البحث الأول:

" التخطيط الإداري التربوي في المجال التعليمي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة "

إعـــــداد :

دكتـــــورة / صباح إبراهيم عبدالحليم سمنودي

الحاصلة على دكتوراه : تخصص أصول التربية الإسلامية

كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة

" التخطيط الإداري التربوي في المجال التعليمي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة "

د/ صباح إبراهيم عبد الحليم سمنودي

• **الملخص** :

تتطور النظم التربوية في كافة أنحاء العالم طبقاً لخطط معينة تدخل فيها مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وهذه الخطط تنجح أحياناً وتخفق أحياناً في تطوير هذه النظم ، ولكن ما لا يمكن انكاره هو أن للتخطيط التربوي دوره في تحقيق هذا التطور ، وتستعرض هذه الدراسة دور التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية .

فلقد أنعم الله علينا بمورد طبيعي مكن الحكومة من المحافظة على التوازن بين النمو السكاني وتقدم التعليم بفضل ما أسهم به التخطيط التربوي في مجالات تتصل بصلب تطوير بعض جوانب النظم التربوي وتصب بشكل أساسي في النظام التعليمي ، ومن هذه المجالات :

- تنمية إدراك المسئولين ومتخذي القرارات منذ البداية بالعوامل السكانية والاقتصادية التي يتفاعل معها النظام التعليمي ، وتنمية مفاهيم العاملين في الحقل التعليمي حول تصميم الخطط التربوية وسبل تنفيذها .
- تخطيط وتوزيع الخدمات التعليمية على مختلف المناطق السكانية بالمملكة العربية السعودية ، معتمداً على المؤثرات الاحصائية للنمو السكاني .
- التعامل مع الكم والكيف والمضمون في تطوير النظام التعليمي في معظم قطاعاته مهتماً بمخرجاته والتوقعات المنتظرة لتدفق هذه المخرجات .
- العمل على تحقيق مبدأ الربط بين التربية وخطط التنمية الاقتصادية وتعميق فهم المسئولين عن التنفيذ حول أوجه العمل ومتطلباته من المهارات والخبرات العملية التي يجب تضمينها في البرامج التعليمية .
- توثيق العلاقة بين التدريب والتطوير في تهيئة الكوادر البشرية اللازمة للتعليم .
- إقامة علاقات مع أجهزة التخطيط الشامل على مستوى الدولة .

كما استعرضت الدراسة دور التخطيط التربوي في رفع الكفاءة المهنية للمعلمات واستعرضت أيضاً دور التخطيط التربوي في تنمية آليته ليواكب الاتجاهات الحديثة ، وتطرقت كذلك إلى المعوقات التي حدت من فاعليته والسبل إلى حل مثل هذه المشكلات .

• أولاً : المقدمة

يحتل النظام التعليمي في الدول المتقدمة والنامية مكانة خاصة يتفق على أهميتها كافة علماء التربية والاقتصاد والاجتماع وغيرهم ، وتنبع هذه الأهمية من قدرة هذا النظام على إحداث التغييرات التي ينشدها المجتمع في مكونات بنائه الديموجرافية والسياسية والاقتصادية ، بالإضافة إلى قدرة هذا النظام أيضا على ارساء القيم الاجتماعية ، والارتقاء بمستوى العلاقات التي تربط الفرد بالمجتمع ، والعمل على اشباع الحاجات الاجتماعية الأساسية عن طريق تعليم الأفراد وتمكينهم من المشاركة الإيجابية في برامج ومشروعات التنمية .

وتشارك المملكة العربية السعودية المجتمع الدولي في اهتمامه بالتعليم وتعول عليه كثيرا في مسيرة تنميتها بشريا واجتماعيا واقتصاديا ، ولذا فقد اعتمدت المملكة العربية السعودية أسلوب التخطيط كقاعدة أساسية تبني عليها صرح نهضتها الحديثة في مختلف مناحي الحياة ، وفي هذا الإطار أيضا اعتمدت على التخطيط التربوي بمعناه العلمي في ايجاد نظام تعليمي متجدد يخدم تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى المملكة العربية السعودية لتحقيقيها .

وقد اتجه التخطيط بدوره إلى وضع النظام التعليمي والعمل على نشره وتعميمه من جهة ، وعلى تجديده وتطويره من جهة أخرى .

وبعد الأخذ بمبدأ التخطيط الذي يعتبر من أهم الممارسات التي صاحبت تحديث وتطوير النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية ، وقد لازم تطبيق التخطيط التربوي تغييرات كثيرة شملت العديد من جوانب النظام التعليمي غير أن البحوث والدراسات التي أجريت حول النظام التربوي في المملكة العربية السعودية لم توثق دور التخطيط في تطوير هذا النظام وتجديده أو تبرز ما أسهم به التخطيط التربوي في النقلة النوعية للتعليم العام بعدما حقق النظام التعليمي نموه وانتشاره أفقيا في أرجاء البلاد ، وتحاول هذه الدراسة استجلاء مدى ما أمكن تقديمه من خلال عمل التخطيط التربوي لمواكبة حركة تطوير التعليم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة .

• ثانياً : مشكلة الدراسة

من يتأمل الواقع التربوي في المملكة العربية السعودية يلمح غياب الحديث عن التخطيط التربوي وجهوده في تطوير النظام التعليمي ، ومن يطلع على الأدبيات المتاحة حول النظام التربوي يجد أن كثيرا من البحوث والدراسات عنه قد تناولت التخطيط التربوي كجزئية صغيرة دون تتبع لمسيرته أو رصد لدوره أو تفسير جهوده في تطوير النظام التعليمي .

والحقيقة أن نمو التعليم وتطوره في المملكة العربية السعودية كانت نتيجة لسلسة من تطبيقات التخطيط التربوي وممارساته التي رأيت أن من واجبي كباحثة رصدها حفاظا على جهود علمية صاحبت مسيرة التربية وتطوير

نظامها وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الاجابة على عدة تساؤلات هي :

١- ما اسهامات التخطيط التربوي في :

أ / نشر التعليم وتعميمه ليخدم المجتمع السعودي .
ب/ التطوير النوعي للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية .
جـ/ رفع كفاءة النظام التعليمي .

٢- ما دور التخطيط التربوي في التنمية البشرية وتأهيل العناصر البشرية في المجال التعليمي التي احتاجتها التنمية الشاملة بالمملكة العربية السعودية؟ .

٣- كيف طور جهاز التخطيط التربوي من نفسه ليلتحم مع أجهزة التخطيط الأخرى على مستوى الدولة وإلى أي مدى تطورت آليته ليواكب الاتجاهات الحديثة في التخطيط؟ .

- **ثالثاً : هدف الدراسة**

تستهدف هذه الدراسة تتبع الدور البارز للتخطيط التربوي في بعض مجالات النظام التعليمي ، ورصد إسهاماته في تطوير هذا النظام ، وإلقاء الضوء على العقبات التي صادفت مسيرته وأعاقت تكامل جهوده وتحقيق رسالته من الناحية التعليمية .

