



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

مقرر التخطيط التربوي

أ.د | محمد محدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة الجميع الذكية

رقم المقرر ٧١٢

المحاضرة السادسة التخطيط الاستراتيجي

تذكير بالمحاضرة السابقة:

- تناولنا الخريطة التربوية والخريطة المدرسية من حيث (مفهوم وأهداف ووظائف الخريطة التربوية ومتطلبات إعدادها).
- كما تم تناول مراحل بناء الخريطة التربوية وأوجه المقارنة بين الخريطة التربوية والمدرسية
- وكذلك تم تناول نظام إدارة المعلومات التعليمية: (مميزات نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات التربوية - أهمية نظم المعلومات الإدارية - فوائد هذا النظام - مجالات توظيف إدارة نظام المعلومات - أهداف نظام إدارة المعلومات التربوية - إجراءات نظام إدارة المعلومات التربوية - مزايا نظام إدارة المعلومات التربوية

المحاضرة السادسة : التخطيط الاستراتيجي

- الاستراتيجية – المعنى والمفهوم
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- أهمية التخطيط الاستراتيجي
- أساليب التخطيط الاستراتيجي:
- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- أهم المهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
- مستويات الاستراتيجية
- معوقات التخطيط الاستراتيجي
- تمويل الخطط الاستراتيجية

تمهيد:

يعد التخطيط هو اثبات فكرة بالرسم أو الكتابة دلالة على الرغبة في تحقيق مجموعة من الاهداف، والتخطيط الاستراتيجي مهماً سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

مفاهيم التخطيط الاستراتيجي :

١- هو الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

٢- هو عملية تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

٣- عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

٤- عملية منظمة تعتمد على ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته لمساعدة المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. ومن هنا يسهم التخطيط الاستراتيجي في الإجابة على التساؤلات الآتية:

ماذا ستفعل؟ لماذا نعمل ذلك؟ كيف نعمل ذلك؟ متى نعمل؟ أين نعمل؟

الفرق بين الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي: "تحديد للأهداف الأساسية بعيدة المدى وتكيف الأداء وتوزيع المصادر لتنفيذ تلك الأهداف".

الإدارة الاستراتيجية: "هي العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها". ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

الخطة الاستراتيجية: هي وضع تصور للتوجه المستقبلي، ويكون ذلك على يد أعضاء الادارة العليا

في المنظمة أو المؤسسة. **المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢**

اهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم

- ١- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية
- ٢- يولد لدى القادة التعليمية بالقدرة على الرقابة وتقييم الاداء.
- ٣- يساعد المسؤولين في تنمية روح الفريق نحو اتجاه المؤسسة واهدافها ورسالتها واحداث التغيير اللازم.
- ٤- صنع القرارات الاستراتيجية والمنطقية والرشيدة في مجال التعليم
- ٥- تساعد المسؤولين في التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة ومحاولة تقليل أي مخاطر.
- ٧- اسلوب مجتمعي أي قائم على مشاركة جميع افراد المجتمع ذات العلاقة في وضع الخطة.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- ١- نشاط اجتماعي وليس نشاط فردي.
- ٢- نشاط موجه نحو التنبؤ بالمستقبل وليس نشاط موجه نحو الحاضر.
- ٣- ليس عمل روتيني بل قائم على الابداع والابتكار.
- ٤- نشاط علمي منهجي ولا يتم بأسلوب المحاولة والخطأ.
- ٥- يمثل مجتمع النظام التربوي لتحقيق حزمة من الاهداف.
- ٦- التكامل بين ابعاد المكان والزمان والمحتوي والاجراءات
- ٧- اسلوب مجتمعي أي قائم على مشاركة جميع افراد المجتمع ذات العلاقة

أهداف الخطيط الاستراتيجي:

- ١- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، والتأكد من تحقيق الترابط بينهما.
- ٢- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٣- وضع الخطط الاستراتيجية العامة والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة.
- ٤- تهيئة البيئة الثقافية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ٥- إعداد القيادات الإدارية.
- ٦- تحسين عملية ومناخ صناعة القرار وتطوير مناخ العمل.
- ٧- ايجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين ليتمكنوا من صنع القرارات.
- ٨- وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
- ٩- الرقابة وتقييم الأداء.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

ومن أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم ما يلي:

