الفصل الأول

التخطيـــــط

(الماهية–الأنواع)

- مقدمة:
- مفهوم التخطيط.
- التخطيط الشامل.
- التخطيط التربوي والتعليمي والمدرسي.
- أنواع التخطيط.
- تأثير التخطيط على التعليم.

الفصل الأول
التخطيـــــــط

مقدمة :

يعيش العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية ويشهد انفجارا معرفيا و معلوماتياً ، وأصبحت التغيرات التي يمر بها العالم مرتبطة بالتدفق السريع في المعلومات والإمكانات الهائلة لتخزينها واسترجاعها . ويعد الحاسب الآلي أحد نواتج التقدم العلمي والتقني، كما أنه أحد الدعائم التي تقود هذا التقدم ، مما جعله محور اهتمام المربين والمهتمين بالعملية التعليمية ، لأنه مع عصر الحاسب الآلي يتسع نطاق إمكانية إيجاد حلول للعديد من القضايا الهامة في مجال التعليم والتعلم من أجل دفع عملية التنمية البشرية للأمام وأيضا إمكانية التعلم في أي وقت وفي أي مكان , واستخدام التخطيط يساعد علي التعامل بايجابية مع هذه المتغيرات المتسارعة .

وتتمثل أهمية التخطيط في كونه أمراً هاماً وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية ، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يحتمل أن تطرأ عليه ، فيعمل التخطيط على تحقيق الأهداف القومية التي وضع من أجل تحقيقها .

والتخطيط الجيد هو التخطيط الذي يدرس جميع مطالب واحتياجات المجتمع التعرف عليها وعلى طبيعتها واتجاهاتها العامة والخاصة ، وظروفها المادية والبشرية للوصول إلى الحقائق العلمية والمعلومات السليمة لبناء الخطط القومية .

ويعتمد التخطيط على الخبرات السابقة ، ودراسة البدائل والاختيارات ، وعلي الأسلوب العلمي السليم ، ولا يفرض على الجماعة ، بل يتطلب تعاون أعضائها ، على أن يسمح لهم بالتفكير العلمي السليم ، في طريقة التعديل والتغيير واحتياجات الجماعة والمجتمع.

ويعتبر التخطيط الاقتصادى أهم وأقدم أساليب التخطيط ، وعنه انتقل التخطيط إلى المجال التربوي والتعليمي والاجتماعي والسياسي والثقافى والصحى وإلى كافة المجالات في المجتمع .

فالتخطيط التربوي الحديث في جوهره عملية جماعية متعددة التخصصات ، تستشرف المستقبل، وتستلهم الحاضر والماضي وتعبئي الإمكانات المتاحة ، وصولاً إلى أفضل بدائل أو خيارات محتملة ، أو ممكنة ومرغوب فيها ، والاستعداد لاتخاذ قرارات بشأنها استثمار أمثل عناصر الكيف والكم في النظم التعليمية .

والتخطيط التربوي بذلك يمثل جيلاً جديداً في تاريخ التخطيط للتعليم ومنعطفاً أساسياً في مفاهيمه وتقنياته ، بل أنه يمثل تجاوزاً نوعياً لكل الأجيال التي سبقته ، ففي الأجيال الأولى من التخطيط حيث ساد التوحد بين التربية والتعليم النظامى (المدرسة الخاصة) ، تحرك

التخطيط على خط كمى رقمى ، وشغف مخططه بالتشخيص البسيط (الساذج) ، المرتكز على حسابات إحصائية ونماذج للتدقيق ، لعدد من عناصر الكم فى مدخلات التعليم سعياً نحو تلبية للطلب الاجتماعى على التعليم وتحقيق ديمقراطية شكلية أو محاولة لتدبير تعويض للنقص فى الموارد والإمكانات .

ثم سرعان ما شدت مخرجات النظم التعليمية وبعض عناصر الكيف اهتمام المخططين، عندما اتسعت نظرتهم للتربية لتشتمل التعليم النظامى وغير النظامي معاً ، وزاد وعيهم للدور الاستثمارى الذى تقوم به فى خدمة الاقتصاد القومى ، فشملت مناهجهم عدداً من التقنيات والأدوات الاسقاطية التنبؤية وزمرة من المصطلحات الاقتصادية القياسية، وصار التخطيط التربوى يعمل تحت عباءة التخطيط القومي .

ومرة ثالثة ، مع تدنى المردود الاجتماعى والتربوى للنظم التربوية في بواكير السبعينات، وظهور مفهوم التربية المستمرة والمجتمع المتعلم ، سقطت كافة المفاهيم والأساليب والنماذج الخطية والتراكمية السابقة ، لاسيما عندما اكتشفت أخطاؤها بالنسبة للتعليم ، وافسادها لنتائجه وعملياته وكيفه ، في آن واحد ، فقد ثبت أن التعليم " لم يؤد إلى تعظيم العائد الاجتماعي وفشل في الاستجابة الفعالة لاحتياجات التنمية المجتمعية كما عجز عن التوفيق بين منظور المجتمع للعائد منه وبين منظور الفرد له " وقد عجلت كل هذه القضايا بظهور جيل جديد من التخطيط التربوي الاستراتيجي الذي وجه عنايته لمسألة

الكيف على نحو يؤكد جدلية العلاقة بينها وبين الكم وإن كان يتخذ الكيف غايته العليا .

واستطاع هذا التخطيط الكيفى أن يخرج التربية ومؤسساتها من عزلتها وأن ينفى اغترابها عن مجتمعها ، وأن يقودها إلى الانغماس الفعال فى سياقاتها المجتمعية بقضاياها وهمومها وطموحاتها كما استطاع أن يركز على عمليات وكيمياء النظم التعليمية ، قدر اهتمامه بمدخلاتها ومخرجاتها ، حرصاً على تحقيق العدالة والديمقراطية الحقيقية ، بل وأن يقلب مرآة الزمن ليرى الحاضر من خلال استشراف محسوب للمستقبلات التربوية والمجتمعية ، المحتملة والممكنة ، وأن يعمق تجربته ومباحثه بالاستناد إلى عدد من العلوم والأساليب المتداخلة أو البينية Interdisciplinary Approaches كعلوم المستقبليات والعلوم الاستراتيجية والسياسية وتكنولوجيا المعلومات ، والتقنيات الذهنية والإدارية والاجتماعية .