- **رابعاً : أهمية الدراسة**

تأتي أهمية الدراسة من متابعة عدة جوانب هي :

- حاجة المجتمع السعودي إلى توثيق كل ما له علاقة بالنهضة التعليمية كجزء من تاريخه الحضاري .
- حاجة المجتمع التربوي إلى معرفة دور التخطيط في تحديث النظام التعليمي وتطويره خلال مسيرته .
- تبرز الدراسة دور التخطيط في تطوير النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية في ضوء ما قدمه الفكر التربوي من مفاهيم واتجاهات حديثة .
- ندرة الدراسات التي تناولت دور التخطيط التربوي بعمق في تطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية .
- إثراء الأدبيات التربوية العربية بمصدر يرصد واقع التخطيط التربوي وجهوده الرامية إلى تطوير التربية في المملكة العربية السعودية .

- **خامساً : حدود الدراسة**

تتحرك هذه الدراسة في الحدود التالية :

- تقتصر على تقديم رصد لاسهامات التخطيط التربوي في تطوير بعض مكونات النظام التعليمي حيث كان دور التخطيط التربوي دورا ضمنيا في

إطار التخطيط الشامل غير المباشر للعمل التربوي وكان جزءاً من خطة وزارة التربية والتعليم .

7 تقتصر على تقديم هذه الاسهامات في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية كحدود مكانية .

- **سادساً : مصطلحات الدراسة**

- **التخطيط التربوي :**

الوسيلة التي تتيح وضع مخطط منهجي لأوجه النشاط التربوي التي ينبغي الاضطلاع بها بغية تحقيق الأهداف التربوية في حدود امكانات وتطلعات كل قطر في سبيله نحو التنمية المستمرة . (١)

- **التنمية التربوية :**

تنمية الموارد البشرية وامكانات استخدامها على الوجه الأمثل ، وهذا من شأنه أن ينتج عنه امكانات كبيرة تقضي إلى تأمين الربط بين نظم التعليم ومشكلات الأمية وتنمية المجتمعات المحلية بحيث يعزز هذا الربط ويدعم الكفاءات في مجالات التعليم مثل ترقية القيم الثقافية أو التفاعل الاجتماعي . (٢)

- **النظام التعليمي :**

يقصد به الجانب التنفيذي من النظام التربوي بدءاً من وضع الخطط التربوية وتنفيذها عن طريق المعلم وانعكاساتها على المتعلم .

- **الإهدار التربوي :**

حجم الفاقد في التعليم نتيجة الرسوب والتسرب وترك المدرسة في أي صف من الصفوف ولأي سبب من الأسباب . (٣)

- **التسرب :**

ترك المدرسة قبل انهاء مرحلة معينة من التعليم أو ترك المدرسة قبل انتهاء المرحلة الدراسية المقررة . (٤)

- **الرسوب :**

اخفاق المتعلم في الوصول إلى مستوى التحصيل الذي يؤهله للانتقال من صفه إلى الصف الأعلى . (٥)

- **العمل المنتج :**

كل نشاط تعليمي يسمح باكتساب مهارات الانتاج عبر ممارسة النشاط المنتج المعنى . (٦)

- **الإطار النظري :**

ترجع بداية النظام التعليمي الحديث من حيث توفير خدمات التعليم الرسمي لكل من يعيش على أرضها ، وتميز النظام التربوي في المملكة بالتطوير والنمو المستمر . وينقسم السلم التعليمي في المملكة إلى ثلاث مراحل : المرحلة الابتدائية - المرحلة المتوسطة (الاعدادية) - المرحلة الثانوية . حيث يتوجه

بعدها الطالب بحسب مستواه الدراسي وميله إلى إحدى الكليات الأكاديمية بالجامعة أو إحدى الكليات التطبيقية .

وتسبق مرحلة التعليم العام مرحلة التربية قبل المدرسية التي يقضي في رحابها كل طفل سعودي سنتين في رياض الأطفال . وقد صاحب التخطيط التربوي رحلة تطور النظام التعليمي في المملكة مرحلة بعد أخرى مرورا بالمفاهيم الإجمالية العامة لوظيفة التخطيط ووصولا إلى المحددات العلمية الحديثة له ، وذلك على النحو التالي :

- **أولاً : التوسع العمراني ونشر التعليم وتعميمه**

صاحب النمو العمراني التوسع في إنشاء المدارس طبقاً لتخطيط المملكة الذي تضمن انشاء مناطق سكنية متكاملة تضم كافة الخدمات ومن بينها الخدمات التعليمية التي تغطي كافة المراحل التعليمية في كل منطقة . وكان وراء هذا التخطيط العمراني مخططا آخرا يعني بنشر التعليم وتعميمه تحقيقا لمبدأ تكافؤ الفرص والتطوير الكمي للتعليم ونموه وانتشاره ليشمل جميع المواطنين والمقيمين على أرض المملكة العربية السعودية .

- **ثانياً : اسهامات التخطيط التربوي في التطوير النوعي للنظام التعليمي**

كان من الطبيعي أن يصحب نشر التعليم ، ونمو عدد المدارس واعداد المعلمين والطلبة في مراحل التعليم العام تطورا نوعيا مبني على البحوث والدراسات والمشورة والخبرة العربية والعالمية وبدأت المملكة العربية السعودية في وضع تصور واضح عن عملية التطوير الشامل التي يحتاجها نظام التعليم ينبع من اهتمامها بأهداف التعليم ومناهجه ، وبتنمية العلاقة بين التعليم والعمل المنتج ، وباعداد وتدريب المعلمين ، وبتطوير التخطيط التربوي وتحديث وسائله وكوادره حتى تتهيأ له سبل الالتقاء مع التخطيط الوطني ، وهذا يؤكد في إطاره الشامل على الأخذ بمبدأ التخطيط ، وعلى الرغبة في استخدامه لتحقيق أهداف التنمية الشاملة .

وقد سار تطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في خطوط متوازنة فرضتها الرغبة في مواكبة الاتجاهات والتجديدات التربوية التي ظهرت على الساحة العربية .

ونعرض فيما يلي أبرز مجالات التطوير النوعي التي كان للتخطيط التربوي دور ملموس في تحقيقها :

١- الاهداف التربوية :

7 مر وضع الاهداف التربوية العامة بالمملكة العربية السعودية وتطويرها بمرحلتين أساسيتين حددت الأهداف العامة وأهداف المراحل ، ثم بدأت حركة ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف إجرائية وسلوكية يمكن عن طريقها تقويم المنهج ومخرجاته في كل مرحلة تعليمية لتكون أساسا لعمليات التطوير المنشود عند تصميم المواقف التعليمية المحققة للأهداف .

- تم صياغة الأهداف العامة وأسس المناهج وصياغة أهداف المراحل التعليمية فيها فقد كان التخطيط التربوي وراء العمل الذي تم في هاتين المرحلتين : يضع المفاهيم والاحتياجات الخاصة بمطالب المجتمع من واقع الخطط الإنمائية للمملكة بين أيدي خبراء وضع الأهداف ، ويزودهم بالبيانات والمعلومات الصادرة عن المؤسسات التربوية التي سبقت المملكة في تجربة وضع الأهداف وتوجيهات المنظمات الدولية والتربوية في شأن اعادة صياغة الأهداف التربوية ، واضافة إلى هذا كله ، يشارك التخطيط هؤلاء الخبراء في وضع اجراءات تطبيق هذه الاهداف في مختلف مجالات المناهج .