- ١- تشخيص الوضع الراهن للعملية التعليمية وتقييم الهيكل التعليمي ودراسة مدس تناسقه مع الاجراءات المطلوبة .
- ٢- رسم السياسة التعليمية جملة وتفصيلا للاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة.
- ٣- النظرة البعيدة والواعية للمستقبل ورسم الخطط طويلة المدي
- ٤- التوعية والاصلاح الفني للعملية التربوية وتحديد اهدافها وتطويرها.
- ٥- التخفيف من حدة الهدر في التعليم ورفع مستوي كفاءته.
- ٦- خلق قاعده بيانات دقيقه أمام المسؤولين حيث مكنوا من صنع قرارات رشيدة.
- ٧- استثمار الوقت في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التعليمي.

مزايا التخطيط الاستراتيجي :

١. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
٢. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
٣. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
٤. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
٥. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
٦. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
٧. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
٨. المساعدة في إدارة الأزمات.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

خطوات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

- تحديد الأسس التي تركز عليها عملية التطوير مثل الدين ، التراث الحضاري العربي ، التاريخ، وتوجهات القيادة العليا، العوامل الثقافية.
- تقويم البيئة الخارجية للنظام التعليمي وعلاقته كنظام فرعي بغيره من عناصر النظام المجتمعي الأكبر(مثل السكان ، الاقتصاد ، وسياسة التنمية...) والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي، ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.
- تقويم البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية ومعلومات، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية ، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لم تحققه ، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات .

- وضع محاور استراتيجية تحكم حركة السياسة التعليمية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن مبادئ ونتائج التطوير .
- وضع بدائل عملية ومقترحات وبرامج عمل لوضع الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ والمفاضلة بينها وفقاً لمجموعة من المعايير التي يقترحها المخطط وتعتمدها القيادة التربوية .
- وصف المنظمة في المستقبل وهو ما يعرف "برؤية النجاح" وهي حصيلة العمليات النسقية، أي أن السياسة وحدها لا تكفي ، ولكن لابد من ترجمتها إلى بدائل ومشروعات وبرامج.
- الأفعال ، وهي خطوة تعني بوضع الخطط والمشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال والبشر والثقافة .

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

- النتائج التي تعكس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وجدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام التعليمي نحو مزيد من الفاعلية والكفاءة والكفاية .
- تقويم الإنجازات كمّاً وكيفياً ، ولمعرفة أثرها المباشر والمتباعد والمتزايد.
- إعادة التخطيط أو بدء دورة أخرى من التخطيط الاستراتيجي ورؤية مستقبلية أخرى تستوعب كل الدروس المستخلصة من الحقبة الزمنية السابقة ، وتستجيب للتحديات المستمرة والمستجدة.

• مبررات التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

١- اكتشاف اخطاء عمل المنظمة التعليمية وإخفاقاتها للوصول لنتائج مرضية.

٢- تعقد وتشابك النظام التعليمي مع المجتمع الخارجي فضلا ان عناصر النظام متشابكة.

٣- وجود فجوة بين اداء المنظمة التربوية والتوقعات المنتظرة مما ادي الى الحاجة

للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة التغيرات.

٤- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على البعد المستقبلي والتوقعات

المستقبلية.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

- بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي :

هناك العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي ، ولكل نموذج من هذه النماذج ايجابيات وسلبيات ووظائف . وفيما يلي بعض هذه النماذج :

١. نموذج ستينر : يطرح ستينر نمودجا شاملا لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستينر على هذا النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي ، فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة التعليمية ، وقابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغير الربحية ، مع ضرورة إحداث بعض التغييرات . لجميع هذه الأسباب يعد هذا النموذج كما يقول صاحبه النموذج الوظيفي .