وخلاصة الأمر أنه استطاع على نحو منهجى Methodically أن يثرى العلاقة الجدلية بين الكم والكيف ، فجعل للكم عمقاً وللكيف صبغة اجتماعية .. فهذا الطريق الجديد لايرى الخطة مجرد أهداف ومرام تنتهى بوضع التقديرات وحسابات لها ، بل أنه يذهب إلى وضع تصميم فكرى دقيق لحركة التعليم أو قطاعاته فى المسقبل ، ويعمل لهذا التصميم الجهات المسئولة عن حركة التعليم ودورها فيه ويشركها (أى الجهات) فى هذا التصميم بالفعل .

وتتضح أهمية التخطيط الشبكى الكيفى الاستراتيجي إذا ما تبينا أن المؤسسات التربوية العربية إزاء انشغالها بالتخطيط الكمى لم تول التخطيط الكيفى العناية المرجوة ، بل إنها تناحية العداء ، ليس لجهل منها بأهميته ، أو لعجز عن تملكه ، بل لكون هذه المؤسسات فى الأغلب ، أسيرة رؤية ماضوية ، وأهداف هلامية ، ومفاهيم إدارية متخلفة ، وأساليب وتقنيات عقيمة مما يجعلنا نراها فوضويات منظمة Organization Anarchies أكثر منها بيروقراطيات منطقية Rational bureaucracies ، كتلك التي تتسم بها المؤسسات المجتمعية الأخرى ، وتتسم هذه الفوضويات أساساً بالافتقار إلى الأولويات التي في ضوئها يصنع القرار ، وتتسم تكنولوجياتها بالغموض وعدم التحديد ، وتصبح المشاركة فيها غير منضبطة وفى حالة سيولة مما يجعل عمليات التخطيط لها صعبة وعسيرة وغير حيادية .

لذا فالدعوة واجبة للعمل التخطيطي الجاد لتطوير أداء المؤسسات التربوية وتحسين كيفيتها بالاستعانة بالتخطيط الكيفي ومناهجه ، فتطوير المناهج مثلا يصبح غير مأمون النتائج في غياب التقدير الصائب والتام لقيم المنهج العلمي للواقع الاجتماعي والتربوي، ويتناول الفصل الحالي التخطيط من حيث المفهوم والأهمية والأنواع علي النحو التالي :

أولاً: مفهوم التخطيط :

التخطيط فى جوهره لايخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة ، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات فى ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وينبغى هنا أن نفرق بين التخطيط والخطة ، فالتخطيط عملية مستمرة أما الخطة فهى وضع التخطيط فى صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمانى ومكانى ، والتخطيط قد يكون طويل المدى أو قصير المدى ، وقد يكون شاملاً لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية أو جزئياً أو خاصاً بقطاع معين كقطاع الصناعة أو التعليم أو الخدمات وهكذا ، وقد يكون التخطيط على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلى .

ويمكننا إذن أن نعتبر التخطيط عملية موازنة بين القدرات والطاقات والموارد المتاحة وما يريد الفرد – أو الجماعة – أن يحققه من أهداف وتطلعات وآمال بغرض النهوض بمستوى المعيشة . والمعروف أن كل دولة تريد التطور والنمو تحاول أولاً أن تتعرف على مقومات حياتها ، وعلى مشاكلها كلها وأسباب تلك المشاكل ، وعلى ما ينقصها ويعوزها ، ثم تحصر مواردها المادية وإمكانياتها البشرية وتسعى إلى تحديد أهدافها ، ثم تقوم بعمليات المواءمة بين الإمكانيات المتاحة لها واستخدامها لأقصى الحدود لتحقيق الأهداف المرسومة بل

وتعمل أيضاً على استثمار كل الموارد كى تحقق نفعاً أكثر بأقل تكلفة وأقل جهد وفى أقصر وقت أى تقوم بعمليات تخطيطية حادة .

والتخطيط أيضاً هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق التقدم لأنه يتضمن الأسس التى ينبغي مراعاتها فى عملية التغيير الاجتماعي والثقافي ، وللتخطيط ثلاث خصائص :

(أ) أنه يتضمن النظرة إلى المستقبل .

(ب) أنه يعنى العمل الإيجابي الهادف .

(ج) أنه يعنى التنظيم فى علاقات الأفراد بالأنظمة الاجتماعية المختلفة فى ضوء إدراكهم لعلاقة الأسباب بالنتائج .

والتخطيط فى أبسط صوره – بعد كل ما تقدم – هو التنسيق بين ما يرغب الفرد فى أن يحققه لنفسه أو لأسرته ، أو الجماعة التى ينتمي إليها ، وبين إمكانياته وما يقع تحت يده من قدرات مادية وبشرية بالإضافة إلى الظروف البيئية والزمنية التى يمكن أن تتحكم فيه .

وعلى ذلك فالتخطيط يشمل جوانب متعددة للميدان الذي يتناوله يتصل به اتصالاً مباشراً، والبعض الآخر يتصل به اتصالاً غير مباشر ، على فرض أن هذه أو تلك تؤثر فيه بشكل من الأشكال ، ومن ثم يتصف التخطيط السليم بتكامل صورته وشمولها حتى ولو كانت هذه الصورة مقسمة إلى أجزاء أو شرائح أو قطاعات ، فالشمول والتكامل من العناصر الأساسية التي يتصف بها التخطيط السليم .

ويمكن تعريف التخطيط بأنه مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تنفيذ هدف معين، وهذا يعني أن مفهوم الخطة يحدده عنصران: أولهما: وجود هدف أو غاية تريد الوصول إليها. وثانيهما: وضع تدابير يحدده ووسائل مرسومة من أجل بلوغ هذا الهدف، فالذي يميز الخطة هو وجود غاية محددة ووجود وسائل محددة أيضاً للوصول إلى تلك الغاية، فالتخطيط أذن هو محاولة علمية تجريبية للارتفاع بالواقع الذي يعيش فيه الفرد لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة.

ويعرفه البعض بأنه اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف.

ثانياً: التخطيط الشامل :

هو تلك العملية المقصودة المبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها فى ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر .

ويهدف التخطيط الشامل إلى استغلال جميع الموارد المالية والطبيعية والبشرية لإحداث التنمية المقصودة في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي بقصد توفير الخير والسعادة للجميع .

ثالثاً: التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي والمدرسي:

أ- التخطيط التربوي:

إن التفرقة بين التخطيط التربوى والتخطيط التعليمى ليست بين مفهومين للتخطيط بقدر ما هي تفرقة بين مفهوم للتعليم ومفهوم للتربية.

وبناء على أن التخطيط هو أسلوب أو وسيلة فى العمل ، أو مجموعة من التدابير والإجراءات في النشاط العام يراد منها الوصول إلى هدف معين ومحدد، وينطبق هذا إذا كان الهدف تخطيطاً للتربية او تخطيطاً للتعليم .

