الشخصية السابقة ، ومع عمليات التعديل والإضافة وإعادة الصياغة ، تم التوصل إلى قائمة مبدئية لكفايات المخطط التربوى .
- (٣) تم توجيه هذه القائمة إلى مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات - فى مجالات التخطيط والتربية والإدارة - وكذلك أعضاء الهيئة العلمية بمعهد التخطيط القومى ، وأعضاء الهيئة البحثية بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، وأعضاء بشعب التعليم والبحث العلمى والقوى العاملة بمجلس الشعب ، والعاملين بالإدارة المركزية للتخطيط التربوى والمعلومات بوزارة التعليم ، والعاملين بقطاع التعليم والبحث العلمى بوزارة التخطيط ، بالإضافة إلى بعض المسئولين عن التدريب فى معهد التخطيط القومى والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ومسئولى التعليم بالصحف ، وذلك للتأكد من صدق وشمول هذه القائمة ، مع اقتراحاتهم بالحذف أو التعديل والإضافة لما قد يروونه من كفايات غير مدرجة .
- (٤) بعد تحليل نتائج عملية التطبيق الميدانى تم التوصل إلى القائمة النهائية للكفايات اللازمة للمخطط التربوى .

وفيما يلي تفصيل هذه الخطوات :

الدراسة الاستطلاعية :

تم تصميم قائمة ضمت الكفايات التى تم اشتقاقها والتوصل إليها نظرياً - وهى الكفايات الإحدى والعشرون

السابقة - وتم التوجه بها إلى مجموعة من المتخصصين في مجال التخطيط والتربية (١) وطرحت عليهم هذه القائمة بعد وضعها في صورة استطلاع رأى (٢) ، وتم شرح الهدف من هذه الخطوة وهو إبداء الرأى والمشورة حول أهمية هذه الكفايات المدرجة فى القائمة ، مع إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة ما قد يرونه من كفايات غير مدرجة ، وتم كل ذلك من خلال مقابلات شخصية معهم .

ومن خلال تحليل تلك المقابلات الشخصية ونتائج إبداء الرأى بالنسبة لمجموعة المتخصصين ، كانت هناك اقتراحات بالإضافة والتعديل ، وكذلك كان هناك اقتراح بوضع الشروط والمواصفات والخبرات اللازمة للمخطط التربوى تحت بند كفايات عامة ، وفيما يلى الكفايات التى أضافها السادة المتخصصون :

القدرة على القيام بالأعمال التالية بكفاءة وفاعلية :

- (١) تحديد الاحتياجات التعليمية فى ضوء الأهداف الموضوعية .
- (٢) تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة للخطة .
- (٣) تحديد الأهداف التفصيلية للخطة .
- (٤) تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف الموضوعية .
- (٥) عمل التقديرات والتنبؤات اللازمة لبلوغ الأهداف .
- (٦) فهم حركة واتجاهات التغير فى المجتمع .
- (٧) تحديد خطوات تنفيذ الخطة حسب أولويات المشروعات المدرجة بها .
- (٨) اكتشاف الصعوبات والمشكلات التى تواجه تنفيذ الخطة .
- (٩) وضع بدائل للخطة .
- (١٠) تحديد عيوب ومزايا وجدوى كل بديل من البدائل المقترحة .

أما بالنسبة للكفاية التى تم صياغتها فى العبارة التالية " القدرة على التقويم والتصحيح المتسالى " فقد تم تحليلها إلى الكفايات التالية :

القدرة على القيام بالأعمال الآتية بكفاءة وفاعلية :

- (١) تقويم الموارد والوسائل الخاصة بالتنفيذ .
- (٢) تقويم التنفيذ وفقاً للأهداف والأولويات الموضوعية .
- (٣) تقويم المشروعات المنفذة فنياً واقتصادياً .
- (٤) التقويم النهائى للخطة .
- (٥) استخلاص النتائج من التقويم النهائى والإعداد لخطة مقبلة .