٢- المناهج الدراسية

تعد عملية تخطيط المناهج عملية الانطلاق نحو التطوير النوعي للتعليم وتوالت بعد ذلك عمليات التطوير في ضوء ما يتم التخطيط له محلياً وعربياً وأنشأ مركز لتطوير المناهج التعليمية بمضمونها الواسع بدءا بالأهداف الخاصة والخطط الدراسية ، وذلك في نطاق استراتيجية تطوير التربية في مجال المناهج وغيره من مجالات التعليم لتكون قادرة على تلبية احتياجات المجتمع التنموية والاجتماعية وقد تم التركيز على المهارات والخبرات العلمية والعملية عن طريق تضمين بعض الدراسات والتطبيقات العلمية والأنشطة الحرة التي تلائم مستوى الطلبة وحاجاتهم ، ويتم من خلال التطوير تعزيز الجانب الأدائي والسلوكي في صياغة الأهداف الخاصة بالمواد الدراسية .

وقد تضمن تطوير المناهج ما يلي :

- دراسة واقع المناهج الدراسية ومقارنتها بالاتجاهات الحديثة .
- تعميق المنحى البيئي لمحتوى المنهج والنشاطات .
- تعميق المنحى التطبيقي في جميع عناصر المنهج .
- ادخال مفاهيم حديثة في المنهج .
- ادخال العمل اليدوي في بعض المناهج .
- تطوير التقنيات التربوية وتدريب المعلمين على حسن استخدامها .
- تطوير اعداد المعلم ورفع مستوى كفاءة الأداء عن طريق الدورات التدريبية
- تحقيق التنسيق الافقي بين المجالات الدراسية في كل صف من الصفوف الدراسية والتنسيق الرأسي بين المجالات الدراسية في المراحل المختلفة وبين الصفوف الدراسية في كل مرحلة .

وقد صاحب تخطيط المناهج الجديدة تطوير نوعي آخر في مجال النشاط المدرسي والمكتبات المدرسية وادخال الحاسب الآلي . ولكن ورغم الجهود التي بذلت في تطوير المناهج الدراسية إلا أن ما تم عمله من قبل التخطيط التربوي لم يصل بهذه المناهج إلى معالجة جميع مشكلات تطويرها وإدخال تقنيات العصر في إطار مضمونها .

- **ثالثاً : جهود التخطيط التربوي في رفع كفاءة النظام التعليمي**

كان للتخطيط التربوي دورا بارزا في رفع كفاءة النظام التعليمي ومن هذه الجهود :

١- خفض معدلات الاهدار التربوي :

واجه النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية مشكلة الاهدار التربوي (الرسوب ، والتسرب) التي تواجهها كافة النظم التعليمية في دول المنطقة وقد عهد الى التخطيط التربوي بدراسة المشكلة وتحديد ابعادها ، وكان عليه ان يتصدى لها ، لما لهذه المشكلة من أثر سلبي على التنمية التربوية حيث تؤدي إلى انخفاض معدلات التدفق في صفوف ومراحل التعليم المختلفة ، واعاقة التوسع الكمي وتقليل المخرجات ومضاعفة المشكلات الناجمة عن فروق السن داخل المدرسة ، اضافة إلى مضاعفة تكلفة التعليم .

وقد اعتبر مواجهة مشكلة الهدر في التعليم احد مستهدفات الخطط التنموية المعتمدة بالإضافة إلى تحديد السياسات التربوية التالية :

- تحسين العملية التعليمية بما يزيد من تدفق التلاميذ .
- معالجة اسباب التسرب .
- ترشيد معدلات التلاميذ للمدرس وذلك بتعديل المعايير ومعدلات الأداء لهيئة التدريس .

وقد حدد التخطيط التربوي بعض الاجراءات التي يجب ان تتم حتى يتقلص الهدر في التعليم من مثل : توجيه لجان تطوير المناهج لأهمية الحرص على عمليات التطوير في إطار تحقيق التكامل بين المجالات الدراسية ، وإجراء بعض الدراسات التربوية ، من مثل : مشكلة الغش ، التعثر الدراسي ، جدوى الدراسات العملية .

٢- القضاء على مشكلة الأمية :

واجهت المملكة العربية السعودية مشكلة الأمية - كغيرها من دول العالم النامي- التي تعد بلا شك آفة اجتماعية تعيق المجتمع عن التقدم والتنمية حيث جاءت جهود المملكة ازاء مشكلة محو الأمية في إطار التنمية الشاملة التي يكون فيها الانسان هو الغاية وهو الوسيلة ، وانطلاقا من الشعور بأهمية الدور الكبير الذي يلعبه الكبار في مختلف مواقعهم الاجتماعية ، وقد بدئ في مواجهة الأمية فأصبح التعليم الزاميا مجانيا لجميع السعوديين من ذكور واناث .

وقد أكد التخطيط التربوي على ضرورة القضاء على الأمية واعتبار ذلك أحد أهم أهداف الخطط التنموية .

وكانت ابرز المشروعات والبرامج التي تضمنتها الخطة التربوية لهذا الغرض ما يلي :

تطوير برامج محو الأمية ومناهجها بما فيها اعداد مواد تعليمية متطورة :

تلبي الحجات التربوية والنفسية للأميين ، وبما يتلاءم مع ترغيبهم في الاستمرار بالتعليم ومنعهم من الارتداد إلى الأمية ، وقد تضمن التطوير الجوانب الآتية :

- انتاج مواد تربوية جديدة .

- اصدار أدلة عملية في مجال تدريس محو الأمية وتعليم الكبار .
- تزويد المراكز بأجهزة تقنيات جديدة .
- عمل دورات تدريبية خاصة بمعلمي الكبار .
- تعميم المنهج التطبيقي مثل الدروس العملية وتزويدهم بالخبرات الفنية والمهارات التي تعينهم على حل مشكلاتهم .
- تعزيز الدراسات والبحوث في مجال محو الأمية وتعليم الكبار .

اضافة إلى بعض الجهود مثل :

- العمل على خلق ارادة سياسية تجعل مشكلة الأمية قضية وطنية وذلك بتشكيل لجنة وطنية يرأسها وزير التربية تضم ممثلين عن بعض المؤسسات الحكومية والقطاعات الأهلية لرسم السياسات العامة لمحو الأمية واعتماد خطط العمل المعدة من التخطيط التربوي ومتابعة تنفيذها وتنسيق الجهود بين الجهات المشاركة .
- الحد من مشكلة التسرب في التعليم الأساسي لكي تسد أحد روافد الأمية .
- وضع برامج لمن محيت أميتهم للعمل على دفعهم إلى مواصلة التعليم لكي لا يرتدوا إلى الأمية مرة أخرى .
- زيادة الاستعانة بأجهزة الاعلام في محو الأمية وتوعية الرأي العام وتضمينها بعض البرامج التلفزيونية والاذاعية التي تحث الأميين على الالتحاق بالمدارس وبيان خطر الأمية على مستقبل الأمة .
- زيادة برامج الحملات الإعلامية وتكثيفها لجذب المواطنين إلى التعليم المستمر .