وإذا كان تعريفنا للتعليم بأنه العملية المقصودة التى تؤدى بواسطة مؤسسات أنشئت خصيصاً لهذا الغرض فإن عملية التربية أوسع من ذلك وأعظم، فالتعليم يكون جانباً من جوانب العملية التربوية أو عمقاً من أعماقها .

والتربية لا تهدف فقط إلى توصيل معرفة أو إكساب مهارة أو تنمية قدرة أو طاقة ولكنها بالإضافة إلى هذا تهدف إلى تنمية الفرد من جميع جوانبه الروحية والخلفية الفكرية والمهارية والبدنية وإعداده إعداداً سليماً لكي يكون عضواً في المجتمع الذي يعيش فيه .

والمعروف أيضا أن التربية لا تهدف فقط إلى إعداد المواطن الصالح للمجتمع الذي يعيش فيه هذا المواطن ، بل تهدف عن طريقها ووسائلها إلى تنمية هذا المجتمع وتحسينه بما يحقق الأهداف والقيم الإنسانية العليا ، لهذا فمؤسسات التربية أوسع وأعظم مؤسسات التعليم ، فالأسرة والجامع والكنيسة والسينما والمسرح والتليفزيون ودور

النشر والثقافة كلها مؤسسات أو وسائل للتربية والتخطيط بهذا المعنى يشمل تخطيطاً للأسرة وتخطيطاً للثقافة وتخطيطاً للترويح وتخطيطاً لنشر الدين وتنظيم العلاقات الاجتماعية، والتخطيط التربوي يمثل الإطار العام للتخطيط التعليمي والمدرسي فهو يعني بإجراء التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بسير العملية التعليمية في مختلف مراحلها من جانبين:

١- الجانب الكمي: ويشمل التنبؤ بأعداد التلاميذ والطلاب والمعلمين والمدارس والمرافق المدرسية في مراحل التعليم المختلفة وغيرها من أمور التعليم المختلفة.

٢- الجانب الكيفي: ويشمل جميع الجوانب العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطرق تدريس وتقويم.

كما يهدف التخطيط التربوي إلى تحقيق التوازن بين الكم والكيف في العملية التعليمية ، ويتم التخطيط التربوي في مستويات إدارية عليا مثل وزارة التربية والتعليم، ويستوحى أهدافه من السياسة العامة للدولة حيث تقوم وزارة التربية والتعليم ببلورة هذه الأهداف في إطار تلك السياسة لتشمل مختلف المؤسسات التربوية مثل مراحل التعليم قبل الجامعي والجامعات والمعاهد العليا والجامعات الخاصة ووسائل التربية غير النظامية والمساجد والنوادي الثقافية والأدبية ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة وغيرها من وسائل التربية غير المباشرة.

ويعرف التخطيط التربوي بأنه العملية المستمرة والعملية التي تستهدف تنظيم شئون التربية في التعليم في مجتمع ما وعلاج المشكلات

التربوية بحلول واقعية تتناسب مع الإمكانات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه، وتوفير تعليم مناسب لقدرات واستعدادات الطلاب واحتياجات المجتمع، وعلى ذلك يمكن أن نقول أن :

ب- التخطيط التعليمي :

هو العملية المنتظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية وغاياتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً ، وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمى بها قدراته ويسهم في تقدم المجتمع .

وهو أيضاً عملية مقصودة تهدف إلى استخدام طرق البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر .

ومتى اعتبرنا التخطيط التعليمي جزءاً من التخطيط التربوي ، أو التخطيط التربوي أوسع من التخطيط التعليمي ، أمكن النظر إلى أن التخطيط التربوي والتعليمي كليهما يهدفان إلى رسم للسياسة التعليمية في كامل صورتها رسماً ينبغي أن يستند إلى إحاطة شاملة بالأوضاع السكانية وأوضاع الطاقة العاملة والأوضاع الاقتصادية والتربية الاجتماعية .

وهكذا لا يبدو لنا أن التخطيط التربوي ، والتعليمي فناً وأسلوباً في تقدير الحاجات فحسب وإنما يبدو أيضاً فلسفة ومعنى نضعه في قلب حياة المجتمع ومحركاً دافعاً إلى تحقيق التنمية المتكاملة التي يخلقها الإنسان ، والقادرة على خلق حضارة الإنسان في أعمق معانيها و قيمها.

والتخطيط التعليمي يهتم بترجمة السياسة التي تضعها وزارة التربية والتعليم من خلال خطط وبرامج يقوم بالإشراف عليها ومتابعة تنفيذها في مؤسسات التعليم العام المختلفة، ويهتم التخطيط التعليمي بعمل التنبؤات والإسقاطات المتعلقة بجميع جوانب العملية التعليمية مثل : أعداد المدارس والفصول والمعلمين والطلاب والخدمات الصحية ...الخ.

ج- التخطيط المدرسي:

يتم التخطيط المدرسي في المستوى الإجرائي ، كما أنه يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط التعليمي، ويهدف إلى نجاح العملية التعليمية داخل المدرسة بما يتمشى مع السياسة التعليمية للدولة وتحقيق أهداف المجتمع والمؤسسة التعليمية، ويهدف التخطيط المدرسي للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة هي:

السؤال الأول: ما واقع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) من حيث الطلاب – معلمين – إمكانات – عاملين – تجهيزات ..الخ.

السؤال الثاني: ما هي الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها ؟

السؤال الثالث: ما هي طرق تحقيق تلك الأهداف في ضوء الواقع والإمكانات المادية والبشرية والفيزيقية المتاحة

ومن كل ما تقدم يمكن القول بأن :

التخطيط التربوي والتعليمي :

هو عملية التوجيه العقلانى للتعليم فى حركته نحو المستقبل لأن التخطيط التربوى هو يعنى باستخدام العقل – بمعنى التفكير العلمى – فى توجيه التعليم وتحديد حركته وهو بهذا ضد العفوية والارتجال والتسيب مثلما هو ضد التحكم الأعمى فى مقدرات التعليم ومصائره وهو عندما يستخدم التفكير العلمى فى التعليم لا يقصد للتوجيه الآنى الحاضر للتعليم فقط وإنما يكون شغله الشاغل هو المستقبل وحركة التعليم فيه وصورته عليه .

وهو إعداد مجموعة من القرارات القائمة على البحث والدراسة على التعليم من الداخل والخارج .