مراحل التخطيط في نموذج ستينر :

*المرحلة الاولى :المقدمات المنطقية

وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى عمليتين ، الأولى تهتم برصد الجهود المبذولة في عمليات التفكير المؤسسي في التخطيط ونوع المعلومات الأساسية التي يمكن إن نستند إليها في تنفيذ الخطط .ويطلق على هذه المرحلة "مرحلة التخطيط للتخطيط Planning for Planning" . والعملية الثانية تشخيص الوجود الراهن والتعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

*المرحلة الثانية : تشكيل الخطط : تشمل المرحلة الثانية رصد الوضع الراهن ، ثم وضع استراتيجيات مثالية أو متكاملة واستراتيجيات للبرنامج ، وتضم الاستراتيجيات المثلى : الأنشطة الأساسية والأهداف ، والسياسات ، وتنظيم المصادر ، والاستفادة بها في المشروعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسة ، وعموما تستهدف تلك الخطوة تدعيم المؤسسة أو المنظمة وتحديد أو بيان أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف . ومع الوصول إلى الاستراتيجية المثالية تتجه إلى تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققه لوصف كامل الاليه تنفيذ الاستراتيجية المثالية ، ثم تأتي الخطط طويلة المدى ، والتي تتضمن تحليلا تنفيذيا للخطط متوسطة المدى .

* المرحلة الثالثة :التنفيذ والمراجعة:

وهي تعرف بمرحلة التنفيذ والمراجعة ، وتشتمل على جميع الأنشطة الإدارية بما تحتويه من الدافعية والرقابة والتقويم ، وفي هذا الصدد يأتي اهتمام الإدارة العليا بالخطط والنتائج على قمة العوامل التي تعزى اليها المقدرة على انتاج خطط مميزة .

وعلى جانب آخر فلقد أوضح ستينر أن هناك أربعة مداخل مختلفة بشكل جوهري يمكن إتباعها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وهي :

- **مدخل التخطيط من أعلى الى أسفل :** وفيه تبدأ عملية التخطيط بواسطة كبار المسؤولين وتتدرج لأسفل .. ويتميز هذا المدخل بأن مسؤولي الإدارة العليا تكون لديهم الإمكانية على تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المؤسسة . ويعطون الخطوط العريضة لرؤساء الاقسام لوضع ذلك في اعتبارهم .
- **مدخل التخطيط من أسفل الى أعلى :** وفيه لا يقدم مسئولين الادارة العليا الخطوط الإرشادية لرؤساء الاقسام .
- **المدخل المختلط :** وفيه يتم اتباع المدخلين السابقين .
- **مدخل الفريق :** ويتم من خلال فريق يتم اختياره للقيام بهذه المهمة .

المقارنة بين التخطيط التنفيذي والاستراتيجي للتعليم :

وجه المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التنفيذي
نوع النظام	النظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتأثر بتغيرات المجتمع .	النظام مغلق يتم في إطار الخطط القصيرة المدى أو برامج العمل
المرتكزات	عملية التخطيط ووضع الرؤية وتحليل البيئة الخارجية والقدرة على التنظيم وتعليم الموظفين والمجتمع .	البرنامج النهائي لخطوة التحليل الداخلية .
الاستخدام	الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات الحالية .	إدارة التخطيط أو متخصصين .

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

ثامناً: مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

- مشكلات الأهداف : فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيدية للتخطيط عدم قدراتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية .
- مشكلات المشاركة: حيث أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة ارتباك إذا لم تكن لديهم معرفه مسبقه بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.
- مشكلات البيانات: هناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الآتي:

□ سوء الفهم الذي ينشأ حول عمليه التخطيط.

□ الفشل في مواصلة الاعلام عن التقدم الذي تحققة مجموعه التخطيط.

□ التوقعات غير واقعيه من قبل مجموعه التخطيط في الحصول على البيانات .

□ الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.

• **مشكلات الاعتماد :** حيث إن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقدر الاعتماد المتبادل بين الأقسام

الفرعية بالمؤسسة. Insert Your Amazing Statement

• **مشكلات المصادر:** وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة لجهود التخطيط وعدم دقه قياس تكاليف

A wonderful serenity has taken possession

التنفيذ مما يؤدي بالكلية على البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

تاسعاً: متطلبات عامة لنجاح التخطيط الاستراتيجي :

١. الدعم المباشر والمتابعة المستمرة من القيادة المؤسسية من ناحية وتفهم وتعاون من البيئة الداخلية الخارجية للمؤسسة.
٢. التحالف العضوي بين الوحدات المسؤولة عن التخطيط وتلك المسؤولة عن الموازنة والمسؤولة عن تقويم الأداء والبحث المؤسسي.
٣. أن تتوفر لدى القيادات الإجابة الحقيقية عن المستهدف من عمليات التخطيط، فإذا كنا لا نريد تغيير أي شيء فلماذا نثقل أنفسنا بعناء التخطيط.
٤. التركيز على تحقيق التغيير الحقيقي في سياسة الإدارة التعليمية وجعل الطالب محور اهتمامها وهذا يتطلب دعماً مستمراً لعدم تكرار التصرفات المألوفة والعادات الراسخة.
٥. الهدف الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي هو ضمان التطبيق الناجح له.