٣- تنمية العلاقات بين التعليم والعمل :

اتجهت المملكة في نظامها التعليمي منذ البداية إلى التنمية الوطنية التي هدفها محورها الأساسي الإنسان السعودي لذا تركز عمل التخطيط التربوي في ربط التعليم بالعمل وجعله ركيزة من ركائز التعليم مستمداً خطوط عمله من مصادر التحول العالمي في تطوير التربية وانعاكسها على التربية العربية التي تمثلت في :

- اكتشاف المبادئ الاساسية المتعلقة بالانتاج .
- فرض استخدام التقنيات الحديثة .
- تعويد الطلبة على دنيا العمل .
- اعطاء الطلبة المعارف والمهارات التي من شأنها تحسين الانتاج .
- تقارب العمل اليدوي مع العمل الفكري وازالة التعارض بينهما .
- تنمية المجتمع وذلك بزيادة الصلة بين المدرسة والمجتمع واشراك المتعلمين في خدمة المجتمع .
- اختصار البعد بين التعليم العملي والتعليم النظري .
- تعريف الطلبة بأساسيات العمل المنتج واحترام هذا العمل وتقدير القائمين عليه .
- تنمية شخصية المتعلم وعدم عزله عن الحياة وعن دنيا العمل .

فلا بد من إسهام التخطيط التربوي بدور مؤثر في هذا المجال وذلك من خلال :

- إدخال خبرة العمل في مناهج المدارس .
- تمهين مناهج التعليم الثانوي .
- نظام المقررات ووظيفة التعليم لإزالة الهوة التي تفصل المدرسة عن دنيا العمل .
- إسهام التربية في تبديل القيم وفي تعزيز أخلاقيات العمل . (٧)

كما يجب إسهام التخطيط التربوي في كثير من الدراسات والبحوث التي تستهدف وصل التربية بالعمل المنتج والتي لها أعمق الأثر في تأهيل جيل من الطلبة منطلقاً في تعلمهم نحو المجالات التي تخدم التنمية .

ولكن ما زال دور التخطيط قاصراً في هذا المجال ، لذا يمكن أن يكون للتخطيط دور أكثر فاعلية عن طريق وضع خطة متكاملة لتنويع التعليم الثانوي وفتح مسارات فنية كالتعليم الصناعي والزراعي والتجاري والتمريض والفندقة وغيرها ، وتكوين اللجان الفنية المتخصصة لوضع خطط عمل تحقق بموجبها الأهداف والسياسات وإعداد المناهج والبرامج وتحديد اللوائح والنظم .

٤- تطوير مخرجات العملية التعليمية :

درج الطلبة السعوديون على الاتجاه إلى الدراسات الإنسانية والاجتماعية كنتيجة لمسار ثقافة المجتمع العام . وكان الاستمرار في اتجاه الطلبة إلى هذه الدراسات دون تدخل التخطيط التربوي في تعديل اتجاهاتهم سيؤدي إلى خلل في مخرجات التعليم ويباعد بينها وبين احتياجات التنمية من جهة وبين الموازنة في الاحتياجات العلمية والنظرية من جهة أخرى . لذلك وجه التخطيط التربوي الطلبة إلى الدراسات العلمية والتقنية ووضع برامج تحث الطلبة على الالتحاق بالاقسام العلمية هذه البرامج هي :

- ارشاد الطلبة وتوجيههم لتكوين اتجاه ايجابي نحو الدراسة في المجال العلمي .
- توفير الطاقات البشرية والامكانات المادية والاجهزة التقنية لتسهيل العملية التعليمية في المجال العلمي .
- تشكيل لجان لتطوير المناهج العلمية وربطها بالحياة العملية والمواقف الحياتية لكي تصبح أكثر اتصالاً بالواقع الذي يعيش فيه الطالب ويمكن للتخطيط التربوي أن يكون له دور أكثر فاعلية في هذا المجال وذلك عن طريق وضع خطة محكمة للترغيب في القسم العلمي يشارك في وضعها وتنفيذها مختلف مؤسسات المجتمع مثل المؤسسات العلمية والصناعية والتجارية والزراعية والإعلامية .

- **رابعاً : دور التخطيط في التنمية المهنية للمعلمين .**

إن أي اصلاح للتربية وأي تعديل بمسارها ينطلق من المعلم فهو الأساس في بدء مرحلة الاصلاح ، فالعناية باعداده وتدريبه والعمل على حل مشكلاته

والارتفاع بمستواه الاقتصادي والاجتماعي هي الركائز الاساسية التي ينبغي أن يقوم عليها اصلاح النظام التعليمي بفلسفته ومناهجه ووسائله وبنيته وبالتالي اصلاح المجتمع وتطويره .(٨)

وقد كان توفير المعلم السعودي مطلباً حيوياً منذ بدء انتشار التعليم لأنه عنصر هام في استقرار القوى العاملة بهذا المجال ،كما أنه أحد المدخلات الرئيسية للنظام التعليمي . ومن هنا عمل التخطيط التربوي على تحقيق هذا المطلب الوطني والوفاء باحتياج المملكة من المعلمين والمعلمات الوطنيين ، كما عاد التخطيط التربوي مرة أخرى لينبه إلى ضرورة الارتفاع بمستوى اعداد المعلم.

وهكذا أصبح إعداد المعلم وتهيئته لمتطلبات المهنة وتدريبه على احدث المستجدات يحظى باهتمام متزايد من التخطيط التربوي ، وإصبح تطوير المؤسسات والنظم القائمة على اعداده وتدريبه مطلباً علمياً وهدفاً رئيساً تسعى إليه المملكة العربية السعودية .

ولكن يؤخذ على برامج التنمية ا لمهنية للمعلم أنها ما زالت تنفذ بطرق تقليدية بسبب كثرة اعداد المتدربين وقلة عدد المدربين المتخصصين .

لذا يتحتم على التخطيط التربوي وضع خطة مطورة بالتعاون مع إدارة تنمية القوى البشرية وكليات التربية في إطار تنظيم برامج تدريبية أو الانتقال إلى أماكن العمل لتدريب المعلمين فيها .

• خامساً : الصعوبات المادية والبشرية التي واجهت عمليات التخطيط التربوي

واجهت العمليات التنفيذية للتخطيط التربوي بعض الصعوبات فيما يتعلق بالنواحي المادية والبشرية وقد حدت الصعوبات من فاعلية التخطيط التربوي في ميدان التطبيق لأنها تمس عن قرب الآثار الملموسة والنتائج المتوقعة من ورائه ومن أبرز هذه العقبات :

١- ضعف نظام المعلومات :

إن نقطة البداية في التخطيط التربوي هي المعلومات والاحصاءات التي تتوافر له عن حركة نمو المجتمع والقوى التي يتطلبها هذا النمو على المدى القريب والبعيد ولا بد من ضمان تدفقها بواسطة نظام آلي متقدم للمعلومات مستخدماً أحدث التقنيات في هذا المجال ، وعلى الرغم من وجود مركز آلي للمعلومات بوزارة التربية إلا أن امكانات هذا المركز كانت أبطأ من أن تتضمن النظم والبرامج التي تقوم على تحليل الاحصاءات والمعلومات الخام والخروج منها بالمؤشرات التربوية المطلوبة ، وأضعف من أن ترتبط بقواعد المعلومات والاحصاءات التي تملكها وزارة التخطيط التي تحتوي على الاحصاءات السكانية وما يتعلق بها من بيانات ديموجرافية .