(١) تمثلت هذه المجموعة فى :

أ.د. محمد خليفة بركات	أ.د. فيليب إسكاروس
أ.د. حامد عمارة	أ.د. سعيد جميل سليمان
أ.د. محمد سيف الدين فهمى	أ.د. فريد النجار
أ.د. صلاح الدين جوهر	د. دسوقى عبد الجليل
أ.د. على نصار	د. حسن عبد الشافى

(٢) انظر ملحق رقم (١) قائمة الكفايات المشتقة من الجزء النظرى .

كما تم تعديل صياغة العبارة " القدرة على رؤية الصورة الكلية للنظام " إلى " القدرة على رؤية شبكة العلاقات بكاملها داخل النظام التعليمي " .

كما تم اقتراح أن توضع بعض العبارات التي وردت تحت بند " كفايات عامة " على أساس أنها شروط ومواصفات ومؤهلات يجب توافرها لكي تتحقق القدرة على القيام بالأعمال السابقة ، وهي كما يلي :

- يتمتع بالصراحة والأمانة العلمية .
- يتمتع بمهارات العمل في فريق .
- يمتلك نظرة علمية مستقبلية .
- يمتلك نظرة واقعية .
- يواصل البحث والاطلاع على كل جديد في التخطيط والتربية .
- يتقبل النقد ويستفيد منه .
- يمتلك رؤية اجتماعية وسياسية تدعم أحكامه .
- يمتلك موهبة الابتكار والتجديد .
- يمتلك القدرة على التأثير في عملية صنع القرار واتخاذ .

وقد تم اقتراح إضافة ما يلي إلى نفس البند :

- أن تتوافر لديه خبرة في أحد مجالات التربية .
- أن يستفيد من نتائج البحوث والخطط السابقة .

قائمة الكفايات المبدئية :

بعد هذه الإضافات وإعادة الصياغة لبعض العبارات ، تم وضع تصنيف للكفايات بعد زيادة عددها وظهور الحاجة إلى ذلك حتى يسهل اكتشاف مدى أهمية الكفايات ، ومدى التداخل بين بعض الكفايات ، وهل هناك كفايات لم يتم إضافتها بعد ، وهذا يظهره التطبيق الميداني . ووضع التصنيف وفقاً لأربعة محاور هي :

- المحور الأول : كفايات مرتبطة بإعداد الخطة التربوية .
- المحور الثاني : كفايات مرتبطة بتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية .
- المحور الثالث : كفايات مرتبطة بتقويم الخطة التربوية .
- المحور الرابع : كفايات عامة .

وضمت هذه الكفايات والمحاور المختلفة " قائمة الكفايات المبدئية " (١) والتي جاءت على النحو التالي:

القدرة على القيام بالأعمال الآتية بكفاءة وفاعلية :

المحور الأول : كفايات مرتبطة بإعداد الخطة التربوية

١. تحديد الأهداف التفصيلية للخطة (باشتقاقها من الأهداف العامة للخطة التي يحددها متخذ القرار) .
٢. تشخيص وتحليل النظم التعليمية .
٣. تحديد الاحتياجات التعليمية في ضوء الأهداف الموضوعية .
٤. تحديد الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة للخطة .
٥. تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ أهداف الخطة .

(١) انظر ملحق رقم (٢) القائمة المبدئية لكفايات المخطط التربوي .

٦. عمل التقديرات والتنبؤات اللازمة للخطة .
٧. استخدام أساليب التخطيط وأدواته المختلفة .
٨. الاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالبيئات المختلفة عند إعداد الخطة .
٩. معرفة التشريعات واللوائح المنظمة لعملية التخطيط وإدارتها .
١٠. الربط بين الجوانب الكمية والكيفية .
١١. فهم حركة واتجاه التغيير في المجتمع .
١٢. وضع بدائل للخطة .
١٣. تحديد عيوب ومزايا وجدوى كل بديل من البدائل المقترحة .
١٤. تحديد خطوات تنفيذ الخطة حسب أولويات المشروعات والبرامج المدرجة بها
١٥. تقدير التكاليف والعوائد .
١٦. رؤية شبكة العلاقات بكاملها داخل النظام التعليمي .

المحور الثاني : كفايات مرتبطة بتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية

١. امتلاك مهارات الاتصال .
٢. متابعة مراحل التنفيذ دورياً .
٣. مواجهة وإدارة الأزمات .
٤. تحديد معوقات التنفيذ .
٥. استخدام البدائل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات .

المحور الثالث : كفايات مرتبطة بتقويم الخطة التربوية

١. تقويم التنفيذ وفقاً للأهداف والأولويات الموضوعية .
٢. تقويم الموارد والوسائل الخاصة بالتنفيذ .
٣. تقويم المشروعات المنفذة فنياً واقتصادياً .
٤. التقويم النهائي للخطة .
٥. استخلاص النتائج من التقويم النهائي والإعداد لخطة جديدة مقبلة .

المحور الرابع : كفايات عامة

١. يتمتع بالصراحة والأمانة العلمية .
٢. يتمتع بمهارات العمل في فريق .
٣. يمتلك نظرة علمية مستقبلية .
٤. يمتلك نظرة واقعية .
٥. يواصل البحث والاطلاع على كل جديد في التخطيط والتربية .
٦. يتقبل النقد ويستفيد منه .
٧. يمتلك رؤية اجتماعية وسياسية تدعم أحكامه .
٨. يمتلك موهبة الابتكار والتطوير .

٩. التأثير فى عملية صنع القرار واتخاذها .
١٠. أن تتوافر لديه خبرة فى أحد مجالات التربية .
١١. أن يستفيد من نتائج البحوث والخطط السابقة .

عينة الدراسة الميدانية :

وللتأكد من صدق هذه القائمة ومدى شمولها ، فلقد رُوى التوجه إلى معظم القطاعات المهمة بالتخطيط والتربية سواء فى المجال الأكاديمي أو التطبيقي ، وكذلك القطاعات المهمة بالتدريب بالإضافة إلى الجهاز التشريعي (مجلس الشعب) وخاصة شعبتا التعليم والبحث العلمى ، والقوى العاملة بالإضافة إلى مستوى التعليم بالصحف ، وذلك من أجل الحكم على الكفايات الواردة بهذه القائمة ، وحذف أو تعديل أو إضافة ما يرويه من كفايات غير مدرجة .

هذا وقد شملت العينة القطاعات الآتية :

١. كليات التربية .
٢. كلية الخدمة الاجتماعية بالقاهرة (قسم التخطيط الاجتماعى) .
٣. كلية التجارة - بنها (قسم إدارة الأعمال) .
٤. معهد التخطيط القومى .
٥. المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية .
٦. مجلس الشعب (شعبتا التعليم والبحث العلمى ، والقوى العاملة) .
٧. الإدارة المركزية للتخطيط التربوى والمعلومات بوزارة التربية والتعليم .
٨. قطاع التعليم والبحث العلمى بوزارة التخطيط .
٩. الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء .
١٠. مستوى التعليم بالصحف (جريدتى الأهرام والوفد) .

وقد تم توزيع أفراد العينة (١) حسب طبيعة عملهم وفقاً للجدول التالى :

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب طبيعة عملهم

م	طبيعة العمل	العدد	النسبة (%)
١	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات	١٣	٢٤
٢	المركز القومى للبحوث التربوية	٥	٩,٣
٣	مستشارو وخبراء معهد التخطيط القومى	١١ (*)	٢٠,٤
٤	أعضاء لجان مجلس الشعب	٦	١١,١
٥	وزارة التربية والتعليم	٧	١٣
٦	وزارة التخطيط	٣	٥,٥
٧	مسؤولو التدريب (معهد التخطيط - التعبئة العامة والإحصاء)	٧	١٣
٨	مسؤولو التعليم بالصحف	٢	٣,٧
	الجملة	٥٤	١٠٠

(١) انظر ملحق رقم (٤) - قائمة بأسماء السادة المشتركين فى التطبيق الميدانى ووظائفهم وجهات عملهم .

(*) تم إضافة أ.د. إسماعيل صبرى عبد الله وزير التخطيط الأسبق إلى أساتذة التخطيط .

وضع الأداة موضع التطبيق :

كان الهدف من وراء هذه الخطوة هو :

(١) التأكد من أن الكفايات الواردة بالقائمة كفايات ضرورية وأساسية لأي مخطط يعمل في مجالات التربية والتعليم المختلفة .