متطلبات الدراسات الاستراتيجية:

أ- **مدى توافر البيانات والمعلومات:** فوجود الإعلام بأشكاله المتعددة، والأطالس بطبعاتها المتنوعة، وتوافر المعلومات بقراءات مختلفة من مصادر مختلفة، معلومات عن خبرات بعض الدول التي يمكن الاستفادة منها. لعلاج مشكلات في النظام التعليمي الوطني، الحاجة إلى اقتباسات من المراجع والحوليات والدوريات والدراسات ومراكز المعلومات الغربية.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

ب- **منظومة القيم والأفكار**: وطبيعي أن تُشكل الاستراتيجية وفقاً لمنظومة القيم ونظم الأفكار التي تسود لدى صائغيها، حسب الميدان المتعلق بها، أي: انطلاقاً مما هو سائد من الثقافة. فهي في كل ذلك لها جانب على قدر كبير من الأهمية هو الجانب الاجتماعي المتمركز حول ضرورة معرفة الاتجاهات الضخمة الممكنة من فهم التصرفات الجماعية واستيعابها للمجموعات البشرية.

ج- **إتقان التحليل الديناميكي للأحداث**: أي تخطيط لا يمكنه أن ينفذ إلا إذا انطلق من دراسة ما يدور من الأفكار والآراء في الواقع ، وما هي الاسباب وراء هذه الآراء والأفكار ، وما هو منها انتهى واسباب نهايته ، وما هو منها باقٍ واسباب بقاءه ، آخذاً بعين الاعتبار تفاعلاتها الديناميكية وتقلباتها السريعة ، وانوه أن التحليل الذي أنجز البارحة غير صالح اليوم لبعده عن الواقع الذي تطور فجأة بين الأمس واليوم.

ومن هنا يمكن تحديد أنواع الاستراتيجية:

- **استراتيجية الاستقالة:** وهي استراتيجية لا يشارك فيها الفئات الشعبية بشكل كبير بل يقوم بها النخبة ، مما يؤدي الى منافسة للنخبة في مواجهة التقلبات المستمرة داخل المجتمع، أو محاولة سيطرة النخبة على زمام الامور. وهي استراتيجية تزيد من تأزم الوضع القائم، وتنتهي بمزيد من تمركز السلطة والإدارة بيد النخبة، ومزيد الصراعات داخل المجتمع ومركزية القرارات.
- **استراتيجية المشاركة :** وهي استراتيجية تجد فيها جميع العناصر الواعية في المجتمع للتمكن من الوصول إلى مستوى حضاري نوعي، وإلى المشاركة الفعلية للفرد في صياغة حياته، والاهتمام ببيئته ومحيطه الاجتماعي، وإسهامه في تقويم ذاته، والتأثير إيجاباً في تطوير مجتمعه وإصلاحه.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

عناصر الاستراتيجية :

- **الاستيعاب الواعي للماضي:** استيعاب الماضي ووعي حركته التاريخية ضروري لفهم الواقع الحاضر. فمن خلال فهم آليات الواقع الراحل، والمتابعة الدقيقة لمسارها التاريخي، يمكن إدراك التطورات المختلفة التي خضعت لها الأمة سواء على الصعيد السياسي، أو العسكري أو الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو الفكري أو الثقافي، أو التربوي، ويمكن كشف المورثات التي أسهمت بشكل أساسي في انبثاق الواقع الحالي للأمة.
- **دقة المتابعة:** وتحتاج إلى إعمال الوعي في فهم وقائع التاريخ، علماً بأن الماضي لا يمكن الوصول إلى أغلبه إلا من خلال النص المكتوب. نعم، يمكن الاستعانة بالآثار المتبقية، والحفريات، وبعض المنقول الشفوي، ولكن يبقى الباب الواسع لمعرفة صور الماضي وأحداثه هو النص المدون، ولا مناص من توفيره وتحققه.

