الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

كانت التربية – منذ كان الإنسان – ولازالت أهم وسيلة لإجراء حركة تغيير جذرى نحو الأفضل ، وتغيير حضارى فى المجتمع ، ولكى تؤتى ثمارها لابد أن تتم وفقاً لمنهج مدروس منظم يعتمد على العمق والاستمرارية ، فالمستقبل الذى يتم صنعه يكون – دائماً – رهناً بما يتم تقديمه للحاضر من جهود مخلصة وبناءة . ونظراً لتعاظم دور التعليم فى حياة الإنسان تعاظماً أدى إلى سرعة تغيير بُناه ومحتوياته ، وأساليبه ووسائله وطرائقه ، وتطورها وتجددها المستمرين لمواكبة ومواجهة سرعة تغيير معطيات الحياة فى القرن الحالى واستعداداً للقرن القادم ، بالإضافة إلى تزايد التفجر المعرفى ، والتقدم العلمى والتكنولوجى ، وتطور وسائل وأساليب الحياة وخاصة فى مجال الاتصال بين الشعوب (١) ، كل هذا أوجب على التخطيط أن يتطور بشكل يمكنه من استيعاب هذه التحولات الجديدة فى التربية والتعليم .

وإذا كان التخطيط التربوى علماً حديث النشأة ، فإن الدلائل التاريخية تشير إلى أن عناصر محددة فى التخطيط المنظم قد تمت فى الحضارات القديمة ، لعل أهمها ذلك التخطيط الذى اتبعه سيدنا يوسف – كما ذكره القرآن الكريم – فقد كان تخطيطاً اقتصادياً مقوماته حسن التخزين وضبط الاستهلاك وامتد إلى خمسة عشر عاماً (٢) . وفى مجال التربية نجد بذوراً للتخطيط فى جمهورية " أفلاطون " فى الحضارة اليونانية القديمة ، وفى الصين القديمة خلال حكم أسرة " هان " ، وفى بيرو تحت حكم الإنكا . ثم كانت فكرة " لوشالوتيه " عن تربية الفرد العادى عام ١٧٦٣ ، وخطة " ديدرو " لحكومة روسيا تحت ولاية الإمبراطورة كاترين الثانية ، وخطة " روسو " لتوفير التعليم لكل مواطن بولندى ، والنظام القومى الشامل للتربية الأولية فى بروسيا عام ١٨٠٨ (٣) .

ولعل أول ممارسة للتخطيط التربوى فى السياق الاقتصادى والسياسى والثقافى ، وفى سياق التنمية الاجتماعية ، يعود تاريخها إلى نهاية الحرب العالمية الأولى مع إعلان الاتحاد السوفيتى عن خطته الخمسية الأولى للتنمية الاجتماعية والاقتصادية متضمنة التنمية التربوية وذلك عام ١٩٢٣ ، كانت هذه الخطة هى أول مدخل لمشكلة التنمية التربوية فى العصر الحديث ، واكتسب التخطيط شهرة من التنفيذ الناجح للبرامج المكثفة للارتقاء بالتعليم ومحو أمية الغالبية وأيضاً برامج التدريب المهنى (٤) .

---

(١) عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى التخطيط التربوى فى البلاد العربية ، الدوحة : دار الثقافة ، ط١ ، ١٩٨٧ ، ص ٢٨٧ .

(٢) مختار حمزة وعبد الفتاح جلال وأحمد التركى : التنمية والتخطيط والتعليم الوظيفى فى البلاد العربية ، المركز الدولى للتعليم الوظيفى للكبار فى العالم العربى ، سرس الليان ، ١٩٧٢ ، ص ص ٢٩ – ٣٠ .

(3) *S.B. Forojalla; Educational Planning for Development , New York : Macmillan Press Ltd. & St. Martin's Press, 1993, P. 42.*

(4) *Ibid.*

ويصف " كومز " نوع التخطيط الذى كان سائداً فى معظم أنحاء العالم وحتى الحرب العالمية الثانية بالملامح الرئيسية التالية ([1]) :

(١) كان ذا نظرة قصيرة المدى تمتد لسنة الميزانية المقبلة (إلا عندما كانت تدعو الضرورة لبناء مبانٍ جديدة ، أو إضافة برنامج جديد ، عندئذ كان التخطيط يمتد لأبعد قليلاً) .

(٢) كان يعالج النظام التربوى بطريقة جزئية ، حيث كان يخطط لأجزاء النظام مستقلة عن بعضها البعض.

(٣) كان غير متكامل لدرجة أنه كان يخطط لكل مؤسسة تربوية على حدة ، دون تحديد صلاتها واتجاهات مجتمعها واقتصادياته ، ودونما اعتبار لما يصيبها من تطور مستمر .

(٤) كان يفتقد للديناميكية حيث كان يفترض أن النموذج التربوى السائد سيظل ثابتاً ، وأنه سيحتفظ بملامحه عاماً بعد الآخر دونما تعديل .

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية ، وخاصة فى الخمسينيات والستينيات بدأت نقطة التحول الكيفية فى التخطيط ، حيث بحثت الدول الاشتراكية – التى قامت فى شرق أوروبا – عن نموذج التنمية فى منهجية الاتحاد السوفيتى ، وتم توظيفها فى تخطيط نظم تربوية جديدة ، كما واجهت دول غرب أوروبا مشكلات إعادة البناء الاقتصادى ، وإعادة التوجيه ، واتجهت هى الأخرى حثيثاً إلى تقدير وقبول الحاجة إلى نمو اقتصادى واجتماعى مستمر ومتماسك من خلال التخطيط ([2]) .

أما على المستوى الدولى ، فقد أنشأت اليونسكو المعهد الدولى للتخطيط التربوى بباريس عام ١٩٦٣ والذى كان بمثابة حافز لإنشاء وحدات التخطيط التربوى بوزارات التربية وخاصة فى الدول النامية ، كما حفز إنشاء التخطيط التربوى كنظام أكاديمى فى جامعات عديدة فى الدول النامية ([3]) .

وتشير الدلائل التاريخية أيضاً إلى محاولات منظمة لتخطيط التربية والتعليم فى مصر مثل مشروع محمد على الذى تولى الحكم عام ١٨٠٥ ، وقام بالاهتمام بالتعليم لتوفير المتعلمين الذين يقومون بالأعمال الفنية والإدارية فى الجيش والمصالح الحكومية المختلفة ، وقام بإنشاء المدارس الخصوصية والعالية والتجهيزية والابتدائية ، ثم مشروع تعميم التعليم الأولى عام ١٩١٧ ، فمحاولة تعميم التعليم الإلزامى عام ١٩٢٣ ، ١٩٢٥ وتم إنشاء " مدارس المشروع " ، ثم " المدارس الإلزامية " . وانتقلت المشكلة من مشروعات للتعليم إلى جدل حول الكم والكيف فى التعليم ، وحول التوسع فى التعليم الثانوى لتخريج الصفوة ، أو التوسع فى التعليم الابتدائى لإعداد الكثرة ، وظل الحال هكذا حتى قيام ثورة ١٩٥٢ ([4]) .

وبدأ التخطيط الحقيقى فى مصر عقب ثورة ١٩٥٢ ، حيث شهد عام ١٩٥٣ إنشاء المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومى والمجلس الدائم للخدمات ، ثم تم إنشاء لجنة التخطيط القومى عام ١٩٥٥ لتتولى وضع خطة قومية شاملة للنهوض الاجتماعى والاقتصادى ، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٧٨ لسنة ١٩٥٧

([1]) *Philip Coombs; What is Educational Planning ? Paris, UNESCO : IIEP, F.E.P. Series, No. (1), 1970, p. 19.*

([2]) *S.B. Forojalla, op. cit., p. 42.*

([3]) *Ibid, pp. 42 - 43 .*

([4]) محمد خيرى حربى : تطور التخطيط التربوى فى الجمهورية العربية المتحدة ، صحيفة التخطيط التربوى فى البلاد العربية ، بيروت ، س ٧ ، ع (٢١) ، أيلول – كانون الأول ١٩٦٩ ، ص ص ٤٧ – ٤٩ .

بإنشاء مجلس أعلى للتخطيط القومى ، ولجنة للتخطيط القومى ، ثم أنشئت لجان مشتركة فى لجنة التخطيط القومى من التخطيط والوزارات والهيئات والمؤسسات العامة عام ١٩٥٩ (١) ، ثم أنشىء معهد التخطيط القومى بالقانون ٢١٣ لسنة ١٩٦٠ .

ولقد مرت الممارسة التخطيطية فى مصر بمراحل قوة وضعف بدأت بتصاعد ملحوظ فى الفترة من ١٩٥٧ وحتى ١٩٦٢ حيث تم توفير المقومات الفنية للتخطيط سواء على المستوى التنظيمى حيث تم استكمال بناء الأجهزة التخطيطية على المستويين المركزى والمحلى ، وعلى المستوى الإجرائى فقد تم تنظيم جهاز التخطيط القومى ، وأنشىء القطاع العام ، وصدرت قوانين العمالة والإدارة والتعليم ، ومن ثم فرضت هذه الأوضاع والتحولات ضرورة الأخذ بالتخطيط الشامل ، ثم خرجت للنور أول خطة خمسية فى تاريخ مصر بعد الثورة ٦١/٦٠ - ١٩٦٥/٦٤ ، ويلاحظ على برنامج الخطة بشكل عام ما يلى :

(١) أن التركيز الأساسى قد انصب على الجوانب الاقتصادية ، وعلى وجه الخصوص البرنامج الاستثمارى . وقد أصبح هذا التركيز منهجاً عاماً للتخطيط فى مصر .

(٢) أن الجوانب الاجتماعية - بالرغم من كون الخطة للتنمية الاقتصادية الاجتماعية - قد حظت بمكانة أقل ، وأن ما حظى منها باهتمام هو تلك الجوانب الاجتماعية - الاقتصادية مثل القوة العاملة والتعليم ، مع التركيز الشديد على النواحى الكمية دون الكيفية ، أو على الأقل المتغيرات التى يمكن التعبير عنها بشكل غير مباشر من خلال المتغيرات الاقتصادية كبنود الإنفاق العام وغيرها . علاوة على أن تخطيط القوى العاملة والتعليم قد جاء متأخراً عن الخطة الخمسية الأولى ومتمتعاً بنوع من الاستقلال النسبى عن بقية مكونات الخطة . وربما يكون السبب الكامن وراء ذلك هو عدم تطور أساليب تخطيط القوى العاملة والتعليم وأدواته .

(٣) عدم الربط العضوى بين برنامج الخطة والسياسات ، وخاصة تلك السياسات المترجمة لهذا البرنامج إلى خطوات تنفيذية .

(٤) تركيز عملية التخطيط على المستوى الكمى ، وإيلاء التخطيط القطاعى وتخطيط المشروعات أهمية أقل وبخاصة تخطيط المشروعات . وربما يرجع ذلك لعاملين أولهما : عدم تطور طرق تخطيط المشروعات ، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط الإنتاج ، على الرغم من تطور دراسات الجدوى الفنية للمشروعات الصناعية ، وثانيهما : ضعف المستوى التنظيمى لوحدات التخطيط والمتابعة على المستوى الأدنى ، واتسام تلك الوحدات بالطابع الاستشارى (٢) .

وتلى هذه الفترة تعثر فى الجهود التخطيطية كنتيجة للواقع الاقتصادى والاجتماعى والسياسى السائد بعد حرب ١٩٦٧ ، والاعتماد على العون الخارجى فى عمليات التمويل ، وتوقف الكثير من المشروعات ، وزاد الاستهلاك بمعدلات كبيرة سواء على المستوى الحكومى أو على المستوى الخاص . تلت هذه الفترة فترة تراجع عن التخطيط منذ منتصف السبعينيات وحتى عقد المؤتمر الاقتصادى فى فبراير

---

(١) المرجع السابق ، ص ص ٥٠ - ٥١ .

(٢) سعد حافظ : بعض ملامح التجربة المصرية فى التخطيط والتنمية ، مذكرة داخلية رقم (٨٤٤) ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، مايو ١٩٨٥ ، ص ص ٢ - ٢٤

١٩٨٢ ([١]) . وذلك بسبب التغيرات التى حدثت فى أسلوب إدارة الاقتصاد القومى والتى يعبر عنها باتباع سياسة شاملة للانفتاح الاقتصادى والاجتماعى والسياسى ، ثم تلى ذلك فترة تميزت بالعودة إلى التخطيط الشامل كأسلوب للخروج من الأزمة الاقتصادية ([٢]) فجاء إعداد الخطة الخمسية الثانية ٨٣/٨٢ – ١٩٨٧/٨٦ . " ولا شك فإن صدور هذه الخطة كان إيذاناً ببدء مرحلة جديدة فى تاريخ التخطيط الخمسى ، والذى كان قد تعثر بعد تنفيذ الخطة الخمسية الأولى ٦١/٦٠ – ١٩٦٥/٦٤ " ([٣]) .

وكان من أهم الملاحظات على هذه الخطة هو " خلوها من أهم مقوماتها وهى المجموعة المتكاملة والمتناسقة من السياسات والتدابير اللازمة لتنفيذها ، الأمر الذى يتطلب تحسين أساليب إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها ، وصياغة قواعد وأدوات ومعايير جديدة للعمل التخطيطى تتلاءم مع الواقع الجديد للاقتصاد المصرى " ([٤]) .

تلت هذه الخطة خطة خمسية جديدة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية انبثقت منها الخطة التربوية وكانت تحمل اسم " الخطة الخمسية لإصلاح نظام التعليم فى مصر ٨٨/٨٧ – ١٩٩٢/٩١ " ([٥]) ، ووضعت هذه الخطة أربعة أهداف طويلة الأجل للنظام التربوى المصرى هى :

١. التأكيد على بناء الشخصية المصرية القادرة على مواجهة تحديات المستقبل .
٢. إقامة المجتمع المنتج .
٣. تحقيق التنمية الشاملة .
٤. إعداد جيل من العلماء .