٢- انخفاض مستوى كفاءة الجهاز الفني للتخطيط التربوي :

واجه الجهاز الفني للتخطيط مشكلة عدم توافر العنصر البشري المدرب والمستقر في العمل التخطيطي حيث أدى إلى عدم استقرار هذه العناصر إلى ضعف مستوى أدائها وعدم اكتسابها رصيد من الخبرات الذي يؤهلها لاستيعاب الأساليب الحديثة والتقنيات الجديدة واستخدامها بكفاءة . وواجه أيضا قلة توافر الأجهزة التقنية الحديثة التي تستخدم في العمليات المصاحبة للتخطيط فمعظم عملياته اعتمدت على النظم التقليدية اضافة إلى ضعف التنسيق الافقي ووجود الحواجز بين الجهاز الفني للتخطيط التربوي وبين الاجهزة التنفيذية في الوزارة ، مما وسع الهوة التي تفصل بين المخططين والمنفذين وذلك لعدم وجود دائرة اتصالات سليمة بين جهاز التخطيط التربوي ومتخذي القرارات من جهة ، وعدم وجود هذه الدائرة بينه وبين الأجهزة المنفذة للخطة التربوية من جهة أخرى .

وترى الباحثة أن لمعالجة هذا الضعف لا بد من دراسة احتياجات جهاز التخطيط التربوي فنياً وإدارياً والعمل على تطوير تجهيزاته الفنية ، واستقطاب بعض الكفاءات المتخصصة في التخطيط سواء بالعمل الدائم أو المؤقت وحفزهم مادياً ومعنوياً وإرسال بعض الكفاءات إلى دورات خارجية وداخلية لاكتساب المزيد من الخبرات التخطيطية والوقوف على المستجدات في هذا المجال لتهيئة الكوادر البشرية اللازمة لهذا العمل ، إضافة إلى إبراز دور هذا الجهاز إعلامياً .

٣- ضعف دور مؤسسات المجتمع فى العملية التخطيطية :

إن مسار التخطيط التربوى المقترن بالنظام التربوى يحتم تنظيم العلاقات بين أجهزة التخطيط ومؤسسات المجتمع بحيث يبدأ التخطيط عمله من القاعدة الصحيحة التي تعود اليها مخرجات النظام التربوى . وفى ظل هذه الحقيقة واجهت المملكة مشكلة ضعف العلاقات القائمة بين التخطيط التربوى وبين مؤسسات المجتمع السعودى . فجهاز التخطيط اعتمد على ما يصله من معلومات واحصاءات جاهزة حول هذه المؤسسات ومن ثم جاءت محتويات التخطيط من مخرجات التعليم دون اتصال مباشر بهذه المؤسسات لمعرفة حقيقة الوضع التعليمي . وتعاني المملكة كغيرها من الدول النامية من ندرة الدراسات التى تتعلق باحتياجات السوق من القوى العاملة مما جعل التخطيط التربوى يقدر احتياجات السوق على أسس هى أقرب الى الحدس منها الى الاساليب العلمية ، أو هو يعمل على تخرج اعداد من الخريجين فى التخصصات المتوفرة لديه دون النظر الى الحاجات الاقتصادية للمجتمع . (٩)

وللتغلب على هذه المشكلة يمكن زيادة مشاركة مؤسسات المجتمع لوزارة التربية فى تخطيط العملية التعليمية والتمام العمل الميدانى فى التربية مع عمل هذه المؤسسات حتى تشارك فى اعداد المواطن الذى يلبى فعلا حاجة المجتمع.

٤- صعوبة تنفيذ المشروعات التربوية

مثلما واجهت عمليات التخطيط بعض المشكلات التى أشرنا اليها كان من الطبيعي أن تنعكس هذه المشكلات أيضا على تنفيذ مشروعات الخطة التربوية. وقد ازدادت هذه المشكلات عن سابقتها بأنها تمتد الى أطراف العلاقة المشتركة بين الأجهزة التى تقوم بتنفيذ هذه المشروعات ، ولعل أبرز هذه المشكلات مايلى:

أ / ضعف الارتباط بين المنفذين والمخططين:

نادت الاتجاهات الحديثة فى التخطيط التربوى بضرورة اشتراك منفذى الخطة فى وضعها ، لكى يستفاد بما لديهم من تغذية راجعة وملحوظات ميدانية لا تتوافر لغيرهم من المخططين وصانعى القرارات. وقد لوحظ أن فئات المنفذين لم يشاركوا مشاركة فعلية فى وضع الخطط وتحديد أهدافها نتيجة لعدم دعوتهم للمشاركة فى مثل هذه الأعمال حيث اتسم التخطيط بطابع مركزى تركز عند قمة الهرم التخطيطى مما حال دون الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية فى قاعدة النظام التربوى . كما لوحظ أن الخطة نفذت بطريقة تقليدية ارتبطت بممارسة تربوية لدى المنفذين وقد لجأ هؤلاء الى اضافة بعض التغييرات الشكلية والمسميات الجديدة وبقيت الممارسات التقليدية كما هى مما أعاق العمل التخطيطي وحرمانه من الجدية والموضوعية.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق اشراك المنفذين فى وضع الخطة ورسم أهدافها، وتحديد سياستها حتى يشعروا بأنهم جزء منها ويعملون على تنفيذها بجهود عملية مخلصة.

ب / ضعف التنسيق بين الاجهزة المعنية بالتنفيذ :

لكى يؤدى التخطيط التربوى دوره فى خدمة المجتمع ملبيا الحاجات الفعلية لمؤسساته لابد وأن يكون هناك تنسيقا بين أجهزة الدولة المعنية بالتنفيذ . الا أنه لوحظ أن هذا التنسيق بين الأجهزة فى المملكة العربية السعودية اتسم بالضعف سواء داخل الوزارة أو خارجها وبخاصة تنفيذ المشروعات التربوية ، ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها:

- تعدد مصادر البيانات أدى إلى وصول هذه البيانات متناقضة فى بعض الأحيان والحد من الاستفادة منها على النحو المطلوب.
- عدم وفاء البيانات المتصلة بحاجات القوى العاملة والمستمدة من الخطة الاقتصادية للدولة بجميع حاجات التخطيط التربوى.
- ضعف التنظيم والتنسيق بين تخطيط التعليم العام وتخطيط التعليم العالي فيما يختص بحاجات القوى العاملة ومتطلبات سوق العمل .

ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق التنسيق بين الجهات المعنية سواء داخل الوزارة أو خارجها من خلال وجود نظام يوضح العلاقة ويحددها كي تنساب المعلومات والأعمال وتتدفق بسهولة وتتوحد مصادر اتخاذ القرار وانسياب العمل بين مختلف الجهات.