(٢) إضافة أى كفايات غير مدرجة في محاولة للتوصل إلى قائمة شاملة للكفايات اللازمة للمخطط التربوي. ولهذا تم إرفاق خطاب بقائمة الكفايات المبدئية طُلب فيه من أفراد العينة أن يحددوا درجة موافقتهم على كل كفاية ، مع إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة أى كفاية تكون غير مدرجة مع تحديد درجة موافقتهم عليها ، وذلك للوصول إلى قائمة تتصف بالشمول والصدق للكفايات اللازمة للمخطط التربوي .

ومن خلال مقابلة شخصية مع أفراد العينة ، تم عرض فكرة مبسطة عن الدراسة وأهدافها ، والغرض من قائمة الكفايات ، كما تمت أثناء المقابلات عمليات عصف ذهني ، وتسمح عملية العصف الذهني بجمع أكبر قدر من المعلومات مع تشجيع الآراء غير التقليدية ، وإن كان من أبرز عيوبها الدخول في مناقشات جانبية ونسيان الهدف الرئيسي من المناقشة (١) .

ونظراً لضيق وقت بعض أفراد العينة بسبب عملهم الكثير ، فلقد طلب بعضهم ترك الاستمارة والعودة في وقت آخر لاستلامها ، ولهذا لم يتم تجميع كل الاستمارات ، وتم تسلم (٦٢) استمارة من أصل (٦٧) استمارة تم توزيعها ، وتم استبعاد (٨) استمارات مُلأت بمعرفة إداريين بشعب مجلس الشعب المختلفة ، وبذلك يصل عدد الاستمارات القابلة للتحليل (٥٤) استمارة فقط .

بعد تفرغ الاستمارات ، كانت الاقتراحات بالإضافة (٢) حسب المحاور المختلفة كما يلي :

المحور الأول : كفايات مرتبطة بإعداد الخطة التربوية

- (١) يقف على الأهداف العامة للدولة واتجاهاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .
- (٢) يحدد موقع السياسة التربوية في إطار السياسة العامة للدولة .
- (٣) يقف على الأهداف التربوية العامة للدولة .
- (٤) يفهم طبيعة التفاعلات بين التعليم وقطاعات النشاط الأخرى بالمجتمع لكي يواءم وينسق بين خطط التعليم والمخطط القومية .
- (٥) يتعرف على خبرات وتجارب محلية وعالمية - خاصة من دول نامية - في مجال تخطيط التربية وتخطيط المستقبل .

- (٦) يحلل الأوضاع الديموجرافية خاصة لمن هم في سن التعليم .
- (٧) يقترح المؤسسات والآليات الجديدة لتنفيذ الخطة ومتابعتها وزيادة فاعلية المؤسسات والآليات القائمة .

المحور الثاني : كفايات مرتبطة بتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية

- (١) يمتلك مهارات الملاحظة السريعة والتسجيل والتحليل الفوري .

(١) R. R. Pinkston; " The Process of Brainstorming " , Washington, ERIC, Resources in Education, October 1987, p. 30.

(٢) تم إثبات جميع الاقتراحات بالإضافة - حتى وإن كانت من فرد واحد - التي تتفق وتعريف الكفاية ، مع كونها لازمة للمخطط التربوي .

(٢) يحلل البيانات والمعلومات التي تكشف عنها متابعة التنفيذ ويستفيد منها في تعديل الخطة .

المحور الثالث : كفايات مرتبطة بتقويم الخطة التربوية

(١) القدرة على التقويم المرحلي للخطة .

(٢) يهتم بقضايا تدفق المعلومات على كافة المستويات لخدمة وتكامل آليات اتخاذ القرار .

(٣) القدرة على تقويم مدى تلبية الاحتياجات التعليمية أثناء التنفيذ .

المحور الرابع : كفايات عامة

(١) القدرة على التعامل مع نظم المعلومات وتقنياتها الحديثة .

(٢) يمتلك رؤية نقدية .

(٣) يتقن لغة أجنبية واحدة على الأقل .

(٤) يتواجد ويتواصل مع المؤسسات والمراكز التخطيطية والبحثية .

هذا كما تم تعديل وإعادة صياغة العبارات الآتية :

المحور الأول : كفايات مرتبطة بإعداد الخطة التربوية

(أ) العبارة الثانية والخاصة بتشخيص وتحليل النظم التعليمية تم تعديلها إلى :

* تحليل وتشخيص الأوضاع التعليمية القائمة ومشكلاتها .