ووُجهت لهذه الخطة عددٌ من الانتقادات كان أبرزها ([٦]) :

١. ضعف التكامل بين مؤسسات التخطيط المتعددة .
٢. غياب النظرة المنظومية للتعليم فى خطة الإصلاح .
٣. سرية الخطة .
٤. عدم ترجمة كل الأهداف والمؤشرات إلى برامج ومشروعات تنفيذية .

([١]) معهد التخطيط القومى : المؤتمر الاقتصادى ، أوراق أساسية ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، فى الفترة من ١٣ – ١٩٨٢/٢/١٥ .

([٢]) سعد حافظ : مرجع سابق ، ص ص ٣٢ – ٣٥ .

([٣]) ألفونس عزيز : " حول الخطة الخمسية الجديدة ٨٣/٨٢ – ١٩٨٧/٨٦ " ، مجلة مصر المعاصرة ، القاهرة ، السنة (٧٤) ، العددان ٣٩٣ – ٣٩٤ ، يوليو – أكتوبر ١٩٨٣ ، ص ١٠١ .

([٤]) إبراهيم العيسوى :" عشر ملاحظات على الخطة الخمسية ٨٣/٨٢ – ١٩٨٧/٨٦ " ، مجلة مصر المعاصرة ، المرجع السابق ، ص ص ١٤٠ – ١٤١ .

([٥]) جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم : الخطة الخمسية لإصلاح نظام التعليم فى مصر ، المجلد الأول : الإطار العام للخطة ، القاهرة ، ١٩٨٧ . المجلد الثانى : مشروعات خطة وزارة التربية والتعليم ، القاهرة ، ١٩٨٧ . المجلد الثالث : مشروعات خطة وزارة التعليم العالى ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

([٦]) أحمد حجى : دراسة تقويمية لتخطيط التعليم فى مصر وخطة إصلاح نظامه ٨٨/٨٧ – ١٩٩٢/٩١ ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٩٢ ، ص ص ٢١٩ – ٢٤٠ .

obeikandi.com

٥. انفصال الأهداف العامة عن الأهداف الخاصة بكل مرحلة تعليمية وعدم ربطها بمجموعات الأهداف الأخرى للخطة .

٦. إغفال عملية التخطيط لوضع موازنة تخطيطية .

وأخيراً كانت الخطة الخمسية الأخيرة ٩٣/٩٢ - ١٩٩٧/٩٦ للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والتى كان للتعليم نصيبٌ منها ، والتى تجاوزت الآن أكثر من منتصف عمرها .

أما على المستوى العربى ، فلقد استجابت الدول العربية لتوصيات مؤتمر ممثلى وزارات التربية العرب عام ١٩٦٠ ، فشرعت تضع خططها للتنمية التربوية - إن لم تكن قد بدأت قبل ذلك - وأحدثت فى وزارات التربية والتعليم ، والتعليم العالى - إن وجد - أجهزة للتخطيط التربوى ، بل أعادت فى بعض الأحوال تنظيم هذه الوزارات بما جعل التخطيط ملمحاً رئيسياً فى تركيبها ، كما أنشأت إدارات للتخطيط التربوى بالمحافظات . كما قدمت اليونسكو الخبراء للدول العربية التى طلبت ذلك ، ومع الحكومة اللبنانية عقدت اتفاقاً شاركت بموجبه فى إنشاء المركز الإقليمى لتدريب كبار موظفى التعليم فى الدول العربية والذى تحول اسمه فيما بعد إلى المركز الإقليمى لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية ، وكان من أهم وظائفه إعداد وتدريب المخططين التربويين الذين تحتاج إليهم الدول العربية . وقد نجح هذا المركز بالفعل خلال سنوات قيامه ٦٢ - ١٩٧٢ فى تدريب ٣٨٥ رجل تعليم عربى على التخطيط التربوى فى دورات تدريبية طويلة ، وفى تدريب المئات الآخرين فى دورات قصيرة ، فضلاً عما قدمه وعقده من حلقات دراسية لكبار موظفى التعليم فى الدول العربية فى موضوع التخطيط التربوى ومشكلاته (١) .

ثم بدأ اهتمام مركز اليونسكو الإقليمى بسرس الليان ، والذى أنشىء بموجب اتفاقية عقدتها الحكومة المصرية مع اليونسكو فى ٢٥ إبريل عام ١٩٥٢ ، فى التحول عام ١٩٨٦ إلى التعليم الوظيفى وهى مرحلة شهدت فيها أهداف التدريب التحول التالى (٢) :

(١) التركيز على غرس المفهوم الجديد لمحو الأمية فى أذهان المتدربين .

(٢) التركيز على اكتساب المتدربين لمختلف مهارات العمل المتعلقة بتخطيط وتنفيذ وتقويم برامج ومشروعات محو الأمية الوظيفى وإعداد مستلزماته . وهو بهذا كان يقدم إعداداً وتدريباً لمخططى برامج محو الأمية فى العالم العربى .

(٣) التأكيد على ضرورة الربط بين محو الأمية الوظيفى وبين مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ومن خلال دوراته العادية التى كانت تستمر لمدة ستة شهور ، كانت هناك شعبة التخطيط والتنظيم والإدارة فى مرحلة الدراسات التخصصية بالدورة ، وكانت تقدم فى (٢٢٥) ساعة من (٧٥١) ساعة هى

---

(١) محمد أحمد الغنام : " التخطيط التربوى : مفهومه وأنواعه واتجاهاته " ، فى : مقدمة فى التخطيط التربوى ، مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى البلاد العربية ، بيروت ، ١٩٧٥ ، ص ٥٠ .

(٢) سامى محمد نصار : مركز اليونسكو فى سرس الليان (أسفك) : ١٩٥٢ - ١٩٨٢ ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ٤٦١ .

الزمن الكلى للدورة ، بما يمثل ٣٠٪ من الزمن الكلى المخصص للدورة . هذا وقد بلغ عدد المشتركين فى الدورات العادية فى هذه المرحلة (٩٨٣) مبعوثاً(١) .

وكان قسم التخطيط قد أنشىء فى مرحلة تحويل المركز إلى العمل فى التعليم الوظيفى وكان دوره تنظيم وتنسيق برامج التدريب بالمركز بعد إلغاء قسم التدريب . وقد تولى رئاسته الأستاذ الدكتور مختار حمزة حتى عام ١٩٧٣ ، ثم تولى الأستاذ الدكتور عبد الفتاح جلال رئاسة القسم بعد ذلك ثم مدير المركز بالإنابة بدءاً من ١٩٧٦/١/١٩ ، ثم مديراً للمركز اعتباراً من ١٩٧٩/١٠/١ (٢) .

إذن فقد أصبح من المسلمات كون التخطيط التربوى جزءاً من التخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ونظراً لعلاقات التأثير المتبادلة بين التربية والتنمية ، فإن أى تعديل فى اتجاهات التنمية يستتبعه بالضرورة تعديل نمط التخطيط التربوى (٣) ، الأمر الذى يتطلب بالضرورة الإعداد الجيد والكفء للمخططين التربويين .

والتحدى الحقيقى أمام التخطيط من أجل التنمية الشاملة ليس بالحصول على المعلومات ، واتباع الأساليب الفنية ، بل هو فى المحل الأول فى وضوح الرؤية لتحديد الاحتياجات التى يجرى عليها التخطيط ، ومن ثم ، فنجاح أى خطة يعتمد فى الأساس على الإدراك الواعى لمشكلات المجتمع واحتياجاته ، ومن ثم التنبؤ باحتمالات المستقبل . لذا كان لزاماً على المخططين التربويين أن يتعرفوا على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة فى المجتمع عوناً لتحديد الأهداف ووسائل التنفيذ بشكل واقعى (٤) .

إن المداخل الحالية للتخطيط التربوى تستند إلى مفهوم للتاريخ – قابل للجدل – يفترض تقدماً تدريجياً للمجتمع والتربية والنمو الاقتصادى ، وفى الواقع فإن المخططين بدلاً من أن يدافعوا عن مفهوم معين للتاريخ ، قد انطلقوا من مسلمة أن التاريخ يتبع مساراً خطياً فى النمو ، فأكبوا على وضع تنبؤات للأجل القصير ، دون اكتراث بالطريقة التى سيبنى عليها المستقبل (٥) .

ولقد أدى عدم الرضا حيال المداخل التقليدية للتخطيط إلى حدوث أزمة منهجية أيضاً ، من أهم مظاهرها ما يلى :

(أ) الصعوبة فى استخدام التخطيط كأداة لتعزيز ديمقراطية المجتمع .

(ب) بطء الانتقال من تخطيط أفقى مركزى إلى تخطيط تشاركى تحتاجه المجتمعات الحالية .

(ج) غياب الرؤية الشاملة والمتكاملة للواقع الاجتماعى الحالى ، حيث إن التنبؤات توضع لفترات قصيرة ومتوسطة وتتسم بطابع تجريبى – إذ تتسم محاولة عزل كل جزء من أجزاء النظام التعليمى –

---

(١) المرجع السابق ، ص ٤٦٩ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ١٩٥ – ١٩٧ .

(3) *R. Poignent; The Relation of Educational Plans to Economic and Social Planning, Paris, UNESCO : IIEP, F.E.P. Series, No. (2), reprinted 1974, PP. 13 - 16 .*

(4) *Ibid, pp. 11 - 12 .*

(5) *Luis G. Benavides & Vicente Arredondo; " Towards a New Concept and Practical Improvement of Eductional Planning" , Prospects, Vol. XXI, No. (1) , 1991, P. 102 .*

ولا يتم تكاملها فى إطار أوسع وأشمل ، فتأتى الخطة التربوية مستقلة ومنعزلة عن محيطها ، فى الوقت الذى ينبغى لها أن تعكس احتياجات المجتمع والاقتصاد بصفة عامة .

ونظراً للتقلبات السياسية والاجتماعية والقيود المالية الشديدة والتى تُلقى بظلها وثقلها على التربية ، لم يعد التخطيط التربوى مجرد منهجية ، بل تحول إلى تقنية تعنى بترشيد وعقلنة الموارد ، وبإجراء إسقاطات خطية للأهداف والاتجاهات التربوية ، وفى أحيان كثيرة تستخدم لتبرير السياسات الاقتصادية والتربوية القائمة بالإضافة للتنبؤ بمستقبل كلى على المستوى البعيد تنعكس فيه قيم المجتمع والتى تعطى – بدورها – معنى لكل عمل من الأعمال المنفذة للاقتراب منه ، وكحقيقة واقعة ، فإن العوامل الاقتصادية هى التى تقف وراء التخطيط التربوى ، وتحدد مهام التربية ، وترسم أولوياتها ، وتحدد نطاقها ، فى كل الدول تقريباً ، مما يظهر الحدود والقيود المفروضة على التخطيط التربوى اليوم ، فى الوقت الذى تجتاز فيه جميع الدول مرحلة تقشف ليست عارضة كما يؤكد البعض (١) .

ومما تقدم ، فإن إعداد المخطط التربوى لعالم اليوم بات أمراً ضرورياً ، ذلك الإعداد القائم على الكفايات الواجب توافرها فى كل من يتصدى للتخطيط التربوى .

مشكلة الدراسة :

إن قدرة بلد من البلدان على تنفيذ سياستها التربوية إنما هى رهن – إلى حد كبير – بقدرتها على تخطيط نظامها التربوى وإدارته وتدبير شئونه أو تسييره . ومن أجل هذه القدرة على التخطيط والإدارة والتسيير فإنه ينبغى ألا يتوافر عدد كاف من المخططين على المستوى القومى والمحلى فحسب ، ولكن أن يمتلك هؤلاء الأفراد مجموعة واسعة من الكفايات والمهارات الضرورية لحل المشكلات التربوية كمياً وكيفياً فى آن واحد (٢) .

ولعل التطور الهائل الذى شهدته مرافق تخطيط التربية وإدارتها لم يواكبه زيادة مقابلة فى عدد العاملين بها وتحسين مؤهلاتهم ، هذا بالإضافة لعدم استقرار هؤلاء العاملين ، وما تعانيه الأنظمة من غياب بنية قادرة على تأمين الإعداد الأصلى والتدريب أثناء الخدمة بشكل مستمر للمخططين التربويين ، وعدم الاهتمام بتحسين كفاياتهم ومهاراتهم الأصلية بما يمكنهم من التكيف مع التغيرات السريعة فى البيئات الوطنية (٣) .

ويتضح من خلال المسح الذى أجراه مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى البلاد العربية بعمان (يوندباس) (٤) حول التدريب على التخطيط التربوى والإدارة واقتصاديات التعليم فى البلاد العربية ما يلى:

(١) أن أعداد هيئة العمل المسئولة عن التخطيط التربوى محدودة جداً .

---

(1) *Ibid, pp. 102 - 103 .*

(2) *Vinayagum Chinapah; " Educational Planning, Administration and Management in Africa ", Prospects, Vol. XXI, No. (1), 1991, P. 38.*

(3) *Ibid, P. 34 .*

(4) *UNEDBAS; Survey of the Training of the Arab States in the Areas of Educational Planning, Administration and Economics of Education with a Proposed Program to Meet Those Needs, Amman : UNEDBAS, 1989.*

(٢) أن غالبية العاملين فى هذا القطاع لا يملكون تأهيلاً أولياً فى هذا المجال .

(٣) أن عدد المتخصصين والذين يحملون شهادة فى التخطيط التربوى محدود جداً ويصل إلى حوالى ٢٥٪ .

ويتضح من هذه البيانات أن " أُطر التخطيط ضعيفة وغير مؤهلة جيداً ، ولا يوجد لها إعداد قبل الخدمة ، كما أن الإعداد أثناء الخدمة ضعيف ونظرى فى الغالب . كما أن الدورات التدريبية بمعهد التخطيط القومى بالقاهرة تهتم بالتخطيط الاقتصادى والاجتماعى ككل ، ولا يدرس فيها التخطيط التربوى إلا كمادة اختيارية ، وبالتالى فإن مكانه فى هذه الدورات ضعيف جداً " ([1]) .