ومما لاشك فيه أن لهذه المعوقات تأثيراته السلبية على مسار التخطيط التربوى ، ويعتقد أن هذه المعوقات أن ظلت على ما هى عليه فانها سوف تحد من فاعلية التخطيط وتمنعه من الاسهام الفاعل فى عملية التنمية. وليس المقصود بهذا بالطبع التماس المبررات لقصور التخطيط التربوى عن الوفاء بالآمال المعقودة عليه وإنما تسليط الضوء على هذه العقبات. (١٠)

- **توجهات السياسة التربوية** :

لم تخضع السياسات التربوية فى المناطق الفرعية المختلفة لتحولات كبيرة فالأهداف والمبادئ والسياسات قد حافظت على ثباتها النسبي وجرى التأكيد عليها ومتابعتها بوجه العموم .

ويمكن ملاحظة الاتجاهات الإيجابية التالية للتنمية التربوية من خلال :

- دعم تحقيق ديمقراطية التعليم.
- تعزيز الروابط بين تنمية التعليم والتنمية الاجتماعية الاقتصادية ، مع التركيز على العلاقات بين التعليم وعالم العمل.
- تطوير مضمون التعليم فى علاقته بالذاتية الثقافية والقومية ، والتربية الأخلاقية.
- النهوض بتعليم العلوم والتكنولوجيا فقد اتجهت المملكة نحو تعزيز البنى التربوية والتوسع بالتعليم الابتدائي واستبدال أطر النظام التعليمي بعناصر وطنية وتحسين نوعية التعليم.
- تكثيف برامج محو الأمية وتعزيز تعليم الكبار والتعليم غير النظامي.
- تعزيز التخطيط على مستوى الأقاليم والمستوى المحلي .
- تنمية التعليم التقني ، وتدريب المعلمين والإداريين والاستمرار في ضغط تكلفة الوحدات التعليمية.

- **البنى التربوية الحالية** :

- **التعليم النظامي**

وتتركز المشاغل والاهتمامات الحالية لدى المملكة حول هدف مزدوج : تعميم التعليم الابتدائي من جهة ، وتأمين إلحاق التلاميذ بمختلف فروع وقنوات التعليم الثانوي، من جهة ثانية .

- **التعليم غير النظامي**

محو امية الكبار فى أشكاله التقليدية والوظيفية والتوجيه الثقافي والتدريب المهنى والتربية المستديمة.

- **الأمية** :

نسبة الأمية فى المملكة العربية السعودية ليست كبيرة ويستمر هذا الوضع فى التحسن ولعل المملكة قد وصلت إلى عتبة مقاومة سوسيولوجية ، كما يوحي بذلك استقرار معدل الأمية بين النساء.

• **أولا: تنظيم مرافق الإدارة ومصالحها.**

• **تجارب اللامركزية :**

مازالت الإدارات التربوية خاضعة عموما لمركزية متشددة . وهى بذلك على صورة نظم الإدارة العامة . ولا تزال فى طور بناء سلطاتها .

ونجد فى الإدارة التربوية، بوجه العموم، مستويين إثنين : المستوى المركزى والمستوى المحلي. وثمة مستوى ثالث، هو مستوى (المنطقة) .

وتعهد الإدارة المركزية للمشكلات غالباً ما تشكل عقبة في وجه تحقيق لامركزيتها، خاصة بعد أن ترسخ في نفوس وأذهان المرؤوسين (بعد عقود لا بل قرون من النظام المركزي) أن الإدارة لا تعنيهم ولا شأن لهم بها .

• **(انفتاح أكبر علي القطاع الخاص)**

إن ضعف نصيب القطاع الخاص في معظم النظم التعليمية مرده إلى الإرث التاريخي حيث يبدو أن القطاع الخاص مدعو إلى لعب دور أكبر شأنا وقد تجسد ذلك بإنشاء أقسام متخصصة داخل الإدراة التربوية ، من أجل أخذ طاقات هذا القطاع فى الاعتبار على نحو أفضل فى الخطط وفي وضع السياسة التربوية .

فالمسئولين عن الإدارة العامة بدأوا يدركون حدود توسع التعليم الرسمي ويتجهون تدريجيا نحو الاعتراف بالدور المتزايد للقطاع الخاص على جميع المستويات. (١١)

• **ثانيا : الإدارة والإصلاحات والتدريب**

تتطور الإدارة التربوية في سياق إداري عام، بحيث أن إصلاحها يتوقف، في جزء منه ، على إصلاح النظام ككل . ومن يمسك بزمام هذا النظام يملك سلطة التأثير على الحياة الإجتماعية الاقتصادية والثقافية في البلد . فكل إصلاح للإدارة يفترض إذن حدا أدنى من الإدارة السياسية.

غير أن عدم الاستقرار الاقتصادي شكل في معظم البلدان العربية ، عقبة في وجه تحقيق إصلاحات إدارية واسعة النطاق. إذ كان المطلوب أولاً تسيير ما هو قائم ، مما يوحي بأن التطوير الإداري لم يكن من الأولويات . ولكن الوضع المتأزم قد أثار ردات فعل متباينة. ويمكننا أن نميز هنا عدة مواقف:

- الإبقاء على الوضع الراهن ، وهو موقف ينعكس تردداً أو رفضاً لاتخاذ القرارات ، مما يعزز جمودية البنى والسياسات التربوية .
- إدارة الأزمة ، ويتجسد هذا الموقف بضغط الميزانيات (وقف تعيين واستخدام الخريجين) ،إلغاء الاستثمارات ، ترشيد سير النظام التربوي وتعديله بما يحقق الاقتصاد فى النفقات.
- تعديل جزئي لبنى النظام، إذا كان هذا التعديل يفضي بصورة غير مباشرة إلى تحقيق وفورات فى النفقات الجارية ، تخفيض معدلات الإعادة ، تشجيع

القطاع الخاص أو يتيح تحسين العمل الإداري (إدخال الحاسب الإلكتروني نظام المعلومات) .

كل هذه الاصلاحات لم تدخل في الواقع تغيرات عميقة إلى علاقات السلطة الداخلية بين الإدارة والنظم القيمية التقليدية. فالنهج الغالب يبقى للتراتبية الهرمية وللوظائف ، وليس للنشاط والمسئولية .

وعلاوة على ذلك ، مازالت الإدارات التربوية تتميز بثقلها وتمسكها المفرط بالشكليات الذي يتجسد فى تعقيدات إجرائية تشلُّ المبادرة وتعطل العمل.

- **ثالثا** : (**نشأة البنى التربوية وتطورها**) **للتخطيط التربوي**

كان للتخطيط مفهوما جديدا أما في بلدان الخليج فقد دخل التخطيط في وقت لاحق وتطورت بناه مع تطور النظام التعليمي بالذات .

- (**بنى التخطيط التربوي**)
- **مرجعية أجهزة التخطيط** :

ثمة نموذجان لربط أجهزة التخطيط التربوي داخل وزارة التربية والتعليم : في النموذج الأول تكون أجهزة التخطيط مرتبطة مباشرة بالوزير . فالربط المباشر بالوزير شخصيا قد يعكس إرادة السلطة لإيلاء هذه الوظيفة هذه أهمية خاصة، وبالتالي لتأكيد وتعزيز موقعها بالنسبة إلى سائر إدارات الوزارة . وبذلك تغدو الوظيفة التخطيطية خاصة من خصائص الإدارة السياسية .

- **تنسيق العمل التخطيطي**

على الرغم من اختلاف درجة تطور أجهزة التخطيط في المملكة ، يبدو أن إدارة التخطيط ، عدا دورها التوجيهي والتنسيقي، معنية خاصة بالعلاقات مع الهيئات الاستشارية فى وزارتي التربية والتخطيط. (١٢)

- **رابعا** : **التصميم المنطقي لعملية التخطيط ومراحلها المختلفة**

يبدو أن عملية التخطيط ، تسير وفق التصميم المنطقي التالي : نقطة الانطلاق تتمثل في تحليل أوضاع التربية في سنة الأساس المحددة للخطة الجديدة . ثم تأتي بعد ذلك معالجة الجوانب الديمغرافية والإحصائية : إسقاطات لأعداد التلاميذ بحسب الفئات العمرية أو بحسب المناطق. عند هذه المرحلة، تطرح العلاقة مع الواقع الاجتماعي الاقتصادي لكي تؤخذ في الاعتبار لدى تحديد أهداف النظام التعليمي، مجمل الاحتياجات القطاعية فى مجال العمالة مثلما تنبأت بها خطط التنمية الاقتصادية والإجتماعية . غير أن التنبؤ بالموارد البشرية مازال على ما يبدو عملية صعبة التحقيق بسبب ضآلة المعلومات المتاحة ونقص التقنيات المتطورة وابتعاد أهداف الخطة عن الواقعية . وقد شاع استعمال تقنيات الإسقاط ، مما يسمح بالمطابقة بين الأهداف والإسقاطات.

بعد إقرار مشروع الخطة من قبل السلطات السياسية ، يعمد إلى وضعها موضع التنفيذ . وغالبا ما تقسم الخطة إلى شرائح سنوية تشكل عموما هيكل

الميزانيات السنوية . ونادراً ما يتم هذا العمل بعناية وتعمق، فيأتي الربط بين الخطة والميزانية ضعيفا جدا في أغلب الأحيان .

إن مختلف أجهزة وزارات التربية ، سواء على المستوى المركزي أو المحلي تشارك ، نظريا، في تنفيذ الخطة. وكل شق منها يقابله جهاز تنفيذي محدد علما بأن بعض المهام تستلزم تعاون عدة أجهزة إدارية في داخل الوزارة أو ما بين الوزارات . وفي ما يتعلق بالتنفيذ، إذ نجد أجهزة خاصة مسؤولة عن المتابعة.

أما عملية التقييم ، فتتم عموماً بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة. ويعتمد التقييم أساسا لأعمال تحضير الخطة الجديدة ، وهو يغطى ، بدرجات متفاوتة الجوانب الكمية والنوعية . كذلك يتم إبراز درجة التطابق مع الموارد والأهداف المرسومة.

ولكن يبدو أن التقييم لا يشكل بعد نشاطاً منهجياً على درجة كافية من التعمق . (١٣)

• **خامساً: تقنيات التخطيط التربوي**

إن الحسابات التي تُستخدم في الخطط التربوية غالباً ما تكون مقتضبة وبدائية ، لا تأخذ في الاعتبار سوى الآثار الأولية ، ولا تتطرق إلا نادرا لتحليل التكلفة / المنفعة .

من ناحية أخرى ، يُلاحظ بعض اللبس والغموض لدى معالجة الاستثمارات التربوية. وإذا كانت فكرة رأس المال البشري حاضرة في هذه المعالجة، إلا أنها نادرا ما تتجسد واقعا ملموسا . ثم إن الإدارة المعلنة لترشيد الاستثمارات . والنفقات التربوية لا تتحقق في الواقع بسبب انعدام التفاهم بين المربين والمخططين العائد إلى ترسُخ موقف يريد إبعاد التربية عن الاعتبارات الاقتصادية.

وتبقى تقنيات الإسقاط الكمي الأكثر انتشاراً ، وهى التي يتم بموجبها مد الاتجاهات الماضية في المستقبل ، مع بعض التكييفات والتعديلات. وفي بعض الأحيان ، تلجأ البلدان التي تمتلك ثقافة تخطيطية متقدمة نسبيا إلى تقنيات إحصائية متطورة وإلى نماذج المحاكاة ، وذلك في مجالات وميادين محددة .

• **سادساً : المشكلات القديمة والمسؤوليات الجديدة للتخطيط**

إن الأزمة الاقتصادية ، إذ تزيد من عوامل عدم الاستقرار، تبدل معطيات الواقع الراهن فعلى التخطيط التربوي أن يحقق مردودا أفضل بموارد ثابتة وأن يصون الأهداف المرسومة بوسائل متناقصة.

ولكن تحسين الإدارة يقتضي تحسين تدريب عناصرها وتجويد وتطوير نظام المعلومات فيها. ومن الضروري بالتالي أن تتوفر للإدارات كفاءات مدربة لهذه المهمة . وتفرض هذه القيود طلبات جديدة لتدريب أطر التخطيط التربوي على أساليب وتقنيات الإدراة الحديثة، والتقويم ، والمراقبة المالية ، ..... الخ.

كذلك ينبغي تزويد الإدارات بمعلومات مصممة ومنظمة تبعاً لأهداف التقويم والفعالية والمردود المرسومة . ونعرف أن نظم المعلومات الحالية تركز على احتياجات التوسع الكمي ونادرا ما تكون متكيفة مع الممارسة المنهجية لوظائف المراقبة الخاصة بفعالية استخدام عوامل الإنتاج التربوي . من هنا الحاجة إلى إنتاج بيانات ومعطيات جديدة تبعا لاحتياجات وأوضاع البلد . والمطلوب بوجه التحديد ، تصميم ووضع مؤشرات يمكن أن تخدم وظيفة التقويم والتسيير في الأمد القصير وتدريب الإداريين على استخدامها.

وباختصار ، فإن الحاجة إلى الاستقلالية، والحاجة إلى التشاور هما من المعطيات الجديدة التي ينبغي للتخطيط في المملكة التكيف معها والوفاء بها. (١٤)

• **سابعاً : إعداد وتدريب المسؤولين عن التخطيط والإدارة.**

نقص في تقدير احتياجات التدريب:

أن عدد الأطر المسؤولة عن التخطيط ضعيف جداً، وأن غالبية العاملين في هذا القطاع لا يملكون تأهيلا أوليا في هذا المجال ، وأن عدد الاختصاصيين الحائزين شهادة في التخطيط التربوي محدودا جدا . ولعلّ هذه النسبة المئوية الضعيفة من الأطر المؤهلة والمتخصصة تُعوّض باللجوء ، قدر المستطاع ، إلى المساعدة التقنية أو التدريب فى أثناء الخدمة .

إن الإعداد الأصلي قبل الخدمة يتم أساساً في الجامعات ، أما التدريب في أثناء الخدمة فيُعطى فى الوزارات وفي معاهد الإدارة العامة.