● الاستقراء الشامل للواقع: إن إصلاح الواقع يمر حتماً عبر فهم شكله ومضمونه، وثابته ومتحركة، وحديثه وقديمة، وقوية وضعيفة، والآني منه والمستمر. والعلة في استقراء وقائعه، وتبين تضاريس مختلف خرائطه فكراً وثقافة ومنهجاً، عطاءً وأخذاً، تلك الرغبة في أعمال التغيير فيه، لينتقل به إلى وضع أحسن وأمثل. وهو أمر يحتاج إلى أدوات جمع للمعلومات ضخمة، وأدوات تحليل ونقد قوية ودقيقة، وأصناف من المعطيات والكشوفات والتشجيع على دروب شتى من التخصصات، نذكر منها مثلاً:

١. دراسة الإنسان نفساً وسلوكاً، فرداً ومجتمعاً.

٢. دراسة التيارات الفكرية والمذهبية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية السائدة.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

٣- الدراسة المستفيضة للتاريخ الحديث الذي هو البداية والمقدمة للواقع، وهي تجعله حتماً جزءاً منه، وإن كان في الترتيب الزمني سابقاً عليه.

٤- القيام بالدراسات الميدانية المختلفة في ميادين العلوم الاجتماعية والسلوكية.

٥- الخوض في تحليل المعلومات عن الواقع الوطني والدولي، وخاصة لمعرفة تفسيره وتحليله.

٦- العمل على دراسة تجارب الدول الحديثة التي واجهت الغرب مثل كوريا واليابان وغيرهما، ومعرفة عوامل الضعف والقوة عندها.

- التنبؤ المحكم للمستقبل: ومما ينبغي أن نخلص إليه من العنصرين السابقين إجلاء أوجه الشبه بين الماضي والحاضر، وربط مسار تطور الأول بالآخر، حتى نكون على وعي بالمورثات (الجينات)، وإدراك لمختلف التيارات والتوجهات، ووضع صورة مستقبلية ليس معناه ادعاء علم الغيب، ولكن تصور نصبو من خلاله الى شحن الحوافز، واستكمال العدة، وإيقاظ الهمم، واستنفار جميع الطاقات المستجمعة لتنفيذ الاستراتيجية المستقبلية.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- **التغير السريع في البيئة:** الاستراتيجية تمثل خطة طويلة الأمد أي من خمس سنوات وأكثر، فهي بحاجة إلى الاستقرار للظروف التي تؤثر بها خلال فترة الخطة، والتغيرات التي تحدث بسرعة تؤدي للاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد مختلف عن الواقع الذي أسست عليه؛ وهذا يؤدي إلى التعثر أو الفشل.
- **التخطيط الاستراتيجي وربطه بالآزمات:** ربط التخطيط الاستراتيجي بالآزمات بشكل دائم هذا يعمل على التقليل من أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما يعمل على تقليص من الدور الذي يقوم فيه داخل المنظمات من تطوير ونجاح. والتخطيط الاستراتيجي هو أسلوب لكل الظروف لتتم للمحافظة وبقاء للمنظمة واستمرارها.

A wonderful serenity has taken possession

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- **المسؤوليات داخل المنظمة غير واضحة والهيكل التنظيمي غير واضح:** عدم التوزيعات للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الادارية المتنوعة في المنظمة، مع عدم تواجد هيكل تنظيمي يقوم بتلبية حاجات العمل الاستراتيجية يُعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- **بيانات ومعلومات إحصائية:** الخطة الاستراتيجية يجب أن تقوم بعض الأسس الضرورية إحداها دراسة الماضي والوضع الحالي، كذلك القيام بتوقع المستقبل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، يجب أن توفر البيانات والمعلومات تكفي لهذا الهدف. وبالعكس يواجه المخطط صعوبة في عملية بناء الهدف والسياسات المستقبلية ورسم الخطة الاستراتيجية- إذا لم تتوفر المعلومات الصحيحة.