وإذا كان نجاح الأداء التخطيطى فى جميع مجالات ومستويات التربية والتعليم يتوقف إلى حد كبير على أداء المخطط التربوى ، فإن هذا الأداء – بدوره – يتأثر سلباً وإيجاباً بنظم إعداد المخطط التربوى وتدريبه وتأهيله ، ويمكن القول بأن أى قصور يشوب عملية إعداد المخططين وتأهيلهم ينعكس على عملية التخطيط وينقص من فعاليتها ، وبالتالى يؤدى إلى انخفاض مستوى الأداء فى مراحل التخطيط المختلفة من إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم ([2]) . إذ أن نجاح أى نظام يعتمد بوجه عام على الأفراد القائمين عليه ، وعلى مدى كفايتهم وإيمانهم ، فتدريب العاملين يشكل الأداة الرئيسية للتطوير النوعى ، وهذا يتطلب توفير المخطط على مستوى يكون بحاجة إلى فهم مشكلات التطوير والتخطيط فى القطاعات المتصلة بعمله ([3]) .

والمتتبع للتجربة التخطيطية فى مصر ، وبخاصة فى مجال إعداد وتدريب المخطط التربوى ، يجد أن هناك تعدداً فى جهات ومؤسسات إعداد المخططين التربويين وتدريبهم ، فيما يلى أهمها :

(١) الإعداد الأكاديمى متمثلاً فى الدراسات العليا بدءاً من مرحلة الدبلوم الخاصة والمهنية حتى الدكتوراه وتقوم به كليات ومعاهد التربية .

(٢) إعداد المخطط التربوى مع التركيز على الجانب التطبيقى فى برامج تدريبية طويلة الأجل ويقوم بها حالياً معهد التخطيط القومى .

(٣) تشارك فى عملية الإعداد بعض الجهات والمؤسسات الأخرى مثل أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، والجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، والجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وخاصة فى برامج إعداد القادة الإداريين .

(٤) تضطلع إدارات التدريب بوزارة التعليم بالقيام بتنفيذ بعض البرامج المرتبطة بإعداد وتدريب المخطط التربوى .

(٥) بالإضافة لهذه البرامج لإعداد المخطط التربوى من خلال الكليات والمعاهد والأجهزة المركزة المحلية السابقة ، فإن هناك بعض البرامج المقدمة من الخارج تتمثل فى بعض البعثات الخارجية للتدريب

([1]) *Antoine M. Gennaoui; " Review and Prospects of Educational Planning and Management in the Arab States ", Prospects, Vol. XXI, No. (1), 1991, P. 63.*

([2]) دسوقى حسين عبد الجليل وهمام بدراوى : " تخطيط التعليم بين النظرية والتطبيق " ، مؤتمر قضية التعليم فى مصر : أسس الإصلاح والتطوير ، نادى أعضاء هيئة التدريس ، جامعة أسيوط : الثالث عشر من أكتوبر ١٩٩٠ ، ص ص ١٢ – ١٣ .

([3]) هانز فايلر : " اتجاهات جديدة فى التخطيط التربوى ومتطلباتها فى مجال التدريب " ، التربية الجديدة ، بيروت ، العدد (١١) ، السنة الرابعة ، نيسان (أبريل) ١٩٧٧ ، ص ص ٢٢ – ٢٣ .

والدراسة فى فروع التخطيط التربوى المختلفة ، مثل إيفاد بعض العاملين إلى المعهد الدولى للتخطيط التربوى بباريس ، أو إلى مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى البلاد العربية – بعمان حالياً – أو إلى المركز الإقليمى لتخطيط التربية وإدارتها للبلاد العربية فى بيروت سابقاً ، وكان يحمل قبل ذلك اسم المركز الإقليمى لتدريب كبار موظفى التعليم فى الدول العربية ، أو إلى معهد تخطيط القوى العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية ، أو إلى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، أو إلى معهد التنمية الاقتصادية بواشنطن ، أو إلى الجامعات الأجنبية المختلفة ، أو إلى غير ذلك .

وتصل مدة بعض هذه البرامج لفترة سنة ، والغالبية أقل من ذلك بكثير ، وتركز هذه البرامج على الناحية العملية ، إذ أنها تركز على الموضوعات التالية :

الديموجرافيا ، الطرائق الإحصائية ، جمع البيانات ، البرمجة ، التحليل الارتدادى ، كلفة التعليم ، تمويل التعليم ، تقييم المشروعات ، تقديرات القوى العاملة ، تخصيص الموارد ، تحديد أهداف التربية والقوى العاملة ، تنظيم وإدارة التخطيط التربوى .

كما يتضمن الجانب الأكاديمى لهذه البرامج ما يلى :

نظرية التنمية والتخطيط الاقتصادى ، دراسة منطقة معينة ، اقتصاديات التعليم ودورها فى التنمية ، علم الاجتماع التربوى ، تخطيط المدن والأقاليم ، الإدارة العامة ، الضبط والتشريع ، التربية المقارنة ، بالإضافة إلى بعض مجالات التربية مثل : تطوير المناهج وتعليم الكبار ([1]) .

ويعمل هذا النوع من التدريب على إعطاء المخططين جميعاً نوعاً من المعرفة والمهارة كأساس لجميع المخططين ويمثل جذعاً مشتركاً بينهم ، ويسد النقص الذى يعانون منه من حيث المعلومات والمهارات . ولكن فى حالة الافتقار إلى هذه المعلومات الأساسية ، فإن الدورات القصيرة الأمد قد لا تستطيع القيام بهذا الدور ([2]) .

ولكن صادف الاستفادة من هذه البرامج – وخاصة المقدمة من المعهد الدولى للتخطيط التربوى – بعض العقبات تمثلت فى أنه يشترط فى مرشحيه الحصول على تأهيل عال فى مجال التخطيط التربوى فضلاً عن الإلمام بخبرات سابقة فى نفس المجال ، والمشكلة الأكبر والأهم هى مشكلة تمويل المنح الدراسية لهذا المعهد ، حيث إنه يشترط تمويل المرشح لنفسه ، أو أن تموله جهة عمله ، وهى المشكلة التى قللت كثيراً من إرسال البعثات للدراسة فى هذا المعهد .

والمتأمل فى البرامج المعدة لإعداد المخطط وتدريبه يلحظ ثمة قصور يتمثل فى :

(١) أنها لا تراعى مطالب العملية التربوية بأبعادها وأركانها المختلفة .

(٢) أنها لا تراعى احتياجات المخطط التربوى .

([1]) *Adam Curle : The Professional Identity of the Educational Planner, Paris, UNESCO : IIEP , F.E.P. Series, No. (11), 1969, P. 31.*

([2]) *Ibid.*

(٣) أنها ذات طبيعة نمطية ، وهذا يتعارض مع طبيعة التخطيط المتغيرة والمتجددة باستمرار .

(٤) أنها لا تتيح التأهيل الفعلى والواقعى لممارسة المخطط للمهام المنوطة به .

أما العقبات على المستوى المحلى فقد تمثلت فى " عدم التنسيق بين أجهزة التخطيط على مختلف مستوياتها ، وندرة القيادات التخطيطية الحالية بالأجهزة لغياب شرط التخصص الدقيق ، بالإضافة لضعف دور كليات التربية فى مجال إعداد وتأهيل الكوادر التخطيطية وخاصة فى مجال الدراسات العليا للنقص الشديد فى أعداد المتخصصين فى مجال التخطيط التربوى واقتصادياته ، وضعف العلاقة بين كليات التربية وبين أجهزة تخطيط التعليم المحلية على وجه الخصوص " (١) .

ولما كانت عملية التخطيط عملية متجددة ومتغيرة ومستمرة ، فإنها تتطلب فى القائمين عليها مهارات وكفايات معينة ضرورية ولازمة لكل من يتصدى لعملية التخطيط فى مجال التربية والتعليم مثل :

(١) القدرة على رؤية الصورة الكلية للنظام ككل .

(٢) القدرة على العمل فى فريق .

(٣) القدرة على فهم حركة واتجاه التغير فى المجتمع .

(٤) القدرة على التقويم والتصحيح المتتالى .

(٥) القدرة على استخدام الأساليب والأدوات التخطيطية المختلفة .

(٦) القدرة على التأثير فى عملية صنع القرار واتخاذه .

(٧) القدرة على ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف خاصة فى صورة برامج ومشروعات .

(٨) القدرة على تقبل النقد .

ومن هنا فإن إخضاع قضية إعداد المخطط التربوى للدراسة يعد أمراً حيوياً ومطلوباً فى آن واحد لتأثيره الكبير فى عمليات التخطيط المختلفة من جهة ، ولتقليل الهدر فى الوقت والجهد وتكلفة البرامج والمشروعات ولكافة القرارات المتصلة بالحقل التربوى من جهة أخرى .

تتحدد مشكلة الدراسة – فى ضوء ما سبق – فى قصور الإعداد القائم حالياً للمخطط التربوى ، ولمواجهة هذه المشكلة تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى :

ما الوسائل والإجراءات التى تكفل مزيداً من الكفاءة والفاعلية لعملية إعداد المخطط التربوى فى مصر للمستوى الذى يؤهله للقيام بالمهام التخطيطية المختلفة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما واجبات المخطط التربوى ؟

٢. ما الكفايات اللازمة للمخطط التربوى ، والتى ينبغى تضمينها فى برامج إعداده وتدريبه لرفع كفاءة وفاعلية هذه البرامج ؟

٣. ما الإعداد الحالى للمخطط عامة ؟

---

(١) دسوقى حسين عبد الجليل : تقويم كفاءة أجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٨ ، ص ١٦٠ .

obeikandl.com

٤. ما الإعداد الحالى للمخطط التربوى خاصة ؟

٥. ما التصور المقترح لإعداد المخطط التربوى والقائم على الكفايات ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١. التعرف على واجبات المخطط التربوى .

٢. تحديد الكفايات اللازمة للمخطط التربوى والتى ينبغى تضمينها فى برامج إعداده وتدريبه لرفع كفاءة وفاعلية هذه البرامج .

٣. التعرف على الإعداد الحالى للمخطط عامة .

٤. التعرف على الإعداد الحالى للمخطط التربوى خاصة .

٥. وضع تصور مقترح لإعداد المخطط التربوى قائم على الكفايات .

أهمية الدراسة :

تكمن الأهمية المتوقعة لهذه الدراسة فى أنها تساعد فى التعرف على واقع نظم إعداد المخططين فى مصر فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية عامة ، والتربوية بصفة خاصة ، وما يقدم من برامج محلية أو إقليمية أو دولية فى مجال إعداد المخطط التربوى . كما تسهم الدراسة فى تحديد الكفايات اللازمة للمخطط التربوى ، وربما تكون هذه الدراسة الأولى فى مصر التى اتخذت من تحديد كفايات المخطط التربوى هدفاً لها . كما تعود أهمية هذه الدراسة إلى أنها تتجه إلى وضع تصور مقترح لإعداد المخطط التربوى وتدريبه قائم على الكفايات .

منهج الدراسة وأدواتها :

تستند الدراسة الحالية وفقاً لطبيعة مشكلتها والتساؤلات التى طرحتها والأهداف التى تسعى لتحقيقها إلى المناهج التالية :

(١) المنهج الوصفى التحليلى :

وذلك فى محاولة " لوصف ما هو موجود "([1]) من نظم إعداد وتدريب للمخططين وذلك من أجل " الوقوف على المشكلات والعقبات التى تصادفها فى محاولة لتخطيط رشيد للمستقبل " ([2]) . وأيضاً فى محاولة للوصول إلى الكفايات اللازمة للمخطط التربوى والعمل على تضمينها فى تصور مقترح لإعداد المخطط التربوى قائم على هذه الكفايات .

كما تستخدم الدراسة بعض أدوات المنهج الوصفى مثل :

([1]) *Gary Anderson; Fundamentals of Educational Research, The Falmer Press, First Published, 1990, P. 120.*
- Daniel R. Hittleman & Alan J. Simon; Interpreting Educational Research: An Introduction for Consumers of Research, New York : Macmillan Publishing Company, 1992, P. 26.

([2]) ديوبولد فان دالين : مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ترجمة : محمد نبيل نوفل وسليمان الخضرى وطلعت منصور ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ط٣ ، ١٩٨٥ ، ص ص ٣٣٣ - ٣٣٤ .

(أ) المقابلة الشخصية :

وهى طريقة لجمع المعلومات من الأشخاص مباشرة ، وتم استخدامها للتعرف على ما لدى الأفراد المختارين من معلومات ومعارف واتجاهات حول موضوع الدراسة الميدانية ([1]) وهو كفايات المخطط التربوى.

(ب) الاستبيان :

وقد تم استخدامه لمعرفة آراء المتخصصين حول أهمية كفايات المخطط التربوى المدرجة بالقائمة المبدئية وصولاً لتحديد قائمة الكفايات النهائية .

هذا وتمر عملية تصميم وكتابة الاستبيان بمراحل متعددة ، تتطلب المرحلة الأولى إعداداً فكرياً على كل المستويات ، إذ يجب أن يكون لدى الفرد مجموعة واضحة من الأهداف البحثية ، ومعلومات حول كيفية التعامل مع مشكلة البحث (حيث تركز الأدبيات على المفاهيم والبيانات) ، كما تتطلب أيضاً بعض المعلومات الحية حول الأضواء التى يمكن أن يلقيها الاستبيان على المشكلة . ثم تبدأ مرحلة التصميم باستطلاع آراء فئتين لهما خبرتهما الخاصة : فئة الخبراء ، وفئة المستهدفين ، وذلك من خلال مقابلات متعمقة . ويتم – أخيراً – تعديل وإعادة تصميم الاستبيان فى صور الآراء المقترحة والمطروحة ، تصبح بعدها الأداة قابلة للتطبيق ([2]) .