إن هذه المعلومات المتعلقة بإعداد وتدريب المخططين لا تغطي في الواقع سوى جزء من العاملين في مجال التخطيط . وينبغي أن نضيف إليهم المسؤولين في إدارات المحافظات وفي وحدات التخطيط التربوي في سائر الوزارات المعنية (التعليم العالي، الثقافة، الخ) . ويجب أن نذكر أيضا وحدات التخطيط للتعليم المتخصص المرتبطة في الغالب بوزارات تقنية (الصناعة ، الزراعة الأشغال العامة ، الصحة ، الدفاع) والتي تدير بعض معاهد أو مراكز الإعداد والتدريب.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إمكانات توسع نظم التعليم لم تُستنفد بعد ثم إن تحسين النوعية سيستتبع بالضرورة زيادة عدد أفراد الهيئة الإدارية والتعليمية . من ناحية أخرى ، إذا وضع المشروع الرئيسي موضع التطبيق، فإنه سيستلزم حكما توسيع مهام التخطيط والإدارة ، لاسيما في قطاع التعليم غير النظامي، مفضيا بالتالي إلى طلب جديد على المخططين والإداريين .

وخلاصة القول، إن تحسين نوعية التربية ، وتعميم التعليم الأساسي، والسعي إلى القضاء على الأمية ، وضبط عمليات التنمية التربوية بالتخطيط والتسيير كلها عوامل مؤدية إلى نمو محتمل لقطاع التعليم .

مجالات جديدة أو مهملة :

على التخطيط التربوي في المملكة أن يوسع نظرته ليشمل بعض المجالات المهملة حتى الآن والاهتمامات الجديدة التي تبرز نتيجة التطور الاجتماعي وينبغي له ، بوجه التحديد، التفكير : في تنظيم التعليم غير النظامي بجميع أشكاله ودمجه في سياقات التعليم النظامي ، فى تلبية احتياجات اليد العاملة في القطاع (غير المنظم) الذي يشهد نمواً مطرداً في سياق الأزمة الحالي، في مشروعات القطاع الخاص ، على ضوء تطور حاجات السكان وطموحاتهم من جهة، وطاقات هذا القطاع وقدرته على الاستجابة من جهة ثانية، وبالتالي إقامة آليات اتصال وتشاور من أجل تأمين فعالية أكبر وانسجام أفضل بين القاعدة والمركز ، في التمدين السريع للمجتمع وفي انعكاساته على مضمون التعليم وعلى التكيف البيئ ، وعلى تنظيم الأسرة والنشاط الاقتصادي . (١٥)

- **المقترحات والتوصيات** :

إن التوجه العام في المملكة العربية السعودية بناء جيل من أبنائها ، واعتمادها على النظام التربوي في بناء هذا الجيل يزيد من مسؤولية واضعي السياسات التربوية والمخططين ولكي تكون انطلاقة النظام التعليمي على أساس سليم توصي الدراسة بما يلي:

- أن يكون التخطيط التربوي منهجاً علمياً لمتخذي القرار في عمليات التطوير في الحقل التربوي.
- توسيع قاعدة المشاركة بالنسبة للمنفذين في عمليات وضع الخطط التربوية ورسم أهدافها وتحديد سياستها .
- الاهتمام بنظم المعلومات التربوية وما تتضمنه من قواعد للبيانات والإحصاءات بحيث تكون على مستوى ملائم من الحداثة والشمول.
- زيادة الاهتمام بتنمية العناصر البشرية العاملة في مجال التخطيط التربوي، وكذلك الاهتمام بالتجهيزات الفنية باعتبارها إمكانات للتخطيط التربوي السليم .
- استخدام التقنيات الحديثة في مجال التخطيط التربوي وبخاصة الحاسوب.
- اعتماد أسلوب عمل الفريق أسلوباً لوضع سياسات وأطر الخطط التربوية .
- إشراك المؤسسات المجتمعية في العمليات التخطيطية التي تقوم بها وزارة التربية.
- التنسيق بين التخطيط التربوي والتخطيط العام على مستوى المملكة فيما يختص بتوفير احتياجات التنمية من القوى البشرية .

- **المراجع والهوامش** :

١- اليونسكو - قسم السياسة التربوية والتخطيط. **متطلبات التخطيط التربوي** . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج . ص ٢٦

٢- شيفابه ، فينا ياغوم وآخرون . التنمية المتكاملة للموارد البشرية والتخطيط التربوي. **مستقبليات** ، مج ٩ ، عدد ١٩٨٩/١/٦٩ . ص ٩

٣- مكتب التربية العربي لدول الخليج. **الاهدار التربوي في التعليم العام بالدول الأعضاء.** إعداد مهني محمد إبراهيم . الرياض: المكتب ، ١٩٩٠ – ص١٧

٤- UNESCO- Evaluation of Wastage in Primary Education in the Worled1970 0 1980 . paris 1980 . P 0 53 .

٥- IBd, P- 64

٦- اليونسكو . ادخال العمل المنتج في التعليم / ترجمة انطوان خوري ، **التربية الجديدة** ، س٨ عدد ٢٣ ، مايو / أغسطس ١٩٨١ . ص٩١

٧- مكتب التربية العربي لدول الخليج . **ندوة إعداد المعلم في دول الخليج العربي** ، قطر ٧ – ٩ يناير ١٩٨٤ – الرياض : المكتب ، ١٩٨٥.

٨- يعقوب الشراح ، مستقبل التخطيط التربوي من منظور عربي – خليجي . (بحث مقدم **إلى المؤتمر التربوي الحادي والعشرون**، ابريل ١٩٩٢ ، الكويت : جمعية المعلمين الكويتية ١٩٩٢.

٩- مجلس التعاون لدول الخليج العربية . **بحوث ندوة التخطيط المتكامل بين دول مجلس التعاون الخليجي** ، دبي : ١٤ – ١٦ فبراير ١٩٨٧ . الكويت : المعهد العربي للتخطيط ١٩٨٨ ، ص ١٣٨- ١٤١ .

10- Men1 futur de l'education dans les pays arabes: reflexions sur la developpemen fulur de le lucation ta region arabe au cours des leux prochaines. Lecennies 1980-2000 ED/80/symparab/2 .

11- Document de travail principal. Reunion des hauts responables de l education des pays arabes en juin 1987 ED- 87 / SENIOR OFFICIALS/3

12- L'experience de l education de base en Egypte – EIPDAS, Research and STUDIES , N 3 , 1980, En Arabe UNEDBAS – EIPDAS, plan d aactivite pour 1989-1992, Koweit, 1988.

UNEDBAS, Survey of the training of the Arab States in the Areas of educational planning and administration and economics of education with a proposed program to meet these needs, Amman, Jordanie , May 1989.

UNESCO, Etude compare des systems administratifs arabes au Maghreb et au Moyen Orient, Chaker M., DED, reports. 1982 ss-83 / WS/53.

13- Forecasting skilled manpower needs : Retrospective evaluation of forecasting methods for qualified-manpower needs for Egypt . Mamdouh Saleh, 1985.

14- Methodological aspects of adaptation of public administration and management for development of socio-cultural contexts in the arab region, A.M. EI Salmi, De,D SS-81/WS/45,1982.

15- Repport final de la reunion preparatoire d'experts pour la Conference des Ministres de.

****