ومن الداخل: حيث التلاميذ والبرامج وأساليب التقويم والمعلمون والإدارة والتنظيمات والأبنية المدرسين والتجهيزات وغير ذلك من المدخلات .

من الخارج: حيث السياق الاجتماعي والاقتصادى الذى يفرض عليه أهدافه وقيمه وشروطه فى المواطنة والذى يلزمه باحتياجاته من العمالة الماهرة .

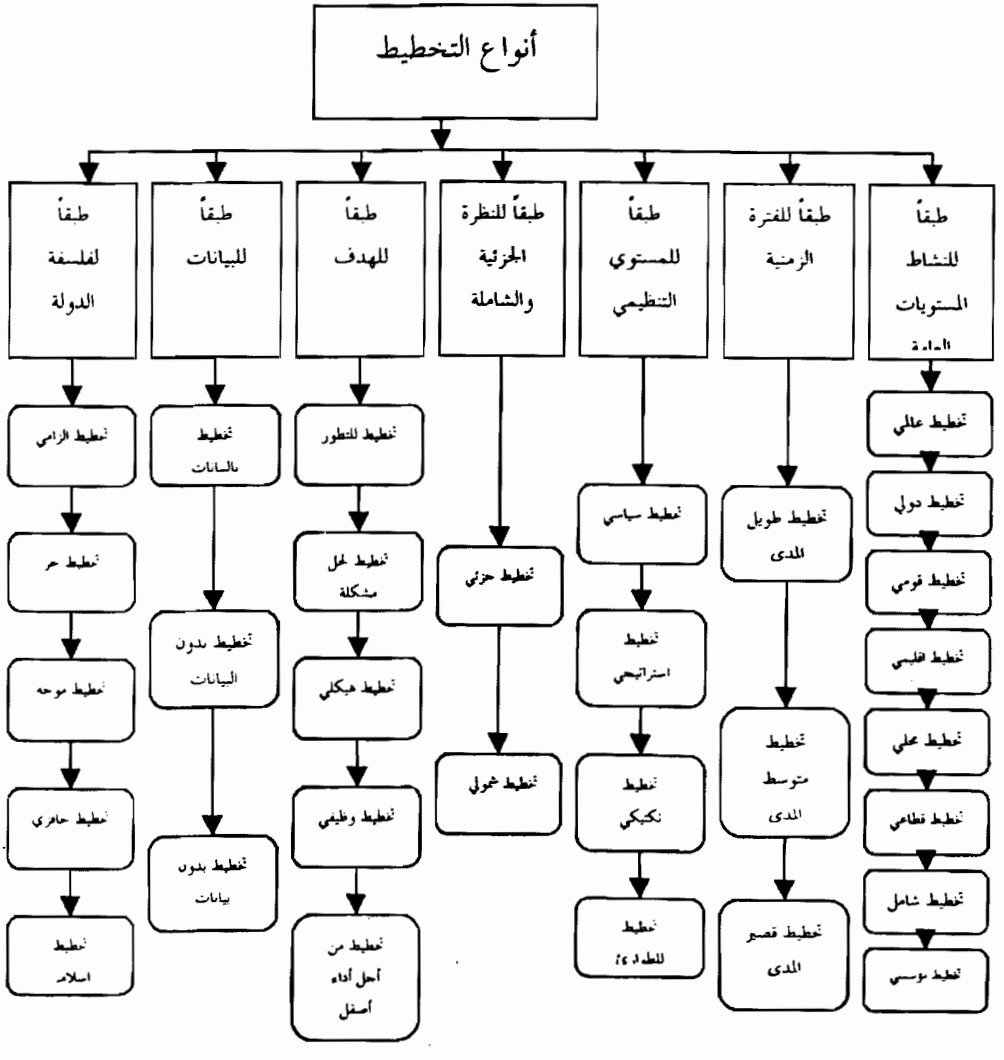
ويصوغ التخطيط هذا كله فى مجموعة مشروعات القرارات التى تتحول إلى قرارات بعد إقراراها من السلطة وتصبح دليل المتعلم ودليل التعليم وحركته فى المستقبل وهذا ما يعرف بالخطة التربوية ، وذلك سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة بأنجح الوسائل وأكثرها فاعلية مع استثمار أمثل للوقت والجهد والمال .

ولقد ارتبط التخطيط بتحديد الأهداف مما جعل البعض يظن أن تصميم الخطة مرادف تقريباً لتحديد الأهداف ، ولا شك ان تحديد الأهداف مرحلة هامة عملية أساسية في التخطيط التربوي لكنها ليست كل مراحله وعملياته ، ويأتي بعد ذلك عنصر الوقت أو الزمن ليكتمل تصورنا عن التخطيط التربوي وليس الوقت أو الزمن مجرد مدى تتحرك به أنشطتنا ونظمنا وإنما هو محل ينبغي استثماره في تحريك كل نشاط فى المستقبل.

ومن الخطورة النظر إلى التعليم نظرة منفصلة عن التربية ، فقد ينشأ عن هذا أن تهتم المدرسة بالتحصيل وأن تتخم مناهجها بالمادة العلمية وأن تهمل النواحى التربوية الأصيلة باعتبارها وظيفة مؤسسات أخرى ، فالتعليم يمثل العملية التربوية التي تتم ضمن إطار المدرسة أو المؤسسات التعليمية البحتة.

رابعاً: أنواع التخطيط:

تتعدد أنواع التخطيط طبقاً لعدد من المؤشرات إلى أنواع متعددة، والشكل التالي يوضح أنواع التخطيط طبقاً لهذه المؤشرات.



ويمكن تناول كل نوع من أنواع التخطيط الموضحة بالشكل السابق على النحو التالي:

أ- التخطيط تبعاً لقطاعات النشاط (المستوي العام الجغرافي):

يمكن تقسيم التخطيط بوجه عام تبعاً لقطاعات النشاط فى المجتمع إلى الأنواع التالية:

١- التخطيط العالمي World Planning:

ويظهر هذا النوع من التخطيط عند وضع خطط تشمل العالم بأسره، مثل التخطيط لتوفير الغذاء أو لمكافحة الأمية أو لمكافحة بعض الأمراض المعدية بواسطة منظمات عالمية مثل منظمة الصحة العالمية أو غيرها من المنظمات الدولية.

٢- التخطيط الدولي Intenational Planning:

ويعني بالتخطيط لمجموعة من الدول تربط بينهما مصالح مشتركة أو أهداف مشتركة، ويقوم بهذا النوع من التخطيط منظمات دولية مثال ذلك منظمة السوق الأوربية المشتركة أو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، أو مجلس التعاون الخليجي وغير من المنظمات الدولة.

٣- التخطيط الشامل :

يهتم هذا النوع من التخطيط بتكامل مجالات التنمية فى قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية وذلك بغرض تحقيق غايات وأهداف المجتمع ،

وعلى ذلك فإن مستوى ذلك التخطيط يكون على مستوى المجتمع ككل لأنه يشمل تناسق وتوازن معين لخطة التنمية الشاملة سواء فى مجالات الصناعة والزراعة والنقل والتعدين والصحة والتعليم والأمن والدفاع .

٤- التخطيط القطاعي :

يهتم هذا النوع من التخطيط بتكامل عناصر التنمية فى قطاع واحد محدد من القطاعات الاقتصادية أو الاجتماعية كمجال التعليم مثلاً ، أو مجال الزراعة ، بحيث يتم التخطيط الخاص بكل قطاع وذلك فى ضوء أهدافه ومؤشراته وعوامله وما هو متاح من إمكانات على أن يكون ذلك كله فى إطار غايات وأهداف المجتمع وما هو متوفر له من إمكانات. وذلك مثل قطاع التعليم حيث يشمل التخطيط جميع المراحل والمستويات التعليمية (ابتدائي – إعدادي – ثانوي – عالي وجامعي) وهو القطاع الذي يمثل العمود الفقري لأي تنمية اقتصادية – اجتماعية في الدولة ، باعتبار أن رأس المال البشري أهم من أي ثروة أخرى في المجتمع

٥- تخطيط شامل (قومى) National Planning:

والمقصود به فى هذه الحالة أن يكون على مستوى الدولة (المجتمع) سواء كان حاوياً لجميع المجالات والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية أم كان قاصراً على التخطيط لقطاع اقتصادي أو اجتماعي واحد (كالتعليم) مثلاً ، ولكن على مستوى الدولة.

٦- تخطيط إقليمي Regional Planning :

ويقصد به أن يكون مستوى الإقليم وهو الذي يمكن أن يضم عده محافظات يوجد بينها عناصر التشابه في المناخ والتضاريس وأنواع النشاط الاقتصادي ....ويمكن أن يشتمل التخطيط الإقليمي على خطة تنمية تحتوي على جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية ولكن على مستوى الإقليم.

٧- التخطيط المؤسسي Corporate Planning :

ويهتم التخطيط المؤسسي بمشروع ما داخل أي مؤسسة صناعية صحية أو تربوية أو غيرها من المؤسسات بالدولة، حيث يتم تحديد جداول العمل والبرامج الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ حتى موعد الانتهاء من العمل في المشروع المخطط له من قبل أفراد هيئة داخل المؤسسة.

٨- تخطيط محلى Lical Planning::

ويقصد به أن يكون على مستوى (المحافظة) أو (المركز) سواء كان ذلك التخطيط من النوع الذي يضم جميع قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، أو كان تخطيطاً لكل قطاع على حده ، ولكن على المستوى المحلى (المحافظة أو المركز) هذا ويستتبع ذلك التخطيط المحلى نوع مرتبط به أشد الارتباط وهو التخطيط المصغر ، ويستهدف إجراء التخطيط على مستوى الوحدات المحلية الصغرى (لقرية أو مجموعة قرى) .

ب: تقسيم التخطيط تبعاً للمدى الزمني :

يمكن تقسيم التخطيط بوجه عام تبعاً للمدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هم :

١- تخطيط طويل المدى :

وتتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة ما بين ١٥ – ٢٥ سنة سواء كان ذلك التخطيط من النوع الشامل أو من النوع الجزئي ، ومثاله: الخطة الاقتصادية بعيدة المدى التي وضعها سيدنا يوسف (عليه السلام) لمدة خمسة عشر عاماً، حينما تولى شئون الدولة المالية والاقتصادية للبلاد حيث يقول القرآن الكريم على لسان سيدنا يوسف (عليه السلام) ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ يوسف:٥٥) .

٢- تخطيط متوسط المدى :

وتتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة ما بين ١٠ – ١٥ سنة سواء كان ذلك التخطيط من النوع الشامل أو من النوع الجزئي ، ويتمثل هذا النوع بالخطط التفصيلية للتخطيط طويل المدى، كما هو الحال بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية في العديد من دول العالم الثالث والتي غالباً ما تصل إلى خمس سنوات.

٣- تخطيط قصير المدى :

وتتراوح المدة الزمنية في هذه الحالة ما بين ٥ - ١٠ سنوات سواء كان ذلك التخطيط من النوع الشامل أو من النوع الجزئي ، وهو عبارة عن ترجمة لخطط متوسطة المدى ويسمى هذا النوع من التخطيط في بعض الأحيان بالتخطيط التكتيكي، حيث يكون التخطيط أكثر تفصيلاً، ومثال هذا النوع قيام مدير مدرسة أو مدير مؤسسة صناعية أو خدمية أو صحية يعمل خطة للأعمال التي تتم داخل تلك المؤسسة خلال عام، حيث يتم بها تحديد الأعمال والأنشطة المختلفة التي سوف يتم تنفيذها خلال العام من خلال وضع جداول زمنية محددة لكل نشاط من هذه الأنشطة الفرعية.

جـ : التخطيط من حيث المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم التخطيط طبقاً للمستوى الوظيفي إلى عدة إشكال:

١- التخطيط السياسي Political Planning:

حيث يركز هذا النوع من التخطيط على وضع وتحديد السياسات والخطوات العريضة للدولة والتي يتم منها اشتقاق الأهداف لكل مستوى من المستويات الإدارية الأخرى بالدولة.

فعلى سبيل المثال إذا كانت الدولة تتجه في سياستها التعليمية نحو التوسع في التعليم الخاص في مراحل التعليم المختلفة، فسوف ينعكس هذا التوجه في شكل تخطيط مستقبلي تتبناه كل من وزارة التربية

والتعليم ووزارة التعليم العالي من خلال وضع الخطط الكفيلة التي تتمشى مع تطلعات السلطات العليا بالدولة، ثم تقوم إدارات التعليم المختلفة في المحافظات أو المناطق ببلورة هذه الخطط إلى واقع عملي تشرف عليه وتتابعه في المؤسسات التربوية المختلفة (مدارس – معاهد – جامعات).

٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

ويهتم هذا النوع من التخطيط بإعداد الخطط الأساسية للمؤسسة والتي غالباً ما تتم بواسطة الإدارات الإدارية العليا بالدولة أو على مستوى الوزارة، مثل الخطط التي تتم في وزارات الدفاع والشرطة والصحة والإسكان والتعليم العالي – التربية والتعليم، حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها ثم اختيار أفضل البدائل وتقويمها.

٣- التخطيط التكتيكي Tootocol Planning:

ويركز هذا النوع من التخطيط على الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارات الإدارية الوسطى في التنظيم، وهو أقرب ما يكون لمرحلة التنفيذ، ومن ثم يتم وضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة وفي فترة زمنية قصيرة وفقاً لمتغيرات المتاحة أمام الجهة المنفذة لهذه الخطط.

٤- التخطيط للطوارئ Contengence Planning:

يهتم هذا النوع من التخطيط بأخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الطوارئ في أي مؤسسة أو وزارة وهيئة من خلال وضع خطط إضافية للخطة الاستراتيجية الرئيسية يتم تنفيذها فقط عند مواجهة الظروف الطارئة غير المتوقعة مثل ظهور أمراض معدية فجأة في المجتمع وغيرها من الظروف الطارئة.

ولقد دعت الحاجة لهذا النوع من التخطيط من كونه عادة ما يتم في بيئة تتميز بالتغير السريع، وبالتالي فإنه يتعذر التنبؤ بقيم وحيدة للكثير من المتغيرات، حيث أن التنبؤ قد يكون عرضة لعدم التحقق، نظراً للتغيرات العنيفة التي غالباً ما تنتاب النظم التعليمية أو الأسواق الدولية والمحلية.

د: التخطيط طبقاً للنظرة الجزئية والشاملة:

يمكن تقسيم هذا النوع من التخطيط إلى نوعين هما:

١- التخطيط الشمولي Macro Planning:

يهتم هذا النوع من التخطيط بجميع القطاعات في الدولة وحدث ذلك في كثير من بعض البلدان الغربية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية من تخطيط شامل لجميع القطاعات العسكرية الصحية والتعليمية والسياسية.

٢- التخطيط الجزئي Micro Planning:

ويركز هذا النوع من التخطيط على جزء معين أو قطاع معين من قطاعات الدولة المختلفة مثل القطاع العسكري أو الصحي أو الصناعي أو التعليمي ، فالتخطيط على مستوى المدرسة والذي يهتم فيه بالجانب الإجرائي على مستوى مدارس التعليم يعتبر جزء من التخطيط التعليمي والتخطيط لسلاح الطيران أو الدفاع الجوي يعتبر جزء من التخطيط العسكري.

وهذا النوع من التخطيط يعمل على تحديد الهدف والمطالب المراد تحقيقها على المستوى القطاعي ، بحيث يكون لكل قطاع أهداف يجب تحقيقها في الإنتاج والدخل والاستثمارات. وتدخل خطة كل قطاع بصورة متناسقة ضمن إطار الخطة العامة.

هـ: التخطيط طبقاً للهدف :

يمكن تقسيم التخطيط طبقاً للهدف إلى الأنواع التالية :

١- التخطيط من اجل التطوير :

ويهدف هذا النوع إلى وضع خطة لتطوير المؤسسة أو تطوير أداء العاملين بالمؤسسة من خلال عقد الدورات التدريسية والتنشيطية ، حيث يرغب مدير أي مؤسسة تجارية – صناعية – تعليمية – عسكرية – إلى تطوير مؤسسته بصورة مستمرة على مختلف مستوياتها من حيث رفع أداء مستوى العاملين بالمؤسسة.

ومثال ذلك إذا أراد مدير المدرسة وضع خطة لتحسين مستوى أداء الطلاب في الامتحانات من حيث الإعداد لبعض دروس خطة لتحسين مستوى أداء المعلمين بالمدرسة وذلك من خلال عقد دورات في الحاسب الآلي أو إدارة الفصل أو إدارة الأزمة .... إلخ.

٢- التخطيط لحل مشكلة :

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطة لحل المشكلات التي تواجه مدير المؤسسة سواء كانت هذه المشكلة على مستوى العمل أو الخدمة أو السلعة المنتجة من قبل تلك المؤسسة.

ومثال ذلك ظهور بعض المشكلات في المؤسسة التربوية (المدرسة) مثل التأخر الصباحي للتلاميذ. ارتفاع العنف في المدارس بين التلاميذ أو ارتفاع نسبة الرسوب والتسرب من المدرسة - ومن هنا يلجأ مدير المدرسة إلى التخطيط لحل المشكلة من خلال التعرف على حقيقة المشكلة من خلال جمع المعلومات اللازمة عنها وتحليلها والوصول إلى حلول بديلة ، ثم اتخاذ القرار المناسب ، ثم ترجمة ذلك إلى خطة تهدف إلى وضع الحل المناسب موضع التنفيذ.

٣- التخطيط الهيكلي أو البنائي Structural Planning :

ويقصد بالتخطيط الهيكلي مجموعة من الإجراءات التي تتخذ بهدف إيجاد تغييرات جذرية في البنية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع ما ، حيث يشمل هذا التغير الأساسي أجهزة الدولة وأنظمتها. فالتخطيط الهيكلي أو التنموي يحدد ويرسم المعالم الجديدة للمجتمع ويمكن أن يتم

التخطيط الهيكلي على مستوى أية شركة أو مؤسسة أو وزارة من الوزارات مثل وزارة التربية والتعليم أو التعليم العالي أو وزارة الصحة وغيرها. من حيث أحداث تغييرات أساسية في الهيكل التنظيمي ، واستحداث بعض الإدارات والأقسام التي من شأنها تحسين وتطوير مستوى الأداء في قطاع التعليم. مثل التخطيط للتوسع في التعليم الخاص في المدارس أو الجامعات أو تطبيق التعليم المفتوح بالجامعات الحكومية أو إنشاء شعبة لبعض الكليات تكون الدراسة بها باللغة الأجنبية – إنجليزية – فرنسية – ألمانية.

٤ – التخطيط الوظيفي Functional Planning :

يمكن أن يتم هذا النوع من التخطيط في معظم المؤسسات الحكومية والخاصة الصناعية أو التجارية أو التعليمية بهدف تحسين الأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسات من خلال التطوير والإصلاح التدريجي دون إحداث تغيرات جذرية من النظم القائمة. مثل إتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للمشاركة في الاستثمار في بعض مشروعات التنمية.

ويمكن أن يحدث هذا النوع من التخطيط على مستوى التعليم وذلك من خلال إحداث بعض التغيرات في بعض إدارة التعليم بهدف تحديث أو تطوير بعض البرامج أو المناهج أو الوسائل بصورة تدريجية لمواجهة المتغيرات المعاصرة ومواكبة النظام التعليمي لهذه المتغيرات يهدف في النهاية إلى تحسين مخرجات النظام التعليمي.

٥- التخطيط من أجل أداء أفضل :

ويتم هذا النوع من التخطيط من أي مؤسسة تجارية – صناعية – حربية – تربوية – تهدف إلى إنشاء قسم أو إدارة جديدة أو نشاط جديد يتم الشروع فيه لأول مرة ، حيث يعمل مدير تلك المؤسسة على وضع خطة لتحقيق الهدف المنشود من خلال رصد الواقع وتحديد الاحتياجات المطلوبة وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والمالية لتنفيذ تلك الخطة الجديدة بالمؤسسة بهدف تحسين الأداء بها.

و: التخطيط طبقاً للبيانات :

ينقسم التخطيط طبقاً لتوافر البيانات وعدم توافرها إلى نوعان هما :

١- التخطيط بالبيانات :

ويتم هذا النوع من التخطيط إذا توافرت الإحصائيات الدقيقة والصحيحة عن الموضوع أو المجال المراد التخطيط له في أي مؤسسة تعليمية – صناعية – عسكرية ، وهذا النوع من التخطيط يعتبر الأكثر شيوعاً وانتشاراً وخاصة في الدول المتقدمة نظر لتوافر البيانات والإحصائيات الدقيقة عند التخطيط لأي مجال في المجتمع.

٢- التخطيط بدون بيانات :

ويتم هذا النوع من التخطيط في حالة عدم توافر بيانات عن المجال أو القطاع المراد التخطيط له ، وهذا النوع سماه ستوبلر Stopler في كتابه الذي ألقاه بعد أن قضى سنتين في دولة نيجيريا للمشاركة في

وضع خطة للسمو بها ، حيث وضع خطة للتنمية في نيجيريا الاتحادية دون توافر بيانات وإحصائيات دقيقة يستند إليها في وضع تلك الخطة.

ز : التخطيط طبقاً لفلسفة الدولة :

تتبنى كل دولة نمط تخطيطي يتمشى مع الطبيعة الفلسفية التي تعكس توجهاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعسكرية ، ويمكن تقسيم التخطيط طبقاً لفلسفة الدولة إلى الأنواع التالية :

١- التخطيط الإلزامي Imperative Planning :

يأخذ هذا النوع من التخطيط في الاعتبار كافة قطاعات الدولة الصناعية والزراعية والعسكرية والتعليمية والثقافية ، وعلى جميع القطاعات الالتزام بالأهداف المحددة لها في الخطة العامة والتي تترجم فلسفة الدولة وتوجيهاتها وطموحاتها ، وتم هذا التخطيط من الاتحاد السوفييتي سابقاً.

٣- التخطيط الحر Free-Market Plamming :

ويعتمد هذا النمط من التخطيط على عمل دراسات تنبؤية لتوجيهات الاقتصاد والتنمية في المستقبل للبلاد ، ويترك لبقية المؤسسات ورجال الأعمال داخل البلد حرية الاختيار في تحديد السبل لتحقيق التنمية ، حيث تخضع العملية لمبدأ المنافسة وروح المغامرة وحسن اتخاذ القرار. وقد اتبع هذا النمط التخطيطي في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها من الدول الغربية.

٣- التخطيط الموجه Indicative Planning :

ويعتمد هذا النوع من التخطيط على قيام الدولة بتحديد الخطوط الرئيسية والأهداف القومية التي تسعى إلى بلوغها تاركة مساحة كبيرة من الحرية للأقاليم والمؤسسات المستقلة ورجال الأعمال ليأخذوا زمام المبادرة نحو تحقيق تلك الأهداف ، وهذا النمط يعتبر حل وسط من التخطيط الإلزامي والتخطيط الحر ، وقد تم تطبيق هذا النوع من التخطيط وخاصة فرنسا وبعض الدول النامية مثل الهند.

٤- التخطيط الحافزي Incentive Planning :

يعتمد هذا النوع من التخطيط على قيام الدولة بتقديم بعض الامتيازات للمؤسسات التي ترغب في المشاركة في التنمية الشاملة للبلاد وخاصة في حالة انتشار الفساد الإداري وقلة الموارد المادية والمالية ، وتتمثل هذه الامتيازات في الإعفاء من الرسوم الجمركية ، أو تخفيض بعض الضرائب. أو تسهيل بعض الإجراءات الخاصة بالتراخيص .... إلخ وذلك بهدف تحقيق أهداف خطط التنمية بالدولة. وقد تتعاون الدول في تطبيق هذا النمط من التخطيط.

٥- التخطيط الإسلامي Islamic Planning :

حث الإسلام على ضرورة الأخذ بالتخطيط في حياتنا اليومية قال تعالى : ﴿ يأيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد ﴾ (سورة الحشر :

آية ١٨) ، كما جاءت السنة النبوية المطهرة كترجمة حقيقية لما جاء في القرآن الكريم وتمثل ذلك من خلال سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام في أقواله وأفعاله. لقد مر التخطيط لبناء الأمة الإسلامية في صدر الإسلام بمراحل مختلفة هي :

١- الدعوة إلى الله سراً.

٢- الدعوة إلى الله جهراً.

٣- الهجرة إلى الحبشة.

٤- بيعة العقبة الأولى.

٥- بيعة العقبة الثانية.

٦- الهجرة إلى يثرب.

وبعد أن وصل النبي عليه الصلاة والسلام إلى يثرب بدأ يضع تخطيطاً شاملاً يعكس تطلعات المسلمين وطموحاتهم المستقبلية حيث ركز على تأسيس الدولة الإسلامية على التخطيط في القطاعات التالي :

١- التخطيط الاقتصادي.

٢- التخطيط الاجتماعي.

٣- التخطيط العسكري.

٤- التخطيط الإداري.

هذا ومن الضروري أن تكون الخطة – بغض النظر عن مدتها الزمنية – مقسمة إلى مراحل أقل قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية وكل مرحلة تتضمن أهدافاً معينة ينبغي إنجازها ، كما أنه من الضروري أيضاً أن تحوى الخطة أساليب ووسائل متابعتها وتقويمها خلال مراحلها المتعددة حتى يمكن التأكد أولاً بأول أنها تسير كما هو مخطط لها نحو تحقيق أهدافها المشتقة من أهداف المجتمع ككل.

خامساً: تأثير التخطيط التعليمي على التعليم :

كان للتخطيط التعليمي تأثيراً واضحاً على التعليم في الدول المختلفة ، فقد كان للربط بين التخطيط للتعليم في إطار خطة عامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية دور واضح في تنمية التعليم وتطويره ، فقد أصبح من أهداف التخطيط التعليمي تحقيق تكافؤ الفرص بين أبناء الشعب وعدالة التوزيع الجغرافي للمدارس والمؤسسات التعليمية ومواجهة الاحتياجات التعليمية للمجتمع والوفاء بمطالب الاقتصاد القومي والتنمية القومية ، بل إن نجاح الخطة التعليمية أصبح يقاس بمقدار تحقيقها لهذه الأهداف ، كما أن عملية التخطيط التعليمي نفسها قد عملت على تكامل النمو في النظام التعليمي وتوحيد سياساته وأساليب مواجهة المشكلات التعليمية المختلفة ، يضاف إلى ذلك أن التخطيط التعليمي بما استهدفه من تحقيق مطالب التنمية الاقتصادية من القوى العاملة قد أدى إلى بروز الاهتمام بالتعليم التكنولوجي والفني والمهني والتدريب العملي والتخفيف من سيطرة التعليم النظري والأكاديمي التي

كان يحظى بها في الماضي ، وبرز أيضاً الاهتمام بأنواع جديدة من التعليم غير الرسمي لإتاحة الفرص التعليمية أمام مجموعات من مختلف الأعمار تحتاج لهذا النوع من التعليم لشق طريقها في الحياة ، وهكذا بفضل التخطيط التعليمي تعزز الارتباط بين التعليم والعمل وأخذ يشق طريقه بكل قوته في هذا الاتجاه .

ومن ناحية أخرى نجد أن التخطيط التعليمي قد عمل على تحقيق الاستمرارية والثبات في السياسة التعليمية نظراً لأن التخطيط بطبيعته يقوم على أهداف بعيدة المدى قد تتحقق بعد عشر سنوات ، قد توزع على خطتين مدى كل منهما خمس سنوات ، وكان للتخطيط التعليمي تأثير واضح على الإدارة التعليمية وتطويرها سواء من حيث عملياتها وإجراءاتها أو من حيث الأجهزة الإدارية الجديدة التي أنشئت لتقوم بمهام التخطيط التعليمي ومتابعة الخطة التعليمية ، وبرزت الحاجة إلى لامركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، كما أن الأجهزة المسئولة عن الإحصاءات وجمع المعلومات وتحليلها وهى أدوات ضرورية لاتخاذ القرار والتخطيط التعليمي قد لقيت اهتماماً كبيراً بتطويرها وزيادة كفاءتها للوفاء بالمطالب الجديدة المناطة بها.

هناك تأثيراً آخر للتخطيط التعليمي على التعليم يتمثل في زيادة الاهتمام بكفاءة النظام التعليمي وزيادة إنتاجيته من خلال ترشيد الإنفاق على التعليم وحسن استخدام مصادره وتفادى الفاقد في التعليم المترتب على الرسوب والإعادة والتسرب ، وأخيراً فإن التخطيط التعليمي قد

عمل بصفة عامة على استقرار الميزانيات المخصصة للتعليم وتحقيق اطراد نموها وزيادتها لتحقيق الأهداف المتنامية باستمرار للخطط التعليمية .

هوامش الفصل

١- أحمد محمد الطيب (١٩٩٩م) : الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .

٢- إسراء عبد الباسط أحمد (٢٠٠١ م) : سيكولوجية التعليم والتخطيط التعليمي والعائد الاقتصادي ، دار نهضة الشرق ، القاهرة .

٣- حنفي محمود سليمان (١٩٩٨م) : وظائف الإدارة ، الإسكندرية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.

٤- رزق منصور محمد يديوي(١٩٩٥م) : التخطيط لتخصصات النسيج بالتعليم الثانوي الصناعي وعلاقتها باحتياجات سوق العمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق.

٥- سعد بن محمد السعيد وآخرون(٢٠٠١ م) : مفاهيم ومصطلحات التخطيط التربوي، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، مركز التطوير التربوي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي .

٦- شاكر محمد فتحي أحمد ، همام بدراوي زيدان (٢٠٠٢ م): التربية المقارنة المنهج – الأساليب – التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

٧- صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠١ م) : الإدارة والتخطيط التربوي المفاهيم ، الأسس، التطبيقات ، الرياض، دار العلم للنشر والتوزيع .

٨- طارق عبد الحميد البدري(٢٠٠٢ م) : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

٩- عبد الصمد الأغيري (٢٠٠٠م) : الإدارة المدرسية – البعد التخططي والتنظيمي المعاصر ، بيروت ، دار النهضة العربية .

١٠- عبد العزيز محمد الحر(٢٠٠١م) : مدرسة المستقبل، الرياض، مكتبة التربية العربي لدول الخليج .

١١- عبد الكريم غريب وآخرون(١٩٩٨م) : معجم علوم التربية – مصطلحات البيدانموجيا والديداكتيك ، الدار البيضاء ، منشورات عالم التربية ، مطبعة النجاح الجديدة .

١٢- فؤاد أحمد حلمي وآخرون (٢٠٠٢م) : التخطيط التربوي مبادئ وأساسيات، المملكة العربية السعودية، وزارة المعارف، مركز التطوير التربوي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي.

١٣- فاروق شوقي البوهى(٢٠٠١ م) : التخطيط التعليمي عملياته ومداخله والتنمية البشرية وتطوير أداء المعلم ؛ القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .

١٤- فايز مراد مينا (٢٠٠١ م) : التعليم في مصر الواقع والمستقبل حتى ٢٠٢٠م، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

١٥- لطفي أحمد محمد الكبيسي (١٩٩٣م) : الإدارة الحديثة في خدمة التربية، جدة، دار المجمع للنشر والتوزيع.

١٦- محمد سيف الدين فهمى (٢٠٠٠م) : التخطيط التعليمى أسسه وأساليبه ومشكلاته ، مكتبة الأنجلو المصرية، ط ٧، القاهرة .

١٧- محمد صبرى حافظ محمود(١٩٩٤م) : الإدارة التعليمية والتخطيط التربوى ، مصر للخدمات العلمية ، القاهرة .

١٨- محمد منير مرسى (١٩٩٨ م) : تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة .

19- Drucker, Peter, F. (1992).: Managing for the Future : The 1990s and Beyond, New York: Publisher Trumany Talley,

20- Dubrin, Andrew J. .(1994): Essentials of Management. Ohio: South-Western Publishing Co.

21- Ford, Peter and Other's, (1996): Managing Change in Higher Education: A Learning Environment Architecture, London: Open University Press.

22- Freiberg, H. Jerome(1999): School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments, London: Publisher Taylor & Francis, Inc.