(٣) مدخل النظم :

فمدخل النظم عبارة عن طريقة للتعرف على المشكلات وتوثيقها والعمل على حلها ([3]) ، وتهدف الدراسة إلى تحليل نظم إعداد المخطط التربوى وتدريبه بكل من معهد التخطيط القومى بالقاهرة ، والمركز الإقليمى لتخطيط التربية وإدارتها فى البلاد العربية ببيروت والذى تغير اسمه فيما بعد إلى مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية فى الدول العربية وتم نقل مقره إلى عمان ، والمعهد الدولى للتخطيط التربوى بباريس وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف فى هذه الأنظمة والمشكلات التى تواجهها والعمل على تلافيها فى التصور المقترح لإعداد المخطط التربوى ، وكذلك بيان إلى أى مدى تتوافر الكفايات التى تم التوصل إليها فى هذه الأنظمة .

مصطلحات الدراسة :

أولاً : التخطيط

تعرض التخطيط على صعيدى الفكر والممارسة لأزمة قاسية فى مرحلة السبعينيات والثمانينيات ، وقد بلغت هذه الأزمة ذروتها مع انهيار النظم الاشتراكية فى دول الكتلة الشرقية (الاتحاد السوفيتى وأوروبا الشرقية) فى أواخر الثمانينيات ومطلع التسعينيات . " وقد نالت هذه الأزمة كثيراً من سمعة التخطيط ،

([1]) *Bruce. W. Tuckman; Conducting Educational Research, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 2nd Edition, 1978, pp. 196 - 197.*

([2]) *Jean M. Converse & Stanley Presser; Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, No. (07 - 063), Beverly Hills : Sage Publications, 6th Printing, 1989, pp. 48 - 49.*

([3]) *Roger Kaufman; Planning for Organizational Success : A Practical Guide, rev. ed., Edgecliff, NSW, Australia : Social Impacts, 1988, p. 135.*

وهبطت به من الذروة العالية التى كان يتربع عليها فى الخمسينيات والستينيات إلى درك سفلى ليس من الواضح تماماً كيف ومتى يخرج منه " (١) .

ويرتبط هذا التدهور فى مكانة التخطيط سواء على صعيد الفكر أو الممارسة العملية بعدة عوامل منها: تعثر الأداء الاقتصادى فى كثير من الدول التى أخذت بالتخطيط ، خاصة دول شرق أوروبا والاتحاد السوفيتى ومعظم الدول النامية . ومنها ما أدى إليه هذا التدهور من تداعيات خاصة الاستدانة الخارجية والعجز المستمر عن سداد تلك الديون ، وما ترتب على هذه التداعيات من ضغوط هيئات التمويل الدولية والدول الغربية الدائنة لإحداث تحولات فى الهياكل الاقتصادية للدول المدينة من أجل تحرير اقتصادها من تدخل الدولة ، وإفساح المجال أمام قوى السوق والاتجاه للخصخصة . ومن هذه العوامل أيضاً ما شهدته الدول النامية / التابعة من تطورات فى السبعينيات والثمانينيات متمثلة فى ذلك التراجع عن مفهوم " دولة الرفاهية " وتطبيق مبدأ الخصخصة وتوسيع مدى الحرية الاقتصادية . ويأتى ضمن هذه العوامل – أخيراً – انتشار الفكرة القائلة بأن الدول الأسيوية حديثة التصنيع – والتى تسمى بالنمور – تقدم مثالاً عملياً ناجحاً على إمكان تحقيق التنمية بالاعتماد على الحرية الاقتصادية واقتصاد السوق ، وليس بالتخطيط وتدخل الدولة فى الاقتصاد ، " مع مراعاة أن هناك دلائل تشير إلى أن فى خبرات هذه الدول مساحات لتدخل الدولة والتخطيط أكبر مما يراد لنا أن نصدق " (٢) .

هذا وتقوم فلسفة السوق على فرضيات أساسية يأتى فى مقدمتها وجود اقتصاد قائم على التخصص وتقسيم العمل ، وبالتالى التبادل النقدى على نطاق واسع ، وأن يتيح هذا الاقتصاد – بمؤسساته وتنظيماته والتشريعات الحاكمة لعمل هذه المؤسسات – حرية التملك والعمل والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل ، أى إتاحة حرية اتخاذ القرارات بما يتيحه من حرية الاختيار . وترتكز الفرضية الثانية على أن مفهوم السوق يستند إلى مبدأ كمال السوق الذى يعنى سيادة ظروف المنافسة الكاملة كشرط أساسى لعمل آلياته بكفاءة ، وتهدف سياسات التكيف إلى إزالة كل ما يعوق إعمال آليات السوق (٣) .

وقد أشارت أدبيات البنك الدولى وغيره من المنظمات إلى أن سياسة الخصخصة – وهى تعنى التحويل إلى الملكية الخاصة عن طريق بيع مشروعات القطاع العام بكاملها للقطاع الخاص – تحتاج إلى وضع برنامج ذى آليات خاصة تبدأ بمسح كامل لمشروعات القطاع العام للوقوف على أوضاعها الحالية ومشكلاتها وتحديد المراد خصخصته منها ، ووضع أسس لتقييم أصول الشركات المباعة ، وكذلك تحديد دفعات البيع من خلال جدول زمنى ، وإنشاء جهاز خاص تكون مسئوليته تنفيذ برنامج الخصخصة . ويتطلب نجاح هذا البرنامج توفير المناخ المواتى لإنعاش اقتصاديات السوق من خلال " تحرير الأسعار وفى مقدمتها سعر الصرف

---

(١) إبراهيم العيسوى : عرض لكتاب " التخطيط الاقتصادى فى مرحلة الانتقال " ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، يونيو ١٩٩٤ ، ص ٣٢١ .

(٢) المرجع السابق ، ص ص ٣٢١ – ٣٢٢ .

(٣) سعد حافظ : " سياسات التكيف وآليات السوق : دراسة حالة للاقتصاد المصرى " ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، يونيو ١٩٩٤ ، ص ص ٥ – ٦ .

وسعر الفائدة ، وتحرير التجارة الخارجية ، وتغيير القوانين المنظمة لشركات القطاع العام ، وعودة وإنعاش بورصة الأوراق المالية ، ... إلخ " (١) .

ومع بداية ترسخ معالم وضغوط السوق الواحدة والتى سوف تشمل العالم كله مع اتفاقية الجات الأخيرة وشروط التجارة الحرة ، واتجاه معظم الدول النامية للتصحيح الهيكلى لاقتصادها عن طريق خصخصة مؤسساتها الإنتاجية وتشجيع القطاع الخاص ليقود عملية التنمية ، وتحكم آليات السوق ، بالإضافة إلى ما تفرضه الديون الخارجية وسداد أقساطها وخدماتها من قيود قاسية ، " فإن كل ذلك يطرح الكثير من التساؤلات حول ما يمكن أن يتاح للتعليم من استثمارات ، وما يمكن أن يتحقق من خلاله من عوائد لا تطغى فيها المنافع الفردية على المنافع الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة ، وبخاصة على المدى الطويل " (٢) .

وفى مواجهة تحدى القرن الحادى والعشرين " يجب علينا أن نعى جيداً هذه التحديات ، وأن نتفهم لغة العصر الجديد الذى تحكمه آليات السوق ، قانونها الأوحد المنافسة والتمايز ، ولا نستطيع أن نهرب من هذا المجال ، أو أن نخرج عن قوانين هذا النظام ، فتلك حقيقة يجب أن نستوعبها جيداً تفرض على كل منا أياً كان موقعه أن نستوعب حقائق هذا العصر الجديد وأن نستعد له من الآن " (٣) ، كما أشار الأستاذ الدكتور وزير التعليم .

ولكن هل يعنى الاتجاه إلى تحرير الاقتصاد ، واقتصاديات السوق ، والخصخصة أن التخطيط قد انتهى دوره ، أو أنه قد عفا عليه الزمن . الإجابة بالطبع لا ، ولكن يجب أن تكون هناك مراجعة لمفهوم التخطيط ذاته ، وأساليبه وآلياته ، وشروطه ومتطلباته ، فلقد تغيرت البيئة التى يجرى فيها التخطيط سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً ، الأمر الذى يتطلب مراجعة دور التخطيط وتحديد وظيفته لكى يلتحم التخطيط مع السوق فى توجيه الاقتصاد القومى ، وبالتالى إحداث التنمية المرغوبة .

فالتخطيط يُعد نشاطاً لكل زمان ومكان ، يشارك فيه الأفراد والهيئات والمجتمعات والأمم ، فهو يسعى لتحقيق العديد من الأهداف عن طريق العديد من الوسائل معتمداً على ما يتم تخطيطه ، ومن الذى يقوم بالتخطيط ؟ ، وما الافتراضات التى تم وضعها حول سياق التخطيط وقيوده ؟ (٤) .

ولقد حاول الكثيرون توضيح مفهوم التخطيط ووضع تعريف له ، وتستعرض الدراسة فيما يلى بعض هذه التعريفات حول مفهوم التخطيط :

---

(١) مجموعة خبراء : " دائرة حوار حول الخصخصة والإصلاح الاقتصادى بمصر " ، معهد التخطيط القومى ، أعد ورقة الحوار ووقائعه للنشر : رمزى زكى ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المرجع السابق ، ص ١٩٤.

(٢) حامد عمار : " خواطر حول اقتصاديات التعليم فى الوطن العربى " ، الندوة التربوية لاتحاد المعلمين العرب ، القاهرة : مبنى جامعة الدول العربية ، فى الفترة من ١٠ - ١٩٩٤/١٢/١٥ ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ١٢ .

(٣) حسين كامل بهاء الدين : " نحو استراتيجية عربية لتطوير التربية " ، الندوة التربوية لاتحاد المعلمين العرب ، المرجع السابق ، ص ١٣ .

(٤) *Don Adams; " Planning Models and Paradigms ", In : Robert V. Carlson & Gary Awkerman (Eds.) ; Educational Planning : Concepts, Strategies and Practices, New York: Longman Publishing Group, 1991, p. 5.*

(١) التخطيط هو " العملية المنظمة التى تستخدم المنهج العلمى فى اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف معينة " (١) ، وبعبارة أخرى " هو عملية ترتيب الأولويات فى ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتاحة " (٢) .

(٢) التخطيط هو ذلك " الأسلوب العلمى والعملى للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ورسم معالم الطريق الذى يحدد جميع السياسات والقرارات وكيفية تنفيذها " (٣) .

(٣) وهناك من يرى أن فن التخطيط يستخدم أصلاً لرفع كفاءة الجهود المبذولة خلال فترة زمنية معينة ، وأنه محاولة لتقليل المدخلات عن طريق التنسيق الجيد للوصول إلى جملة المخرجات المرغوب فيها (٤).

(٤) التخطيط هو " مجموعة الأساليب المنظمة التى تقوم على أساس معرفة علمية للاحتياجات المتطورة للجماعة ، والعمل على سدها كماً وكيفاً ، بطريقة علمية متطورة ومرنة ، بغية تحقيق أهداف واضحة ومحددة لهذه الجماعة " (٥) .

(٥) التخطيط هو " عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف محددة ، وعلى مراحل معينة ، خلال فترة أو فترات زمنية مقدرة ، مستخدمة الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حالياً ومستقبلاً أحسن استخدام " (٦) .

(٦) التخطيط هو " عملية صنع اختيارات فنية عقلانية ، أو هو مصفوفة من سلاسل القرارات المرتبطة بطريقة نظامية والمتعاقبة والمعتمدة على بعضها البعض " (٧) .

ويلاحظ أن هذه التعريفات السابقة تدور حول عدة عناصر أساسية أهمها :

(أ) مجموعة من الأهداف أو القرارات المدروسة علمياً بشأن المستقبل .

(ب) مجموعة من الوسائل الملائمة لتحقيق تلك الأهداف .

(ج) استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل لتقليل المدخلات وتعظيم المخرجات ، بما فى ذلك عنصر الزمن .

(د) اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف حسب الأولويات الموضوعة .

وإن كان يفتقر بعضها لعنصر أو أكثر من هذه العناصر إلا أنها تدور كلها حول نفس المعنى ونفس المفهوم . وإذا كان هناك ثمة خلاف فهو يرجع أساساً للاختلافات الأساسية فى كل من غرض التخطيط

---

(١) *A. Waterston et al.; Development Planning : Lessons of Experience, Baltimore : John Hopkins Press, Eighth Printing, 1971, p. 8.*
– محمد سلطان أبو على وهناء خير الدين : أصول علم الاقتصاد : النظرية والتطبيق ، القاهرة : المطبعة الفنية الحديثة ، ط١ ، ١٩٨٢ ، ص ص ٥١٧ – ٥١٨ .

(٢) محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٨٩ ، ص ٢٣٩ .

(٣) عبد الكريم درويش وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ ، ص ٢٧٧ .

(٤) س . واجل : فن التخطيط ، ترجمة : راشد البراوى ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ط١ ، ١٩٦٣ ، ص ١٠ .

(٥) محمد خيرى حربى : تطور التخطيط التربوى ، مرجع سابق ، ص ٤١ .

(٦) سيف الإسلام مطر : العقلانية وصنع القرارات التعليمية ، مطبعة كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٥ ، ص ١٨ .

(٧) *Don Adams; " Extending the Educational Planning Discourse : Conceptual and Paradigmatic Explorations ", Comparative Education Review, Vol. (32), No. (4), 1988, pp. 404 - 405.*

وتأكيده . حيث نجد اختلافاً واضحاً حول المرامى والأغراض الوطنية المعنونة فى الخطط – حتى داخل المجتمع الواحد – والتى يخدمها التخطيط (١) .

ومن ثم ، فإذا كان التخطيط يعنى الاتجاه للتفكير فى المستقبل ومواجهة مشكلاته وقضاياه فى ضوء وحدود الإمكانات المتاحة ، وبما يحقق الآمال المرجوة ، فإن التخطيط فى جوهره عملية اختيار بين بدائل معينة لحل مشكلة ما ، أو مواجهة قضية معينة ، ومهما كان الاختلاف فى التعريفات ، فإن التخطيط عملية منظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة لتحقيق أهداف معينة ، وأنه عملية مستقبلية تتضمن فترة زمنية ، وتحتوى على عنصر سلوكى توقعى يتوقع المستقبل وقضاياه ويحاول حلها أو معالجتها (٢) .

ولإحداث التنمية الشاملة فى المجتمع فإنه لابد من اتباع التخطيط الشامل الذى يهدف إلى تحقيق التنمية المتوازنة والشاملة فى كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية ... إلخ . إذن فالتخطيط الاقتصادى ، والتخطيط الاجتماعى ، والتخطيط التربوى وغيرهم تمثل جميعها روافد تعطى فى تجمعها وتكاملها التخطيط الشامل . **وتتناول الدراسة فيما يلى بعض هذه التعريفات :**

(أ) التخطيط الشامل :

التخطيط الشامل هو العملية العلمية القائمة على الدراسة العلمية والتفكير والتدبر بهدف تحقيق أهداف تنموية معينة محددة مسبقاً فى ضوء إمكانات الحاضر واحتياجات المستقبل (٣) .

وهناك من يرى أنه الجهد الواعى والمنظم الذى يتم فى إطاره نظرة شاملة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عن طريق هيئة مركزية بغرض التأثير فى الأحداث الاقتصادية والاجتماعية وتوجيهها أو التحكم فيها لتحقيق أهداف متناسقة بوسائل متلاءمة (٤) .

وهناك من يرى أنه " مجموعة من التنظيمات والسياسات والترتيبات المتفق عليها لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع مستقبلاً بأمثل الطرق " (٥) .

ويشير التخطيط الشامل إلى التنسيق بين الخطط والممارسات بين البرامج التربوية المختلفة والأنشطة المرتبطة بها . ويشير غالباً إلى التنسيق بين التخطيط للمراحل التعليمية المختلفة (٦) . وهو شمول داخل النظام

---

(1) *Thomas Welsh; " Goals and National Purposes in Planning ", In : Russell G. Davis (Ed.); Planning Education for Development, Vol. I, Center for Studies in Education and Development, Harvard University, Cambridge, Massachusettes, 1980, p. 247 .*

(٢) مختار حمزة وعبد الفتاح جلال وأحمد التركى ، مرجع سابق ، ص ٣٠ .

(٣) محمد سيف الدين فهمى : التخطيط التعليمى : أسسه وأساليبه ومشكلاته ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، الطبعة الخامسة ، ١٩٩٠ ، ص ٢٣ .

(٤) إبراهيم العيسوى : " التخطيط للتنمية : المفهوم والأساليب ومشكلات إعداد الإطار العام للخطة ، ندوة تكامل التربية والثقافة والعلوم فى التخطيط القومى للتنمية فى مصر ، معهد التخطيط القومى ، فى الفترة من ٢٢ – ١٩٨٧/٣/٢٦ ، القاهرة : ١٩٨٧ ، ص ٥ .

(5) *Charles Bettlhiem; Studies in the Theory of Planning, London : Asia Publishing House, 1964, p. 3 .*

(6) *Russell G. Davis & Barcly Hudson; " Planning Education for Development : Additional Central Issues ", In : R.G. Davis (Ed.); Planning Education for Development, op. cit, p. 18.*

التعليمى نفسه . كما يعنى التخطيط الشامل أيضاً التنسيق بين الخطط التربوية وخطط التنمية فى القطاعات الأخرى ، أى التنسيق بين التخطيط التربوى والتخطيط الاقتصادى على المستوى القومى (١) . وهو شمول داخل النظام القومى ككل ، أى شمول فى جميع القطاعات . والخلاصة أن التخطيط الشامل يستخدم لتحليل التغيرات داخل النظام التعليمى ككل ، ويهتم بإصلاح النظام ككل ، كما يستخدم كموجه للخطط التربوية لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية (٢) .

(ب) التخطيط الاقتصادى :

يعرفه البعض بأنه : " إعداد وتنظيم برنامج اقتصادى متناسق ، معتمداً على شىء من المركزية فى الإعداد واللامركزية فى التنفيذ ، متضمناً تنبؤات للأهداف المرتقبة خلال فترة معينة لتحقيق تنمية اقتصادية سريعة ومنتظمة لجميع فروع الإنتاج وجميع مناطق الدولة " (٣) .

ووفقاً لتعريف آخر هو : المنهج العلمى والعقلانى الذى يستهدف تحقيق أهداف اقتصادية للدولة أو المجتمع ، متضمناً حصر الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة وتوجيهها لسد احتياجات المجتمع وبحيث يتحقق أقصى قدر من التنمية الاقتصادية وبأقل تكلفة ممكنة (٤) .

كما يمكن تعريف التخطيط الاقتصادى بأنه : " الأسلوب الذى تستعين به الدولة لتوجيه عملية التنمية الاقتصادية بها ، وتنظيمها على نحو يجعلها فى حدود مواردها وإمكاناتها المتاحة ، ويضمن تحقيقها للأهداف والآمال المعقودة عليها " (٥) .

(جـ) التخطيط الاجتماعى :

إذا كان التخطيط الاقتصادى يولى اهتمامه للموارد أو الأنشطة الاقتصادية ، فإن التخطيط الاجتماعى ينصب اهتمامه على الموارد أو الأنشطة غير الاقتصادية ، وبالتحديد على الموارد البشرية ودورها فى العملية التخطيطية . معنى ذلك أن التخطيط الاجتماعى " عملية استثمار للموارد البشرية تتم عن طريق توجيه قدر من الاستثمار إلى التعليم والصحة والثقافة ، بحيث يوجه عائد هذا الاستثمار المتمثل فى الموارد البشرية المدربة والعالية الكفاءة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية المنشودة " (٦) . هذا ويتضمن التخطيط الاجتماعى تصميم الخطط الاجتماعية لمقابلة احتياجات وأنشطة المجتمع غير الاقتصادية مستقبلاً فى ضوء الإمكانات والموارد المتاحة ، وفى ضوء النظم الاجتماعية المتعارف عليها (٧) .

---

(١) *Ibid, P. 15.*

(٢) *R.G. Davis (Ed.); Planning Education for Development, Vol. II., Center for studies in Education and Development, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, 1980, P.4.*

(٣) عبد النبى حسن يوسف ، ومحمد رضا العدل : أصول الاقتصاد ، القاهرة : مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٨٨ ، ص ٢٧٠

(٤) محمد سيف الدين فهمى ، مرجع سابق ، ص ١٩ .

(٥) كامل بكرى : مبادىء الاقتصاد ، بيروت : الدار الجامعية ، ١٩٨٧ ، ص ٥٧١ .

(٦) سالم عبد العزيز محمود : " التخطيط الاجتماعى بين النظرية والتطبيق " ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، القاهرة : معهد التخطيط القومى ، المجلد الأول ، العددان الأول والثانى ، ١٩٩٣ ، ص ١٢٤ .

(٧) *David Sills (Ed.); International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. XIV, New York : Macmillan Press, 1968.*

(د) التخطيط التربوى :

وكما تعددت التعريفات حول مفهوم التخطيط ؛ فإن التعريفات حول مفهوم التخطيط التربوى قد تعددت أيضاً . وفيما يلى عرض لبعض التعريفات :

(١) التخطيط التربوى هو طريقة للنظر إلى الحاضر والمستقبل مع الاستخدام الأمثل للمدخلات مع الشجاعة فى اقتراح الحلول المبشرة بإنجاز الأهداف المحددة بدقة . كما أنه عملية اقتصادية لخلق اقتصاد فعال فى التعليم يربط بين الأهداف ووسائل تحقيقها ، أى أنه عملية تحقيق التنمية عن طريق قرارات محددة بدقة تتضمن العديد من النشاطات المتكاملة ، ولذا " فالتخطيط ليس هدفاً فى حد ذاته بل هو وسيلة للوصول إلى أهداف سبق تحديدها بدقة " (١) .

(٢) التخطيط التربوى هو تطبيق عقلانى ، وتحليل نظامى لعملية التنمية التربوية بهدف جعل التربية أكثر كفاءة وفاعلية فى الاستجابة لاحتياجات وأهداف طلابها ومجتمعها (٢) .

(٣) التخطيط التربوى هو " ممارسة الحكمة والتبصر فى تحديد السياسة ، والأولويات ، والتكاليف بالنسبة للنظام التربوى ، متضمناً النظرة الشاملة للواقع الاقتصادى والسياسى من أجل النمو المحتمل للنظام ، ومن أجل احتياجات البلاد والطلاب الذين يخدمهم هذا النظام التربوى " (٣) .

(٤) التخطيط التربوى هو " مجموعة من العمليات التكنيكية العقلانية والتى تتم على النظام التربوى بهدف تنميته من خلال سلسلة من المراحل المرتبطة والمتداخلة معاً مثل : تشخيص النظام التربوى للدولة ، والوسائل المتاحة له ، وتحديد الأهداف ، والبنية السياسية ، وحساب المصادر الضرورية ، واختيار المؤشرات ، ومشاركة الجماعات المختلفة فى المجتمع ، والمهام الإدارية ، والعمليات البرلمانية ، وتنفيذ الخطة ، وابتكار برامج للعمل ، والمشروعات والموازنات ، والمخصصات الإقليمية ، والتحكم فى تنفيذ الخطة ، ومراجعة الخطة ، والتقييم الكلى " (٤) . ومن الجدير بالملاحظة أن التخطيط لا يُعَرف كمجموعة من الإجراءات المترابطة والمنطقية والتى تتم بصورة متتابعة ، ولكنه بالأحرى يجرى كعملية مستمرة من التفاعل – التفسير – اتخاذ القرار ، ثم التفاعل – إعادة التفسير ... إلخ (٥) .

(٥) التخطيط التربوى هو " العملية المتصلة المستمرة التى تتضمن أساليب البحث الاجتماعى ومبادىء وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية ، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذى أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً ، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تعليمية

---

(1) *Kenneth C. Tanner; Designs for Educational Planning, London, D.C., Health and Company, 1972, p. 2.*

(2) *Philip H. Coombs; What is Educational Planning ?, op. cit, p. 14.*
- G.C.S. Musaazi; The Theory and Practice of Educational Administration, The Macmillan Press LTD., 1982, p. 124.

(3) *C.E. Beeby; Planning and the Educational Administrator, Paris, UNESCO: IIEP, F.E.P. Series, No. (4), 1967, p. 13 .*

(4) *Theiry Malan; Educational Planning as a Social Process, Paris, UNESCO : IIEP, F.E.P. Series, No. (33), 1987, P. 11.*

(5) *Don Adams; " Paradigmatic Contexts of Models of Educational Planning and Dicision Making ", Educational Planning, Vol. (6), No. (1), 1987, p. 38.*

ينمى بها قدراتـه ، وأن يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع فى تقدم البلاد فى النواحى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية " (١) .

بُناء على ما سبق ، يمكن ملاحظة أن التخطيط التربوى ، والتخطيط الاقتصادى ، والتخطيط الاجتماعى تمثل كلها روافد تعطى فى تجمعها وتكاملها التخطيط الشامل الذى يهدف إلى إحداث التنمية فى جميع القطاعات ومن بينها القطاع التربوى .

(د) التخطيط الاستراتيجى :

فى ظل التغيرات الهيكلية المتسارعة فى الاقتصاديات العالمية والقومية ، ومع زيادة عدم المصداقية والتعقيد وعدم القدرة على التنبؤ ، بدأت المؤسسات تفقد الثقة فى التنبؤ وفى استخدام التخطيط التقليدى للحد من عدم المصداقية . ولهذا ظهر التخطيط الاستراتيجى ليقدم بعض المفاهيم والعمليات الحيوية التى تساعد على فهم السوق والقوى التى تقود التغير : إطار ديناميكى وخلاق لتخصيص الموارد ، وعملية لتوليد وتقويم الخيارات الاستراتيجية على مختلف المستويات فى المؤسسات المركبة والمتنوعة (٢) .

وكنتيجة للنقد المتواصل عبر العقدين الماضيين لنماذج التخطيط التقليدى بدأ تطوير مداخل الإدارة والتخطيط الاستراتيجى ، والتى تؤكد على كل من : تطوير الخطة ، وتنفيذ الاستراتيجية . كما تؤكد الإدارة والتخطيط الاستراتيجى على التقويم البيئى ، وتحليل مهام شركاء التخطيط ، وتوضيح المهمة ، وتحليل القضايا ، وتشكيل الاستراتيجية ، والتنفيذ (٣) .

هذا ويتضمن التخطيط نشاطين مختلفين ، الأول : اختيار أهداف مناسبة للبرنامج ، ووضع الأولويات فيما بينهم ، واختيار استراتيجيات عريضة للتنفيذ ، وتكون هذه المهام من مسئولية صناع القرار على المستوى الأعلى . والثانى : يتضمن ترجمة هذه الأهداف العريضة للبرنامج إلى سياسات عمل واستثمارات محددة والتى سوف تسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، ويتم هذا فى المستويات الدنيا للمؤسسة ويعرف باسم التخطيط الإجرائى أو التكنيكى . أى أن التخطيط الاستراتيجى يعطى الحدود للتخطيط الإجرائى (٤) . وتفترض عمليات التخطيط المؤسسى بيئة ثابتة وممكن توقعها ، وتعول على عملية عقلانية لاتخاذ القرار ، مدعمة بجمع معلومات كمية وكيفية ، بالاضافة إلى التنبؤ ، وأساليب تعتمد على النمذجة (٥) .

---

(١) محمد سيف الدين فهمى ، مرجع سابق ، ص ٢٥ .

(٢) *Nagy Hanna; Strategic Planning and Management : A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers, No. (751), The World Bank, Washingtan, D.C., U.S.A, 2nd Printing, 1989, p. 13.*

(٣) *Peter W. Obrian; " Strategic Planning and Management for Organizations ", In: R.V. Carlson & Gary Awkerman (Eds.), op. cit., p. 163.*

(٤) *Adriaan Verspoor; Pathways to Change : Improving the Quality of Education in Developing Countries, World Bank Discussion Paper, No. (53), The World Bank, Washington, D.C., 2nd Printing, 1990, p. 32.*

(٥) *B.M. Hudson;" Comparison of current Planning Theoreis: Counterparts and Contradictions ", Journal of the American Institute of Planners, Vol. (45), No. (4), 1979, pp. 389 - 390 .*

ويفترض التخطيط الاستراتيجي ما يلي :

(١) أن تكون المراحل والأهداف والأغراض للنظام التعليمي ووحداته الإجرائية معروفة وصالحة ونافعة .

(٢) أن تكون وحدة التطوير هي النظام التعليمي ككل ، وبنفس القدر أجزاءه الفرعية .

(٣) أن يكون تحقيق هذه المرامي والأهداف مناسباً لكي يسمح للمتعلمين بالاكتفاء الذاتي والاعتماد على النفس في عالم اليوم والغد .

(٤) أن يكون المستفيد الأول هو المؤسسة .

(٥) أن يحدد المستقبل أساساً عن طريق الآخرين (مثل المشرعين ، ومنفذي الأعمال ، والطبيعة) : " نحن فقط نحاول أن نتنبأ بها ونستجيب للاتجاهات " (١) .

(و) التخطيط التأشيري :

كان التخطيط المركزي الذي يعتمد في جانب كبير منه على القرارات الإدارية وتفضيلات السلطة المركزية هو السمة العامة التي جمعت الخطط السابقة . ولكن مع توقيع مصر اتفاقاً للنوايا مع صندوق النقد الدولي ، والذي يتم بمقتضاه تعميق سياسات الإدارة الاقتصادية عن طريق قوى السوق وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في إشباع الحاجات المختلفة . ومن ناحية أخرى ، أدى انهيار النظام الشيوعي الاشتراكي وكذلك التحول الجذري الذي حدث بالاتحاد السوفيتي ودول أوروبا الشرقية ، إلى الاعتماد على قوى السوق .وتقتضي هذه التحولات إدخال تغييرات جوهرية وجذرية على نمط وأسلوب ومنهاج التخطيط المتسع ، أي اتباع منهج التخطيط التأشيري بدلاً من ذلك التخطيط المركزي القائم على الملكية العامة لأدوات الإنتاج (٢) .

ويكون دور الحكومة المباشر في النشاط الاقتصادي – في ظل التخطيط التأشيري – محدوداً ، وإن كان تأثيرها في الاقتصاد القومي الإجمالي كبيراً وذلك عن طريق السياسات الاقتصادية وأدواتها (المالية والنقدية والسعرية والتجارية ... إلخ) حيث يتم إعطاء الحوافز الملائمة للأنشطة المراد التوسع فيها وتشجيعها . وتقوم الدولة مباشرة ببعض الأنشطة مثل البنية الأساسية ، بالإضافة إلى الأنشطة المرغوب فيها اجتماعياً ولا يقبل القطاع الخاص عليها إما لضعف إمكاناته ، أو لعدم ربحية هذه الأنشطة .

ويلعب السوق الدور الأساسي في اتخاذ قرارات الإنتاج والاستثمار والاستهلاك وغيرها ، حيث يتم اتخاذ القرارات الاقتصادية الرئيسية بناء على تفاعل قوى العرض والطلب . ويقتضي القيام بالتخطيط التأشيري إجراء الإسقاطات المستقبلية لأهم المؤشرات الاقتصادية المختلفة والمتوقع أن تسود في ضوء المؤشرات الداخلية والخارجية .

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط التأشيري بأنه : " وضع خطة اقتصادية تبين دور كل من القطاع العام والقطاع الخاص في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يصبو إليها المجتمع بالاعتماد بصورة أكبر على القطاع الخاص مع إبراز الأنشطة التي تحبذ النمو الاقتصادي وأدوات السياسة الاقتصادية التي سوف تستخدم

---

(١) *Roger Kaufman; Asking the Right Questions : Types of Strategic Planning, In : R. V. Carlson & G. Awkerman (Eds.), op. cit., p. 188.*

(٢) محمد سلطان أبو علي : " التخطيط في مصر في ظل التحرير الاقتصادي " ، المؤتمر العلمي السنوي السادس عشر للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع ، القاهرة ، ١٢ – ١٩٩١/١٢/١٤ ، ص ٢ .

وكذلك الحوافز التى تقدم للأنشطة المرغوب فيها والروادع التى سوف تفرض على الأنشطة غير المرغوب فيها اجتماعياً " (١) .

ويستلزم التخطيط التأشيرى فى الجهاز القائم بالتخطيط الكفاءة العالية والخبرات المؤهلة لذلك ، كما يتطلب توافر المعلومات والبيانات بأسرع وقت وأعلى درجة من الثقة . كما يتطلب توفير الإمكانات المادية والبشرية التى تمكن من أداء المهام التخطيطية على خير وجه . وكذلك يحتاج إلى مرونة الجهاز الحكومى والسياسات الحكومية ، وقدرة على تغيير مستوى الأدوات الرئيسية (معدلات الضرائب ، معدلات الرسوم الجمركية ، وتقديم الإعانات النقدية ، ... إلخ) فى أقصر وقت ممكن حتى يتم اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب الأمر الذى يستدعى إعادة النظر فى الترتيبات المؤسسية الحالية ، وآلية إصدار القوانين واللوائح مع التأكد من حسن استخدامها (٢) .

وبعد ، فالدراسة تتبنى المفاهيم الآتية والتى تتحدد فيما يلى :

(١) التخطيط:

هو العملية العلمية المقصودة والمستمرة الهادفة إلى تحقيق أهداف تنموية – سياسية واجتماعية واقتصادية – محددة مسبقاً فى ضوء إمكانات الحاضر واحتياجات المستقبل ، بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية ، مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والزمنية ، مع ترك التنفيذ للمؤسسات المستقلة فى ضوء ما وضعته الدولة من أهداف ، وما أشارت إليه من وسائل لتحقيق هذه الأهداف .

(٢) التخطيط التربوى :

هو العملية العلمية المقصودة والمستمرة الهادفة إلى تحقيق أهداف تنموية تربوية – تسهم فى تحقيق التنمية الشاملة – محددة مسبقاً فى ضوء إمكانات الحاضر واحتياجات المستقبل ، بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية ، مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والزمنية .

والتخطيط التربوى بهذا المفهوم يقوم على عدة أسس هى :

(١) المستقبلية :

يرتبط التخطيط عامة بالمستقبل – رصداً وتوجيهاً وتحكماً – وهو بالتالى جهد مبذول من أجل التحكم فى مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة ، ومحاولة توجيه حركة هذا النشاط أو الأنشطة ، وإدراك القوى والعوامل المؤثرة فيها ، والإمكانات المتاحة ، والموارد المتوافرة ، وجوانب القوة والنقص فيها . فالتخطيط ينطلق من الواقع رغبة فى تطويره إلى الأفضل ، مما يدل على أنه معنى بالدرجة الأولى بالمستقبل .

(٢) العلمية :

فالتخطيط التربوى عملية علمية تعتمد على نتائج البحوث الاجتماعية فى المجالات العلمية المختلفة بالإضافة إلى أن منهج التخطيط التربوى هو منهج البحث العلمى الذى يقوم أساساً على تشخيص الواقع وتحليله لتحديد المشكلات واستكشاف أبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها ، ثم وضع بدائل لحل المشكلة متضمناً ذلك مزايا وعيوب كل بديل لكى يتيح لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل فى الوقت والمكان المناسبين ، كما أن التخطيط التربوى عملية دائرية تُستخلص فيها النتائج من المتابعة والتقويم المرحلى والنهائى

---

(١) المرجع السابق ، ص ص ٣ – ٤ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٤ .

وتعود فى صورة تغذية مرتدة تسهم فى تحسين عملية التخطيط ذاتها ، أو فى اختيار بديل آخر ([1]) ، أو فى وضع بديل جديد .

(٣) الواقعيـــة :

فالتخطيط ينطلق من الواقع ، كما يبدأ منه ، بهدف تطويره وتغييره إلى الأفضل بالنسبة للمجتمع ككل وبالنسبة للأفراد . ويتم ذلك عن طريق تحديد الاحتياجات المستقبلية بالنسبة للمجتمع وأفراده وكيفية تحقيق هذه الاحتياجات والوفاء بها مع مراعاة إمكانات المجتمع المادية والطبيعية والبشرية والفنية والثقافية . أى أن البداية من الواقع ، ثم العمل على تطويره إلى الممكن مع الأخذ فى الاعتبار البناء الاجتماعى الموجود والإمكانات الاقتصادية الحالية والمستقبلية ، ولهذا يجب أن يبتعد المخطط عن الخيال والتمنى ([2]) .

(٤) الشموليـــة :

والشمول هنا يعنى :

(أ) شمولاً داخل النظام التعليمى وفيه يتم التنسيق والتكامل بين التخطيط للأنظمة الفرعية للنظام التعليمى مثل إعداد العلم أو تطوير المناهج أو ... إلخ بهدف تحقيق الأهداف الرئيسية من النظام ككل.

(ب) شمولاً داخل نظام الدولة ككل ويتم فيه التنسيق والتكامل بين التخطيط للقطاعات المختلفة بهدف تحقيق أهداف وغايات الدولة .

(٥) الاستمراريـــة :

فالتخطيط عليه أن يساير ما يحدث فى المجتمع من تغير ، ولذلك كانت ضرورة أن يكون مستمراً متصل الحلقات والمراحل مهما كان مدى التخطيط الزمنى كى تتم عملية الإنجاز . وتصبح عملية التخطيط بالتالى عملية لتحقيق هدف ، حتى إذا ما تحقق أصبح فى حد ذاته دافعاً لتحقيق هدف آخر ، وتصبح عملية التخطيط إذن عملية مستمرة ، واستمرارها يتطلب تقُويمها سواء أثناء تنفيذ الخطة أو بنهايتها ([3]) ، والإعداد بالتالى لخطة جديدة ، وهكذا .

(٦) الديناميـــة :

فالتخطيط التربوى دينامى ، حيث لا يمكن بناء الخطة التعليمية بطريقة جامدة لا تسمح بالتعديل والتغيير – بالرغم من وجوب تحديد أهداف الخطة وطرق تنفيذها بوضوح – فما يحدث من تغيير وتعديل يتم فى إطار الخطة الموضوعة وأهدافها المحددة وحسب المعلومات المرتدة من نتائج التنفيذ فى المراحل المختلفة للخطة ([4]) .

فقد يظهر عند التنفيذ الفعلى غياب بعض العوامل الهامة ، أو قد تستجد عوامل وأحداث داخلية أو خارجية – كحرب الخليج أو زلزال أكتوبر ١٩٩٢ – تستدعى إجراء بعض التعديلات فى مشروعات الخطة . ولذلك تصاغ الخطة بطريقة مرنة قابلة للتعديل وغير جامدة ، وأن يكون لها من البدائل ما يمكن عن

([1]) محمد سيف الدين فهمى ، مرجع سابق ، ص ص ٦٥ – ٦٦ .

([2]) مختار حمزة وعبد الفتاح جلال وأحمد التركى ، مرجع سابق ، ص ٣٤ .

([3]) المرجع السابق ، ص ٤٥ .

([4]) محمد سيف الدين فهمى : التخطيط التعليمى ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .

طريقها تنفيذ الخطة بما يتناسب والظروف والعوامل السائدة ، ودون المساس بعملية التخطيط سواء فى الجوهر أو فى الأهداف العامة ([1]) .

(٧) الأولويـــة :

أى اختيار القطاعات والعمليات التى تعطى أولوية على غيرها فى الخطة ، ويتحكم فى ذلك بالدرجة الأولى الإمكانات المادية ([2]) . فلما كانت الإمكانات المتاحة والتى يمكن أن تتوافر فى سنوات الخطة قد لا تستطيع الوفاء بتحقيق جميع المرامى والأهداف التى يصبوا إليها المجتمع ، فعلى المخطط ترتيب مشروعات الخطة حسب أهميتها النسبية ، إذ قد يؤدى قصور الإمكانات إلى التركيز على المشروعات الأكثر أهمية ورصد ميزانيات أكبر لها تتناسب مع أهميتها ، ويقلل بالتالى حجم الميزانيات المرصودة للمشروعات الأقل أهمية أو قد يؤجل تنفيذها ([3]) .

إن وضع نظام للأولويات هو أمر لازم وأساسى للمخططين ، ولا يمكن حل هذه المسألة حلاً عقلانياً مدروساً إلا بالأخذ فى الاعتبار تكاليف مختلف المشروعات الاستثمارية الممكنة ، والصلة فيما بينها ([4]) .كما يتطلب وضع الأولويات – أولاً وأخيراً – دقة المخطط فى قياس التكلفة والعوائد المحتملة من استخدام الموارد المتاحة من ناحية دون الأخرى ([5]) ، أو فى تنفيذ مشروع قبل الآخر .

(٨) التـــوازن :

والمقصود بالتوازن هنا هو التوازن بين الموارد المتاحة والاستخدامات الممكنة والتى تتفق والأهداف الاجتماعية . والتوازن نوعان ([6]) :

(أ) توازن كلى :

وهو الذى يتم على المستوى القومى كله ، وفيه لابد من تعادل مجموع الموارد المتاحة مع مجموع الاستخدامات الممكنة على المستوى القومى فى مجموعه .

(ب) توازن جزئى :

وهو الذى يتم على مستوى القطاع ، وفيه لابد من تعادل الموارد المتاحة مع الاستخدامات الممكنة لكل قطاع على حده .

ثانياً : المخطط التربوى :

لم يتم تعريف المخطط التربوى من قبل تعريفاً دقيقاً ومحدداً ، فهناك من وصفه بأنه مـرب مختص ، أى مؤهل تأهيلاً عالياً فى حقل من حقول المعرفة ، وممارس للعملية التربوية فى الميدان لمدة كافية من الزمن ([7]) . وهناك من يعرفه بأنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً ليس فقط بصنع السياسة ، ولكن بصنع القرار أيضاً ، إذ أن عليه

([1]) مختار حمزة وعبد الفتاح جلال وأحمد التركى ، مرجع سابق . ص ٣٦ .

([2]) محمد منير مرسى وعبد الغنى النورى : تخطيط التعليم واقتصادياته ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٧ ، ص ١.

([3]) مختار حمزة وعبد الفتاح جلال وأحمد التركى ، مرجع سابق ، ص ص ٣٤ – ٣٥ .

([4]) عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوى ، بيروت : دار العلم للملايين ، ط٥ ، ١٩٨٣ ، ص ٥٧١ .

([5]) كامل بكرى : مبادىء الاقتصاد ، مرجع سابق ، ص ٥٧٨ .

([6]) المرجع السابق ، نفس الصفحة .

([7]) أحمد القادرى : المخطط التربوى ، صحيفة التخطيط التربوى فى البلاد العربية ، بيروت ، السنة الأولى ، العدد الأول ، حزيران ١٩٦٣ ، ص ٤٠ .

Adam Curle, op. cit., p. 12.

تحديد الأهداف المناسبة والبدائل المختلفة . كما أنه يشارك مشاركة كاملة فى عملية تنمية السياسة بعد إقرارها بواسطة السياسى ، فهو مسئول عن ترجمة هذه الأهداف إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ ، وفى إطار هذا فهو ينسق بين جهود زملائه فى وحدة التخطيط لتحقيق الأهداف المرغوبة (١) . وهناك من يصفه بأنه ذو انتمائين ، انتماء وظيفى تجاه صانع السياسة ، وانتماء علمى وتدريبى تجاه الباحثين . فهو أحياناً يكون مثل الباحث ، يعرف المشكلة ، ويقوم بعمل تحليلات ، ويجمع بيانات جديدة ويفسرها . كما أنه يعمل أحياناً كوسيط يقدم التفسيرات لمتخذ القرار ويعرض نتائج البحوث التى أجراها الآخرون ، وأحياناً يكون هو نفسه متخذ القرار (٢) .

وبالنظر إلى النظام التعليمى فى مجمله ، وإلى أجزائه أو نظمه الفرعية ، تظهر الحاجة إلى العديد من المخططين ، مخطط للنظام ككل ، لديه القدرة على رؤية الصورة الكلية والشاملة للنظام فى مجمله ، ومخطط للمراحل التعليمية المختلفة ، وهو أيضاً لديه القدرة على رؤية الصورة الكلية والشاملة للمرحلة التى يخطط لها ، وهو مستوى أقل من المخطط السابق ، ومخطط للمناهج يختص بالتخطيط لها وبتطويرها فقط ، ومخطط لإعداد المعلم وآخر لتعليم الكبار ، وهكذا فى بقية العناصر . فالجميع ينتمون لفئة المخططين التربويين ، ولكنهم يختلفون فى المستوى ، فكل مستوى من مستويات التخطيط التربوى يقابله مستوى معين من المخططين التربويين . وإذا تم تجميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للنظام التربوى ، لتكون النظام ككل ، فى المقابل فإن عمل مخططى هذه الأنظمة الفرعية يجب أن يتكامل وتنسق فيه الجهود وهو دور المخطط التربوى الذى يخطط للنظام ككل .

ومما سبق يمكن القول أن المخطط التربوى هو الذى يعمل بالجهاز المسئول عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطة التربوية ، ويكون متخصصاً فى التخطيط التربوى بصورة عامة ولديه خبرات متخصصة فى إحدى مجالاته مثل التخطيط للنظام ككل ، أو التخطيط لمرحلة ما ، أو لنوع ما ، أو لمنهج ما . وانتمائه الوظيفى تجاه صانع السياسة ، فهو يعمل معه ومن أجله .

ثالثاً : الإعداد والتدريب :

الإعداد فى اللغة : أعد الشىء هيأه وجهزه (٣) ، فالإعداد إذن هو التهييء والتجهيز ، والإعداد المهنى ، هو التهيئة والتجهيز للعمل أو الالتحاق بمهنة من خلال إكساب مهارات تطبيق المعرفة التى تلقاها من خلال الإعداد الأكاديمى .

وهناك من يعرف الإعداد على أنه " عملية تعليمية تعمل على دعم الطلاب بالخبرات أو التجارب التعليمية ، وذلك من خلال العمل على إكسابهم المهارة الفنية من خلال الحصول على المعرفة والإدراك الفنى لممارسة المهنة وتنمية بعض الملكات ، مع التعهد ببعض الأفكار الخاصة بالأهداف والممارسة المهنية " (٤) .

---

(١) *S.B. Forojalla, op. cit., p. 40 .*

(٢) سيف الإسلام مطر : ربط البحث التربوى بصنع السياسة التعليمية : دراسة تحليلية لبعض الأدوار والممارسات ، مجلة دراسات تربوية ، المجلد الرابع ، جزء (٢٠) ، أغسطس /سبتمبر ١٩٨٩ ، ص ٢٤٧ .

(٣) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، جمهورية مصر العربية : مجمع اللغة العربية ، المطابع الأميرية ، ١٩٩٠ ، ص ٤٠٨.

(٤) *National Association of Social Workers; Encyclopedia of Social Work, Vol. II, New York, 18th Edition, 1987, p. 489.*

وهناك من يعرف الإعداد المهنى على أنه " العمل على تزويد المتعلم بالمعارف الضرورية والمهارات والقيم الخاصة بمهنته ، وذلك من خلال برنامج متخصص فى التعليم المهنى الخاص بمهنته ، ومن شأن هذا البرنامج مساعدته على أداء وظيفته بصورة جيدة " (١) .

يتضح من هذه التعريفات أن عملية الإعداد عملية متكاملة ، حيث لا يمكن فصل الإعداد الأكاديمى عن الإعداد المهنى ، فعملية الإعداد ذات شقين :

(١) الجانب النظرى (الأكاديمى) والذى يتضمن تدعيم التعليم بقاعدة معرفية كافية وسليمة .

(٢) الجانب العملى ، ويتضمن تطبيق المعرفة والاستفادة منها فى الواقع العملى بغرض إكساب المتعلم المهارة والاتجاهات والقيم المهنية ، ولا يمكن إغفال توافر الاستعداد المهنى لدى المتعلم (الذى تم اختياره للمهنة) على أساس أنه يصعب تحقيق أهداف الإعداد فى غياب هذا الاستعداد .

ومما سبق يمكن القول أن الإعداد المهنى هو تلك العملية التى تتضمن سلوكاً مهنياً لممارسة المهنة وتحمل تبعاتها يعقبه إعداد نظرى بغرض إكساب المعرفة ، وإعداد عملى بغرض إكساب المهارة والاتجاهات والقيم المهنية (٢) .

هذا ويمكن تبنى التعريف التالى لإعداد المخطط التربوى :

هو العملية التعليمية التى تهدف إلى تزويد المخطط التربوى بالمعارف الأساسية والضرورية لممارسة مهنة التخطيط التربوى بما تتضمنه من عمليات إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطة التربوية ، وكذلك تعمل على إكسابه المهارة فى إجراء تلك العمليات بالإضافة إلى تنمية القيم والاتجاهات الخاصة بمهنة التخطيط التربوى لديه.

أما التدريب ، فلقد تعددت التعريفات حوله أيضاً وإن لم تختلف فى تحديدها له . حيث يهدف التدريب إلى تنمية مهارت أو معارف أو خبرات جديدة ، وتعكس هذه الرؤية تعريف التدريب : أنه تنمية منتظمة لأنماط السلوك المعرفى / المهارى / الاتجاهى والمطلوب من الأفراد تأديته لإنجاز العمل أو المهمة المطلوبة منهم (٣) بشكل أفضل . والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التى يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة لكى يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل (٤) . أو أنه العملية التى يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة ، وصقل مهاراته ، وإحداث تطوير إيجابى فى أدائه ، وإعداده للتأقلم مع التغيير فى المستقبل (٥) .

مما سبق يمكن القول أن التدريب عملية مستمرة يتم فيها تزويد المتدرب بالمعارف والخبرات ، وصقل مهاراته بما يحدث تغييراً وتطويراً فى أدائه يمكنه من القيام بالمهام المطلوبة منه بشكل أفضل .

---

(١) سمير حسن منصور : الإعداد المهنى للأخصائى الاجتماعى وتوطين الخدمة الاجتماعية بمصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، فرع الفيوم ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص ١٥٤.

(٢) المرجع السابق ، ص ١٥٥ .

(3) *John Patric; Training : Research and Practice, Academic Press LTD., 1992, pp. 1 - 2.*

(4) *UN; Handbook of Training in Public Service, Department of Economic and Social Affairs, New York, 1966, p. 86.*

(5) *O. Stahl; Public Personnel Administration, 8th Edition, New York : Harper and Row Publishers, 1983, pp. 287 - 288.*

ويمكن التمييز بين الإعداد قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة في النقاط الآتية :

(١) يسبق الإعداد الالتحاق بالمهنة ، أى أنه يتم قبل مزاولة المهنة ، أما التدريب فيتم أثناء الخدمة ، أى أنه مرحلة تالية للالتحاق بالخدمة .

(٢) يتم في الإعداد تزويد المتعلم بالخبرة النظرية والعملية في نواحي العمل قبل التحاقه به ، بينما يهدف التدريب لرفع مستوى المتدرب من خلال تزويده بمهارات إضافية ومعلومات جديدة .

(٣) يعود المتدرب بعد التدريب إلى مزاولة عمله ، بينما إذا لم يجتز الإعداد بنجاح يتم استبعاده ([1]) .

رابعاً : الكفاية :

الكفاية في اللغة ، يقال " كفاه الشيء كفاية : استغنى به عن غيره فهو كاف . وكفاه فلاناً الأمر : قام فيه مقامه ، ويقال : كفاه مؤونته . واكتفى بالشى : استغنى به وقنع " ([2]) .

وفيما يلى عرض لبعض التعريفات حول مفهوم الكفاية :

يعرفها البعض بأنها القدرة على عمل شيء أو أداء عمل من الأعمال بمستوى معين من الأداء يتسم بالدقة والإتقان والفاعلية ([3]) .

ويعرفها آخران بأنها " امتلاك الفرد للمعلومات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء " ([4]) .

ويعرفها آخر بأنها " مجمل السلوك الذى يتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات والذى يقاس من خلال أدوات خاصة تعد لهذا الغرض " ([5]) .

ويلاحظ من العرض السابق أن هناك اتفاقاً حول مفهوم الكفاية وهو القدرة على عمل شيء بمستوى معين من الأداء يتسم بالكفاءة والفاعلية . وبالتالى تتبنى الدراسة الحالية هذا المفهوم للكفاية ، وتعرف كفاية المخطط التربوى كالتالى :

القدرة على القيام بالأعمال والمهام التخطيطية المختلفة بمستوى معين من الأداء يتسم بالكفاءة والفاعلية .

([1]) محمد جمال برعى : فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ط١ ، ١٩٧٠ ، ص ٤٤٠ .

([2]) مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز ، مرجع سابق ، ص ٥٣٨ .

([3]) يرجى الرجوع في هذا الصدد إلى :

- توفيق مرعى : الكفايات الأدائية الأساسية عند معلم المدرسة الابتدائية في الأردن في ضوء تحليل النظم واقتراح برامج لتطويرها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨١ ، ص ١٢٤ .
- جامعة عين شمس ، كلية التربية : مستوى معلم المرحلة الأولى بمصر ، تمويل مركز بحوث التنمية الدولى ، القاهرة : تربية عين شمس ، ١٩٨٢ ، ص ٣٣ .
- مراد صالح زيدان : الكفايات المطلوبة لمعلمى محو الأمية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالفيوم ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٧ ، ص ٥٧ .

([4]) *Donald P. Ely & Margaret E. Chisholm; Media Personnel in Education : A Competency Approach, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, p. 11.*

([5]) فاروق الفرا : وضع برنامج لتطوير بعض كفاءات تدريس الجغرافيا لدى معلم المرحلة الثانوية بالكويت ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٤ .

obeikandl.com

مكونات الكفاية :

(١) المكون المعرفي :

وهو عبارة عن المعلومات والإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المتصلة بالكفاية .

(٢) المكون الأدائي (المهاري) :

وهو عبارة عن المهارات ومجموع الأعمال التي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال مستوى الأداء .

(٣) الاتجاهات والقيم :

وهي عبارة عن أشياء شعورية تجاه المهمة التي يقوم بها الفرد ([1]) .

ويتضح من هذه المكونات الثلاثة أن الكفايات ما هي إلا أهداف سلوكية محددة تحديداً دقيقاً والتي تصف كل المعارف والمهارات والاتجاهات التي يعتقد بأنها ضرورية للمهنة التي يقوم بها الفرد ([2]) .

ويمكن تقسيم الكفاية بطريقة أخرى إلى أربعة مكونات كالتالي ([3]) :

المكون الأول :

وهو يشير إلى أن الكفاية سلوك وأداء ، فالسلوك جزء من عمل المهمة ، والأداء مجموعة متكاملة من السلوك ، ويكتسب الفرد الكفاية بقدر ما يحقق من سلوكيات وأداءات بطريقة جيدة .

المكون الثاني :

وهو يشير إلى أن الكفاية معلومات ، وهي أكثر من مجرد السلوك والأداء .

المكون الثالث :

وهو مرتبط بتحديد معيار لقياس مستوى التمكن من الكفاية .

المكون الرابع :

وهو متعلق بكيفية تقويم الكفايات في ضوء خصائص وصفات تتعلق بالكمال على أساس تكامل السلوك والأداء والمعلومات وما يمكن أن يؤثر في الكفاية مثل الاتجاهات والدوافع .

وبُناء على ما سبق ، فإن أي كفاية تتكون من المكونات الرئيسية التالية : المعارف – المهارات – الاتجاهات – القيم .

ولعل التعريفات السابقة للإعداد والتدريب والكفاية تطرح تساؤلاً هاماً حول كيفية الربط بين الإعداد والتدريب والكفاية ، وبمعنى آخر ، ما الإعداد القائم على الكفاية ، وماصورة البرامج – سواء للإعداد أو التدريب – القائمة على أساس الكفايات . وفيما يلي محاولة لاستيضاح تلك الأجزاء :

([1]) توفيق مرعي : الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان : دار القزمان للنشر والتوزيع ، ١٩٨٣ ، ص ٣٣ .

([2]) *Patricia M. Kay; What Competencies Should be Included in Competency - Based Teacher Education Program?,American Association of College for Teacher Education, Washington , D.C., 1972, p. 4 .*

([3]) *E.C. Shon; " The Concept of Competency : Its Use and Misuse in Education ", Journal of Teacher Education, March 1985 , pp. 2 - 6 .*

obeikandi.com

الإعداد القائم على الكفاية :

ويتناول مدخل الكفايات الإعداد الأكاديمي والمهني ، بحيث لم يعد معيار الإعداد هو قدرة الشخص على تقديم المعلومات والمعرفة النظرية المرتبطة بعمله فقط ، ولكن أصبح المحك قدرة الشخص على أداء المهام والمسئوليات الموكلة إليه ، والمهارات التى ينبغى اكتسابها حتى يقوم بأداء هذه المهام على مستوى عال من الكفاءة والإتقان (١) .

ويتميز الإعداد القائم على الكفاية بالخصائص التالية (٢) :

(١) تشتق الكفايات المطلوبة على أساس الواجبات والمهام التى يقوم بها المتعلم .

(٢) تمثل هذه الكفايات الأهداف الرئيسية لبرنامج الإعداد ، ومن الضرورى إعلان هذه الكفايات أمام المتعلمين مسبقاً .

(٣) تحديد معايير تقويم هذه الكفايات ، وضرورة إعلانها مسبقاً .

(٤) يتم التقويم بموجب الأداء الذى يفترض أن يظهره المتعلم ، فالأداء هو الذى يدل على امتلاك المهارة.

(٥) يصل جميع المتعلمين إلى النجاح مع تفاوت فترة البرنامج ، حيث يعتمد البرنامج على سرعة الفرد الخاصة .

(٦) يتلقى المتعلم تغذية راجعة مستمرة يتم بموجبها توجيه خبرة الفرد عن طريق التقويم التكوينى أو المرحلى المستمر .

(٧) تتم عملية الإعداد وفق مدخل النظم ، حيث يمثل المتعلم مع خبراته وقدراته ومهاراته مدخلات النظام ، والمواقف التعليمية تمثل عمليات النظام ، أما المخرجات فيمثلها الأداء الذى يقوم به المتعلم.

(٨) تتم عملية الإعداد عن طريق استخدام وحدات تعليمية مصغرة ، ومواقف تدريبية عملية ، ويراعى فى التدريب العملى ما يلى (٣) :

(أ) أن تكون مواقفه وأساليبه مماثلة أو قريبة – قدر الإمكان – من المواقف الحقيقية التى سيعالجها المتعلم فى المستقبل .

(ب) أن يدرك المتعلم أن التطبيق العملى ليس مجرد عمل آلى متكرر وإنما هو أداة للنمو ، وبذلك يصبح التطبيق العملى عملاً خلاقاً متجدداً إلى جانب كونه نشاطاً منتظماً .

(جـ) أن تكون مواقف التطبيق العملى أفضل وسيلة لخلق روح العمل وجديته والولاء نحوه وهى من القيم التى يجب تنميتها من خلال تلك المواقف وبالإضافة إلى ذلك فإن الخبرات الميدانية تبنى علاقة عمل بين ما يتم تعلمه وبين تطبيقه ميدانياً (٤) .

---

(١) *Ruth Nickse (Ed.); Competency - Based Education : Beyond Minimum Competency Testing , Teachers College Press, Colombia University New York, 1981, p. 52.*

(٢) سُهيلة أبو السميد : إعداد برنامج لتنمية الكفايات التربوية لأعضاء هيئات التدريس فى كليات المجتمع فى الأردن ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٥ .

(٣) حامد عمار (محرر) : التدريب على تنمية المجتمع : قواعده وبرامجه ومؤسساته ، سرس الليان : مركز تنمية المجتمع فى العالم العربى ، ١٩٦٢ ، ص ص ٢٤ – ٢٥ .

(٤) محمود كامل الناقة : البرنامج التعليمى القائم على الكفاءات : أسسه وإجراءاته ، القاهرة : شركة مطابع الطوبجى التجارية ، ١٩٨٧ ، ص ١٧ .

البرامج التدريبية القائمة على الكفاية :

وهذه البرامج لا تختلف كثيراً عن برامج الإعداد القائمة على الكفاية ، وإن كان تصميم البرامج التدريبية القائمة على الكفاية لا يتم بنفس الطريقة لكل البرامج ، إلا أن معظم هذه البرامج يتفق فى السمات التالية ([1]) :

(١) يتم بناء محتوى البرنامج مباشرة على أساس المهارات المطلوبة للعمل .

(٢) يتم كفاية الأهداف الأدائية لكل كفاية .

(٣) يتم تقييم المهارات على أساس الكفاية الظاهرة (التى يظهرها المتدرب فى أدائه) .

(٤) يتم تقييم أداء المتدرب باستخدام قياسات مرجعية المحك .

(٥) يتم تسجيل الإنجازات من الكفايات تسجيلاً كاملاً لكل متدرب ، ويتم التسجيل (فى ضوء قائمة الكفايات) على تقرير مطبوع أو على الكمبيوتر .

كما تتميز تلك البرامج بأن يكون لها بعض أو كل الخصائص التالية ([2]) :

(١) تستخدم مواد تعليمية فردية .

(٢) يكون وقت التعلم وقتاً مرناً .

(٣) يوجه التعلم عن طريق التغذية الراجعة .

أما البرنامج فهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو العروض ، أو أنه جدول لتطبيق مشروع أو سياسة معينة ([3]) .

الدراسات السابقة :

فى محاولة لاستعراض ما تم فى المجال من دراسات سابقة لبيان مدى إفادتها للدراسة الحالية ، وهل يمكن أن تعطى مؤشرات للإجابة عن تساؤلاتها وكذلك تحسباً لعدم تكرار أى مجهود سابق ، تم التوصل إلى الدراستين التاليتين :

الدراسة الأولى : دراسة مقارنة لبرامج تدريب العاملين فى أجهزة التخطيط التربوى فى العراق ومصر ([4]).

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مؤهلات العاملين فى أجهزة التخطيط التربوى بالعراق ومدى مناسبتها للأعمال المنوطة بهم ، والتعرف على البرامج التدريبية التى تقدم للعاملين أثناء الخدمة فى ضوء الأهداف القومية للعراق ، والتعرف على القوى والعوامل التى تقف وراء الوضع الحالى لبرامج تدريب العاملين فى مجال التخطيط التربوى ، واستجلاء رأى الخبراء فى هذا المجال ، وتقديم مقترحات وتوصيات فى هذا الشأن.

([1]) *Laurie Field & Dennis Drysdale; Training for Competence , Longman Cheshire Pty LTD., UK, 1991, pp. 87 - 89 .*

([2]) *Ibid, pp. 89 - 90 .*

([3]) *Henery Ellington & Duncan Harris; Dictionary of Instructional Technology , New York : Kogan Page, 1986, p. 133.*

([4]) جميل عبد الهادى سبتى : دراسة مقارنة لبرامج تدريب العاملين فى أجهزة التخطيط التربوى فى العراق ومصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٩ .

obeikandl.com

المنهج والأدوات :

استعان الباحث بالمنهج الوصفى والمنهج المقارن ، واستخدم أداتى الاستبيان والاستبار ، وتم توجيههما لعينة من العاملين بأجهزة التخطيط التربوى فى كل من مصر والعراق .

وقد خلصت الدراسة إلى :

(١) ضرورة إحداث نوع من المشاركة بين المدربين والمتدربين بشأن تحديد الأهداف .

(٢) وجوب تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للواقع وذلك عند التخطيط للتدريب .

(٣) ضرورة العمل على مواجهة المشكلات الطارئة التى تعوق عمليات الإعداد والتنفيذ .

(٤) ضرورة اشتمال التقويم على ثلاثة مجالات هى : تقويم الأهداف ، وتقويم البرامج ، وتقويم المدربين والمتدربين معاً .

(٥) ضرورة إقرار الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين .

(٦) ضرورة وأهمية متابعة المتدربين لما لها من أثر فى الوقوف على مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات أجهزة التخطيط بما يسمح فى النهاية من إبراز عائد التدريب ، ورفع كفاءة أداء أجهزة التخطيط التربوى .

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى الجزء الخاص بالتخطيط للتدريب حيث عرض الباحث لبعض الاتجاهات العالمية – فى ذلك الوقت – للدورات والبرامج التدريبية .

الدراسة الثانية : تقويم كفاءة أجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر (١) .

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسى فى هذه الدراسة فى :

تطوير أداء أجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر حتى يمكن لها القيام بالمهام والعمليات التخطيطية المختلفة الموكولة لها بدرجة عالية من الكفاءة ، وتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية :

أ) تحديد مهام كل مستوى تخطيطى من مستويات أجهزة تخطيط التعليم .

ب) تحديد المشكلات المرتبطة بمهام وعمليات التخطيط التى تقوم بها أجهزة تخطيط التعليم وأسبابها ، والعوامل المؤدية إليها .

جـ) تحديد المدخل المناسب لاستراتيجية تطوير أداء أجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر .

المنهج والأدوات :

استعان الباحث بمدخل تحليل النظم ، واستخدم دليل العمل الميدانى ، كما طبق المقابلة الموجهة على عينة مختارة من العاملين بأجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر بست محافظات .

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلى :

(١) تدنى مستوى إعداد مخططى التعليم .

(٢) غياب التنسيق بين أجهزة التخطيط .

(٣) ضعف الوعى بالتخطيط لدى العاملين بحقل التعليم .

---

(١) دسوقى حسين عبد الجليل : تقويم كفاءة أجهزة تخطيط التعليم العام فى مصر ، مرجع سابق .

كما طرح الباحث تصوراً استراتيجياً للارتقاء بمستوى كفاءة أداء أجهزة تخطيط التعليم يقع فى المحاور الآتية :

المحور الأول : استراتيجية التدريب على التخطيط .

المحور الثانى : تطوير فاعلية التنسيق بين أجهزة التخطيط .

المحور الثالث : نشر الوعى التخطيطى لدى العاملين بحقل التعليم .

ولقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة فى تحديد المشكلة وبلورتها ، كما أفادت منها فى الجزء الخاص باستراتيجية التدريب على التخطيط .

تعليق عام :

هدفت الدراسة الأولى إلى التعرف على البرامج التدريبية المقدمة للعاملين أثناء الخدمة وقبل شغل الوظيفة بالعراق ومحاولة الاستفادة من خبرات مصر فى هذا المجال بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل نظم الإعداد والتدريب المقدمة للمخطط التربوى سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً ، ثم تحديد كفايات المخطط التربوى ، ووضع تصور مقترح لإعداد المخطط التربوى قائم على الكفايات . والدراسة الثانية هدفت إلى رفع كفاءة أداء أجهزة تخطيط التعليم العام من خلال ثلاثة محاور هى التدريب على التخطيط ، وتطوير فاعلية التنسيق بين أجهزة التخطيط ، ونشر الوعى التخطيطى لدى العاملين بحقل التعليم ، ويختلف هدفها عن هدف الدراسة الحالية والتى تهدف إلى رفع كفاءة عملية إعداد المخطط التربوى من خلال رفع كفاءة برامج الإعداد والتدريب المقدمة له من خلال بناء تلك البرامج على أساس الكفايات .

خطوات الدراسة :

الخطوة الأولى : ويتم فيها تحديد المشكلة وأبعادها ومنهجية الدراسة ويوضح ذلك الفصل الأول من الدراسة .

الخطوة الثانية : ويتم فيها تحديد كفايات المخطط التربوى من خلال تحليل مهامه وأدواره وواجباته ومن خلال الدراسات السابقة وأدبيات التخطيط ثم التأكد من صُدق وثبات هذه الكفايات ميدانياً ، وقد تم بيان ذلك فى الفصلين الثانى والثالث من الدراسة .

الخطوة الثالثة : وفيها تُوجه العناية إلى تفصيل نماذج الإعداد الحالى للمخطط – عموماً – والمخطط التربوى – خاصة – بهدف بيان مدى توافر التطبيقات على هذه الكفايات بالبرامج المختلفة للإعداد وبهدف التمهيد لوضع نظام لإعداد المخطط التربوى فى مصر قائم على الكفايات . ويرد ذكر ذلك بالتفصيل فى الفصلين الرابع والخامس من الدراسة .

الخطوة الرابعة : وتهتم بوضع تصور مقترح لنظام إعداد المخطط التربوى فى مصر قائم على الكفايات – التى تم التوصل إليها نظرياً وميدانياً – واسترشاداً ببرامج إعداد المخطط التربوى سواء على المستوى العالمى أو الإقليمى أو المحلى ، ويأتى هذا التصور المقترح فى الفصل السادس من الدراسة .

ولعل هذا كله يستوجب الحديث عن واجبات المخطط التربوى ومحاولة تحليل واجباته ومهامه للخروج بقائمة للكفايات اللازمة للمخطط التربوى والتى ينبغى تضمينها فى برامج إعداده وتدريبه ، وهذا ما سيوضحه الفصل التالى .