(ب) العبارة الثامنة والخاصة بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة بالبيئات المختلفة تم تعديلها إلى :

* يأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة بالبيئات المختلفة عند إعداد الخطة التربوية .

(ج) العبارة الخامسة عشر والخاصة بتقدير التكاليف والعوائد تم تعديلها إلى :

(١) تقدير كلفة الوحدة .

(٢) تقدير الكلفة الإجمالية للخطة التربوية .

(د) العبارة الثانية عشر والخاصة بالربط بين الجوانب الكمية والكيفية ، تم تعديلها إلى :

* يحدد الأهداف الكمية المرغوب الوصول إليها بنهاية الخطة .

(وذلك بعد أن تم إضافة الكفايات الثلاث الأولى بالخور الأول) .

(هـ) العبارة الرابعة عشر والخاصة بتحديد خطوات تنفيذ الخطة حسب أولويات المشروعات والبرامج

لمدرجة بها ، تم تعديلها إلى :

* يحدد ويرتب أولويات تنفيذ الخطة التربوية .

* يرسم البرامج التفصيلية لتنفيذ مراحل الخطة التربوية .

المحور الثاني :

تم تعديل العبارة الثانية والخاصة بتقويم الموارد والوسائل الخاصة بالتنفيذ ، إلى :

* يستطيع تقويم مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للتنفيذ .

الصورة النهائية لقائمة الكفايات

بعد إتمام الخطوة السابقة ، وما تضمنته من تعديلات وإضافات ، تم إعادة ترتيب وتنظيم فقرات وعبارات

المحاور الأربعة الرئيسية لقائمة الكفايات ، وتم وضعها في قائمة جديدة تضم جميع الكفايات التي تم التوصل إليها

واللازمة للمخطط التربوي ، وأصبح توزيعها على المحاور الرئيسية كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٣) يوضح توزيع الكفايات

حسب المحاور الأربعة

م	اشغور	عدد الكفايات
١	إعداد الخطة التربوية	٢٥
٢	تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية	٧
٣	تقويم الخطة التربوية	٨
٤	كفايات عامة	١٥
	الجملة	٥٥

وهكذا ضمت القائمة (٥٥) كفاية موزعة حسب اشغور الأربعة الرئيسية للقائمة ، وتم عرض القائمة في هذه الصورة على بعض أفراد العينة الذين وجد الباحث في آرائهم إضافات جيدة وجادة ، وبعد موافقتهم عليها ، أصبحت لدينا الصورة النهائية لقائمة الكفايات اللازمة للمخطط التربوي ، والتي جاءت على الشكل التالي (١) :

القدرة على القيام بالأعمال الآتية بكفاءة وفاعلية :

المحور الأول : كفايات مرتبطة بإعداد الخطة التربوية

- (١) الوقوف على الأهداف العامة للدولة واتجاهاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .
- (٢) تحديد موقع السياسة التربوية في إطار السياسة العامة للدولة .
- (٣) الوقوف على الأهداف التربوية العامة للدولة .
- (٤) فهم طبيعة التفاعلات بين التعليم وقطاعات النشاط الأخرى بالمجتمع لكي يواءم وينسق بين خطط التعليم والخطط القومية .
- (٥) رؤية شبكة العلاقات بكاملها داخل النظام التعليمي .
- (٦) التعرف على خبرات وتجارب محلية وعالمية - خاصة من دول نامية - في مجال تخطيط التربية وتخطيط المستقبل .
- (٧) تحليل وتشخيص الأوضاع التعليمية القائمة ومشكلاتها .
- (٨) تحليل الأوضاع الديموجرافية خاصة لمن هم في سن التعليم .
- (٩) تحديد الأهداف الكمية والكيفية المرغوب الوصول إليها بنهاية الخطة .
- (١٠) تحديد الاحتياجات التعليمية في ضوء الأهداف الموضوعية .
- (١١) تقدير كلفة الوحدة .
- (١٢) تحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة للخطة التربوية .
- (١٣) تقدير الكلفة الإجمالية للخطة التربوية .
- (١٤) تحديد الوسائل اللازمة لبلوغ أهداف الخطة التربوية .
- (١٥) تحديد الأهداف التفصيلية للخطة والتوقيتات اللازمة لبلوغها .
- (١٦) عمل التقديرات والتنبؤات اللازمة للخطة التربوية .
- (١٧) استخدام أساليب التخطيط وأدواته المختلفة .