المحاضرة السادسة التخطيط التربوي ٧١٢

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- **الإدارة غير قادرة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية:** الإدارة غير مؤمنة إيمان تام بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وليس لديها مقومات وقدرة على القيام بوضع الخطة الاستراتيجية والعمل على تحديد الأهداف والخطة التنفيذية، فالخطة هي أولاً وأخيراً تُعبّر عن ما هي الإمكانيات الذاتية المتوفرة في المنظّمة، حتى لو تلقت من غيرها المساعدة عند وضع الخطة، لكنها لا تكون قادرة على التنفيذ.
- **بعض العناصر في المنظّمة تقاوم التغيير:** من أهم مهام التخطيط الاستراتيجي هو العمل على إحداث التغييرات في عمل المنظّمة نحو التحسين، كذلك العمل على تبني السياسات والبرامج والإجراءات لهذا الهدف، حيث أن بعض العناصر في المنظّمة التي تعودت على السياسات الموجودة، تقوم بعدم قبول السياسات الجديدة والتمسك بالوضع الحالي.
- **المستويات الإدارية العليا تهتم بالأنشطة والمشاكل اليومية:** عند قيام الإدارة العليا بالاهتمام بالأعمال الروتينية، كذلك عدم التركيز على المشاكل الاستراتيجية التي تقوم على تقدم المنظّمة وتطويرها ولا تهتم بوضع الخطة الاستراتيجية تنهض بها.

مراحل تطور التخطيط :

- ١- التخطيط التقليدي: وهذا شاع بعد الحرب العالمية الثانية حتي منتصف الثمانينات من القرن العشرين وامتاز بالاهتمام بالجوانب الكمية في التعليم ويعتبر المستقبل هو امتداد للماضي.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي: وهو الشائع الان ويمتاز بقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية للنظام التعليمي، حيث يعتمد على تحليل البيئتين ، وتشخيص الوضع اراهن، وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف ، ويقوم على ثلاث مراحل اساسية:
 - عملية ما قبل الخطة: التخطيط للتخطيط – تشخيص الوضع الراهن
 - عملية اعداد الخطة وبنائها : الرؤية – الرسالة – الاهداف- الانشطة- مؤشرات الاداء- التنفيذ.
 - عمليات ما بعد الخطة: المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة والتطور المستمر

مصادر تمويل التخطيط الاستراتيجي:

١- تمويل الحكومة المركزي وهذا وفق الميزانية المخصصة للتعليم.

٢- الضرائب والرسوم الخاصة بالتعليم .

٣- القروض الداخلية والخارجية سواء على مستوى الدول من الخارج أو على مستوى المشاريع التعليمية في الداخل مثل مشاريع التدريب المهني وغيره.

٤- أقساط التعليم وهو عبارة عن الاقساط المدفوعة من اللة في مؤسسات العليم الخاص.

٥- مساهمات رجال الاعمال والجمعيات والهبات من القادرين.

٦- التمويل الذاتي من خلال الجمع بين العمل والتعليم او القيام بأعمال تعليمية انتاجية مثل مشاريع رأس المال في التعليم الفني.

٧- المنح الخارجية وليست قروض وتتم ضمن التبادلات الثقافية بين الدول بعضها البعض.

ملخص المحاضرة: تناولنا بالشرح ما يلي

- ☐ الاستراتيجية – المعنى والمفهوم
- ☐ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- ☐ أهمية التخطيط الاستراتيجي
- ☐ أساليب التخطيط الاستراتيجي:
- ☐ متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي
- ☐ فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- ☐ أهم المهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
- ☐ مستويات الاستراتيجية
- ☐ معوقات التخطيط الاستراتيجي
- ☐ خطوات التخطيط الاستراتيجي

أسئلة للحوار والمناقشة باللقاء المباشر:

١. ما مفهوم الاستراتيجية ؟
٢. ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
٣. ما أهمية التخطيط الاستراتيجي؟
٤. ما أساليب التخطيط الاستراتيجي؟
٥. ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي؟
٦. ما فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التربوية؟
٧. ما أهم المهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي؟
٨. ما معوقات التخطيط الاستراتيجي ؟
٩. ما خطوات التخطيط الاستراتيجي؟
- ١٠ - ناقش أهم مصادر تمويل الخطط الاستراتيجية؟

المصادر:

مصادر المحاضرة الرجاء الاطلاع على المصادر التالية

- ١- الكتاب المقرر بالتوصيف التخطيط التربوي المعاصر، صالح أحمد عبابنة، دار المسيرة، ٢٠١٥ ، ط١ .
- ٢- التخطيط للتنمية المستدامة، محمد مخلص، حامد الشراري، دار ابن رشد، الرياض ، ٢٠٢٣ م.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