(١) انظر ملحق رقم (٣) قائمة الكفايات النهائية .

- (١٨) يأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة بالبيئات المختلفة عند إعدادها للخطة التربوية .
- (١٩) معرفة التشريعات واللوائح المنظمة لعملية التخطيط وإدارتها .
- (٢٠) فهم حركة واتجاه التغير في المجتمع .
- (٢١) تحديد وترتيب أولويات تنفيذ الخطة .
- (٢٢) تحديد ووضع عدد من البدائل للخطة التربوية .
- (٢٣) تحديد مزايا وعيوب وجدوى كل بديل من البدائل المقترحة .
- (٢٤) رسم البرامج التفصيلية لتنفيذ الخطة التربوية .
- (٢٥) اقتراح المؤسسات والآليات الجديدة لتنفيذ الخطة ومتابعتها وزيادة فاعلية المؤسسات والآليات القائمة

المحور الثاني : كفايات مرتبطة بتنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة التربوية

- (١) امتلاك مهارات الاتصال .
- (٢) متابعة مراحل التنفيذ دورياً .
- (٣) مواجهة وإدارة الأزمات .
- (٤) تحديد معوقات التنفيذ .
- (٥) استخدام البدائل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات .
- (٦) امتلاك مهارات الملاحظة السريعة والتسجيل والتحليل الفوري .
- (٧) تحليل البيانات والمعلومات التي تكشف عنها متابعة التنفيذ والاستفادة منها في تعديل الخطة .

المحور الثالث : كفايات مرتبطة بتقويم الخطة التربوية

- (١) تقويم التنفيذ وفقاً للأهداف والأولويات الموضوعية .
- (٢) تقويم مدى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للتنفيذ .
- (٣) التقويم المرحلي للخطة من خلال متابعته الدورية لتنفيذها .
- (٤) تقويم المشروعات التي تم تنفيذها .
- (٥) تقويم مدى تلبية الاحتياجات التعليمية أثناء التنفيذ .
- (٦) التقويم النهائي للخطة التربوية .
- (٧) الاهتمام بقضايا تدفق المعلومات على كافة المستويات وخدمة وتكامل آليات اتخاذ القرار .
- (٨) استخراج النتائج والإعداد لخطة جديدة مقبلة .

المحور الرابع : كفايات عامة

- (١) التمتع بالصراحة والأمانة العلمية .
- (٢) التمتع بمهارات العمل في فريق .
- (٣) التعامل مع نظم المعلومات وتقنياتها الحديثة .
- (٤) امتلاك نظرة علمية مستقبلية .
- (٥) امتلاك نظرة واقعية .
- (٦) امتلاك رؤية نقدية .

- (٧) تقبل النقد والاستفادة منه .
- (٨) مواصلة البحث والاطلاع على كل جديد في التخطيط والتربية .
- (٩) امتلاك رؤية اجتماعية وسياسية تدعم أحكامه .
- (١٠) امتلاك موهبة الابتكار والتطوير .
- (١١) التأثير في عملية صنع القرار واتخاذها .
- (١٢) الاستفادة من نتائج البحوث والخطط السابقة .
- (١٣) أن تتوافر لديه خبرة في أحد مجالات التربية .
- (١٤) إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل .
- (١٥) التواجد والتواصل مع المؤسسات والمراكز التخطيطية والبحثية .

بعد التوصل لهذه القائمة من الكفايات اللازمة للمخطط التربوي سيحاول الفصلان القادمان معرفة مدى توافر هذه الكفايات في برامج إعداد وتدريب المخطط - عموماً - والمخطط التربوي بخاصة من خلال عرض الإعداد الحالي للمخطط وهو ما سيتناوله الفصل الرابع ، ثم الإعداد الحالي للمخطط التربوي وهو ما سيتناوله الفصل الخامس وبيان مدى توافر تلك الكفايات في برامج الإعداد سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية .