

التخطيط التربوي

أ.د/ محمد محمدي مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك بالجامعة

المحاضرة التاسعة: الخطط الاستراتيجية التربوية والمدرسية

ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا خطوات التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته:

- التمهيد للتخطيط الاستراتيجي
- التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
- التحليل الاستراتيجي
- تحديد الاستراتيجية
- تحديد التوجهات المستقبلية
- وضع الأهداف الاستراتيجية
- وضع الخطط التفصيلية
- إقرار الخطة
- تطبيق الخطة الاستراتيجية التعليمية
- التوجيه والرقابة والتقويم

المحاضرة التاسعة :

الخطط الاستراتيجية التربوية والمدرسية
مفهوم الخطة - أهمية الخطة - شروط الخطة - عناصر الخطة -
منطلقات الخطة الاستراتيجية المدرسية.
عناصر الخطة التشغيلية المدرسية:
مجالات الخطة المدرسية:
خطوات بناء خطط العمل
أمثلة لخطط تنفيذية:
الخطة الإجرائية:
المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي

تمهيد:

إن الإدارة المدرسية عملية أو مجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تهيئة وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، وتنسيقها، وتوجيهها لتحقيق أهداف التعليم والتعلم، فمن الضروري الاعتماد على عملية التخطيط باعتبارها أسلوبًا علميًا أو مجموعة من الوسائل التي تستطيع بها المؤسسة التعليمية الكشف عن موقفها الحاضر لرسم سياستها المستقبلية لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية من أجل التطوير المستمر لمستوى العملية التعليمية وعملية التخطيط هي بداية كل عمل إداري ناجح، وهي العملية التي تسبق اتخاذ أي قرار والمحددة لأولويات التطوير وإجراءاته، ذلك لأنها طريقة من طرق النظر إلى المستقبل في ضوء الحاضر.

1- مفهوم خطة المدرسة

يقصد بخطة المدرسة الوثيقة التي تنتج عن عملية التخطيط للتصور المستقبلي للمدرسة ومجموعة العمليات والإجراءات التي ستقوم بها المدرسة خلال فترة زمنية معينة ، من أجل توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المستوى البعيد والقريب .

2- مصادر خطة المدرسة

يعتمد فريق إعداد الخطة عند وضع خطة المدرسة على مصادر عدة تشمل مجالات العمل الرئيسة الإدارية والفنية، مثل:

- فلسفة وأهداف التربية.
- أهداف التعليم في كل مرحلة تعليمية.
- الاتجاهات التربوية الحديثة التي تنتهجها المشاريع التطويرية المنفذة بالمدارس.

- جميع العاملين بالمدرسة
- المشرفون.
- خطة المدرسة السابقة.
- نتائج التقويم الذاتي والخارجي للأداء المدرسي وتوصياته.
- الطلاب.
- أولياء أمور الطلاب.
- المناهج الدراسية.
- المبنى المدرسي.
- مؤسسات المجتمع المحلي ومتطلبات سوق العمل.

3- مجالات خطة المدرسة:

يتم بناء خطة المدرسة في ضوء ثلاثة مجالات رئيسة هي: التعلم، والتعليم، والإدارة المدرسية، ويندرج تحت إطار كل مجال من هذه المجالات عدد من العناصر، وببيان ذلك كما يلي:

أولاً : مجال التعلم:

ويقصد به اكتساب الطلاب المعارف والمهارات وفهمها، والقدرة على تطبيقها، وتكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحوها ويشمل هذا المجال العناصر الآتية:

- اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات.
- توظيف الطلاب للمهارات والسلوكيات الإيجابية.
- اكتساب الطلاب الاتجاهات والقيم الإيجابية وتوظيفها. - رفع مستويات تحصيل الطلاب وتقديمهم الدراسي.

ثانيًا : مجال التعليم :

ويقصد به الأساليب والطرائق والوسائل التي يتم بها تطوير مستوى أداء الطلاب التعليمي ويشمل هذا المجال العناصر الآتية :

- رفع جودة التعليم والتعلم.
- تلبية التدريس لاحتياجات الطلاب.
- فاعلية أساليب التقويم.
- التطوير الذاتي للمعلم.
- فاعلية المعلم الأول (المشرف المقيم).

ثالثاً : مجال الإدارة المدرسية:

- ويقصد بها أداء الكوادر الإدارية التي تعمل على تجويد، وتطوير، وتسيير العمل بالمدرسة من مدير المدرسة ومساعدته والمنسق، ويشمل هذا المجال العناصر الآتية :
- الإشراف على عملية التعليم والتعلم (زيارات صفية، تحليل أعمال طلاب، تحليل نتائج التقويم....).
 -
 - الإنماء المهني للعاملين (مشاغل، دورات تدريبية، اجتماعات، ورش عمل، محاضرات، ندوات.....).

تابع: مجال الإدارة المدرسية:

- رعاية الطلاب (متابعة حضور الطلاب، صحة الطلاب وسلامتهم، تلبية حاجاتهم، تنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم....).
- العلاقة مع المجتمع المحلي (التواصل مع أولياء الأمور، مجلس الآباء/الأمهات، أنشطة مشتركة مع المجتمع المحلي....).
- المبنى المدرسي (توظيف مرافق المبنى، المحافظة على نظافة المبنى، صيانة المبنى....).
- المسابقات والمشاريع والبرامج التربوية (مسابقة المحافظة على النظافة والصحة فى البيئة المدرسية، برنامج التنمية المعرفية، الاختبارات الوطنية، مسابقات الأنشطة التربوية،....).

محتويات خطة المدرسة:

1- المقدمة: وتحتوي على:

- تعريف عام : بخطة المدرسة وفريق إعداد الخطة: نبذة عن آلية التخطيط بالمدرسة.
- رؤية المدرسة: بيان تعبر فيه المدرسة عن نظرتها للمستقبل، كيف ترى نفسها في المستقبل، كيف ترى الفئات الذين تخدمهم في المستقبل، فالرؤية هي صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل، وتشجع أعضاء المدرسة ومجتمعها على النظر بإيجابية للمستقبل. وتتفاوت الرؤية بحسب ظروف كل مدرسة وطبيعة مجتمعها وتوجهات أفرادها والمستوى العمري لطلابها.

محتويات خطة المدرسة:

- رسالة المدرسة: بيان يحدد الغاية من وجود المدرسة، ما الخدمات التي تقدمها و الوظائف والعمليات المحورية التي تقوم بها، من تستهدف، وكيف تخدمهم وتساعدهم، فالرسالة توضح كيف ستحقق المدرسة رؤيتها. وهي تصلح لمدرسة محددة فهي ليست عامة. ويتميز مضمون بيان الرسالة بأنه مركز ومختصر وواضح ويحدد القيم التي تنطلق منها المدرسة في تقديم خدماتها، ويحدد الفئات التي تستفيد من هذه الخدمات.

3- قيم المدرسة: مجموعة القيم التي توجه سلوكيات أفراد المدرسة والمتعاملين معها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.

- الأهداف الاستراتيجية للمدرسة: الأهداف المنبثقة من الرؤية والرسالة ويمتد مداها الزمني من ثلاث سنوات فأكثر، ويتم تحقيقها على مراحل من خلال الأهداف والخطط السنوية للمدرسة.
- 2- المجالات وتشير إلى: الإدارة المدرسية/ التعليم/ التعلم.
- 3- الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة.
- 4- الأسباب: دواعي وضع الهدف (أولويات التطوير).
- 5- مؤشرات النجاح: المستوى الذي نسعى للوصول إليه في كل هدف من خلال إجراءات ومؤشرات معينة، وقد يكون المعيار وصفيا وقد يكون رقميا.

- 6- إجراءات التنفيذ: الأساليب والآليات المتبعة لتحقيق الهدف.
- 7- الدعم اللازم: الوسائل المادية والبشرية المعينة على تحقيق الهدف.
- 8- فترة التنفيذ: الفترة الزمنية المتوقعة لتحقيق الهدف.
- 9- مسؤولية التنفيذ: الأفراد الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذ الإجراءات التي تحقق الهدف سواء أكانوا من داخل المدرسة أم من خارجها.

10- مسؤولية التقويم: الأفراد الذين يقومون بمتابعة مدى تحقق الأهداف وفق معايير النجاح، وتقويمها.

11- التقويم: تخصص لبيان تنفيذ الهدف ومبررات عدم التنفيذ.

12) كشف الزيارات الإشرافية للإداريين والمعلمين والفنيين: يتضمن الزيارات الإشرافية التي ينفذها مدير المدرسة ومساعدته لأعضاء الهيئات الإدارية والتدريسية والفنية، والزيارات الإشرافية التي ينفذها المعلمون الأوائل لأعضاء الهيئة التدريسية، خلال العام الدراسي.

- الخطة التشغيلية : باختصار، تحدد الخطة التشغيلية طبيعة عملك اليومي، ومواعيده، والمسؤولين عنه، وكيفية القيام به على مدار العام القادم، وتهدف هذه الخطة إلى تحديد كيفية توزيع الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، والتي تساعدك على الوصول إلى أهدافك الاستراتيجية، إن الخطة التشغيلية تساعد على إجابة

الأسئلة التالية حول عملك اليومي:

- من يعمل على هذا؟
- كيف نخصص الموارد لمهمة معينة؟
- ما هي المخاطر التي تواجهنا في الوقت الحاضر؟
- كيف نخفف هذه المخاطر؟

- ما هي فوائد التخطيط التشغيلي؟

- يُقدم التخطيط التشغيلي الفرصة لجميع أفراد المؤسسة للمساهمة في جعل مهامهم الفردية مناسبة لإكمال الصورة المتكاملة لهذه المؤسسة. كما يُتيح لك معرفة ما هي الخطوة التالية التي يجب تنفيذها في مؤسستك، وبالتالي ستكون قادراً على التنبؤ بما إذا كانت خططك فعّالة أم لا .
- قد تظن أن إعداد التخطيط التشغيلي يتطلب الكثير من الجهد. وبكل الأحوال، أنت غالباً تبذل قصارى جهدك في إجراء الأبحاث الكافية للتأكد من سير جميع الأمور بسلاسة. إذاً تساعد الخطط التشغيلية في تنفيذ الاعمال بجهد قليل في وقت قليل بإمكانيات قليلة لتحقيق أهداف كبيرة.

تابع فوائد التخطيط التشغيلي؟

- التخطيط التشغيلي مهم في التخطيط للمستقبل، حيث انك لن تعلم أبداً ما إذا كانت التغييرات التي تُجريها تُحقق نتائجاً إيجابية للمؤسسة أم لا. وبالتالي لن تعلم ما إذا كان عليك الاستمرار في تحسين نهجك أم تجربة نهجاً آخر.
- التخطيط التشغيلي يهدف الى تقسيم العملية إلى أجزاء أبسط. في الواقع إن الجزء الأهم من هذه العملية هو تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها وهو أمر أسهل مما تظن. بمجرد تحديدك لتلك الأهداف يمكنك البدء في تصميم طرقاً مختلفة لتحقيقها.
- يفيد التخطيط التشغيلي في تحديد المهام المطلوبة في سبيل تحقيق ذلك المهام. وبعدها ستصبح قادراً على تعيين شخصاً محدداً لإتمام كل مهمة من المهام كما يمكنك وضع خطة زمنية لكل خطوة. وأخيراً، يمكنك تحديد مؤشرات أداء على طول الطريق لقياس مستوى التقدم. جميع هذه المعلومات تشكل خطة رئيسية يمكنك استخدامها للتواصل مع فريقك بأكمله لتطبيق الخطة المستقبلية لمؤسستك.

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية

الخطة التشغيلية هي الجزء الأساسي من خطة العمل وهي مفتاح النجاح في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. ومن أجل ضمان نجاح الخطة التشغيلية يجب عليك الالتزام ببعض المتطلبات الأساسية التي سوف نتحدث عنها على النحو التالي.

تحديد الأهداف بشكل واضح: يجب أن تحدد أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح ومحدد، حتى تستطيع تحديد الخطوات التي ستأخذها لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحقق منها بشكل دوري، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي ستساعدك على تحقيق هذه الأهداف.

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية

- تخطيط العمليات اليومية: يجب عليك تخطيط العمليات اليومية التي تساعدك على تحقيق الأهداف المحددة للخطة التشغيلية. يجب أن تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها والأدوات والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطوات. يجب أن تحدد المهام المسؤولة عن تنفيذ هذه الخطوات ومن يتحمل المسؤولية في حالة عدم تنفيذها بشكل صحيح.

- توفير الموارد اللازمة: يجب عليك توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية بشكل صحيح. يجب تحديد الموارد المالية

والبشرية والمواد اللازمة وتوفيرها بشكل كافٍ لتنفيذ الخطة التشغيلية. يجب أن تضمن توفير هذه الموارد بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المحددة.

متطلبات نجاح الخطة التشغيلية

- قياس الأداء وتقييم النتائج: يجب عليك قياس الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التشغيلية. يجب تحديد المؤشرات الرئيسية التي تساعدك على قياس الأداء وتحديد تلك التي تحتاج إلى تحسين. يجب أن يتم تقييم النتائج بشكل دوري لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء.

الخطة الاستراتيجية	الخطة التشغيلية
طويلة المدى	قصيرة المدى
تحدد الرؤية والأهداف الرئيسية	تحدد الخطوات الدقيقة لتحقيق الأهداف
تركز على المستقبل	تركز على الحاجة الفورية
تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتسويق والمالية والإنتاج والتوزيع والجودة	تشمل تخطيط الإنتاج والتخطيط للمشتريات وتخطيط العمليات وتخطيط الموارد البشرية

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

الخطوة 1. إنشاء الصفحة الأولى: أحد أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند كتابة خطة تشغيلية هو إنشاء صفحة أولى لتلك الخطة، لأنها تتضمن جميع المعلومات الهامة المتعلقة بالخطة. كما تقدم هذه الصفحة جميع المعلومات اللازمة لتوضيح محتوى الوثيقة، مثل عنوان الوثيقة، والاسم المُسجّل، والأشخاص المُعيّنين، وحتى اسم الشخص المسؤول عن إنشاء هذه الوثيقة.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

2. **كتابة مُلخص تنفيذي:** المُلخص التنفيذي هو فقرة نصية قصيرة تُلخص النقاط الأساسية لتقريرك بأكمله. احرص على

فهم القارئ لخلاصة مشروع بحثك الرئيسية دون الحاجة لقراءة التقرير بأكمله. ويجب أن يحتوي المُلخص التنفيذي على: أهداف وأسباب الخطة.

أهم المعلومات والبيانات اللازمة.

ملخص عن الإجراءات المتبعة لتنفيذ الخطة.

قائمة بأهداف والنتائج المتوقعة من الخطة.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

3. **تحديد المهمة والأهداف:** إن تحديد مهمة مؤسستك وأهداف مدرستك وغاياتها هي خطوات أساسية في تطوير خطة استراتيجية. فإن لم تكن تعلم إلى أين تتجه سيكون من الصعب ضمان سيرك في الاتجاه الصحيح. ومع ذلك، فإن تحديد أهداف وغايات المؤسسة ليس دائماً بهذه السهولة. عليك التفكير في الغاية من المؤسسة والسبب في عمل الأشخاص في هذا المكان، بالإضافة إلى السبب الذي يجعل المخرجات قوية ومحقة للأهداف.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

الاجابة على بعض الاستفسارات مثل "ماذا تفعل المدرسة؟"، و"لماذا نحن موجودون بها؟"، و"كيف نميّز أنفسنا عن منافسينا؟"، ومن المستفيد من المخرجات وخدماتنا؟"، و"أين موقعنا المناسب في العملية التعليمية على مستوى المنطقة؟"، فالإجابة على هذه الأسئلة سوف تساعدك في تحديد مهمتك وأهدافك وخطوات عملك.

إذن من نحن - لماذا نحن هنا - كيف ننافس- متى نحقق الاهداف - اين نحن من بين المنافسين.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

4. **توفير مؤشرات أداء رئيسية:** في هذه الخطوة، ستقوم بتقديم دليلًا على أهمية خطتك التشغيلية وذلك عبر تضمين مؤشرات أداء رئيسية . إنها الأرقام التي تُبيّن مدى نجاح جهودك التسويقية واقترابها من تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتك الاستراتيجية. ستستخدم بيانات تقوم بجمعها على المدى الطويل لتثبت أن خطتك فعّالة وناجحة. مثلًا قد تقول، "مثلًا نقول ذات التحصيل الدراسي عند الطلبة بنسبة 20% منذ عرض الخطة على المعنيين بها." أو "تحسّنت معدلات رضا أولياء الأمور بمقدار 10% منذ تطبيق الخطة خلال العام الدراسي.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

5. **تضمين ملخص مالي:** الخطوة الخامسة لوضع خطة تشغيل ناجحة هي تضمين ملخص مالي. يشمل هذا الملخص قائمة بجميع الاهداف التي من المخطط تنفيذها خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية. كما يتضمن الملخص المالي أيضاً معلومات حول مقدار المال الذي يحتاجه تنفيذ كل هدف من الاهداف وكيف سيتم إنفاقه وطرق توجيهه التوجيه السليم وأساليب المراجعة من بنود الصرف لتقديم المستندات اللازمة لجهة الاختصاص.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

6. إنشاء خطة توظيف: لكل منظمة احتياجاتها الفريدة من نوعها. فمثلاً قد تتطلب عند عمل الخطة التشغيلية خبراء ومصممين ومحليين لضمان تنفيذ الاهداف بشكل سليم. وكذا الاستخدام الامثل لعملية التوظيف ومحاولة تسكين الهيكل التنظيمي بالخبرات المناسبة والابتعاد عن زيادة عدد الموظفين الذين ليس لهم دور ويمثلوا عبء على المؤسسات التعليمية، وهناك بعض الخطوات المُحددة التي يجب عليك فعلها للتأكد من أنك تنفذ أفضل التعيينات الممكنة داخل المؤسسة التعليمية وفق خطة تشغيل واضحة.

إعداد الخطة التشغيلية خطوة بخطوة:

7- تحديد الافتراضات والمخاطر الرئيسية: لا توجد خطة خالية من المخاطر والمشكلات بشكل مُطلق، لذلك من المهم تحديد عوامل الخطر التي قد تهدد العملية التعليمية والتربوية وطرق معالجتها التي يمكن للمؤسسة تطبيقها لتقليل تلك المخاطر. إذا لم يتم تحديد أيّ مخاطر إذاً فليس هناك مشكلات تعوق الخطة التشغيلية. ولكن في حال كان هناك مخاطر، فمن المهم تحديد ماهيّة تلك المخاطر وكيف تخطط المدرسة لحلها.

التحديات تخص الخطط التربوية.

1- القيادات التربوية :

حيث عدم تنفيذ العملية الادارية بفاعلية وكفاءة خلال تنسيق جهود العاملين فيها ، ولم تتعامل مع مسائل التربية كونها وحدات متشابكة ومتداخله مستمرة ومتطورة ، بل ركزت على جهودها وقدرتها في الامور الاجرائية دون المهام والقضايا الفنية ، ولم تفتح باب الحوار ، ولم تتسم بالتجديد والشباب القائم ، كما تركزت على البيروقراطية والمركزية والمحسوبية وبعض القيادات الإدارية ليست مدركة لأهداف المؤسسات وغير ملمة بالأسلوب الإداري الحديث .

التحديات تخص الخطط التربوية.

2- قدم التشريعات التربوية :

بسبب قدم التشريعات التربوية (القوانين والأنظمة) المعمول بها قد حدثت من إمكانية بناء المؤسسات التربوية مع الجهات المعنية ، أو تعيق تفويض الصلاحيات أو تغيير السياسات أو التكيف السريع مع المستجدات .

3- الافتقار الى رؤية تربوية مشتركة :

لابد من وضع استراتيجيات مستقبلية لرؤية المستقبل الذي نريد ونتمنى ، والنظر للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية ، وطرح مجموعة من البدائل التي تساعدنا في تحديد ما يمكن أن تكون عليه النظم التربوية في المستقبل من حيث عمليات التطوير والتحسين.

التحديات تخص الخطط التربوية.

4- المركزية :

تعني المركزية أن جهاز التخطيط على مستوى (وزارة التربية والتعليم) هو الذي يقوم بوضع الخطة التعليمية واتخاذ جميع القرارات المتعلقة بنمط استخدام الموارد وفي ظل المركزية الشديدة لا يكون للمستويات التخطيطية الأدنى أو الوحدات القائمة بالتنفيذ، وهذا يتعارض مع كون التخطيط عملية تستند إلى المشاركة الإيجابية بين المخططين والمنفذين ولذلك ينبغي أخذ المركزية الديمقراطية التي لا تستبعد الفصل بين التخطيط والتنفيذ.

5- ضعف التنسيق والتنظيم :

من أسباب التي تجعل التنظيم الإداري عقبة في طريق التخطيط منها :

- المركزية الشديدة في التخطيط.
- ضعف التنسيق بين جهود القطاعات والوزارات المختلفة المسؤولة عن التنمية البشرية والاجتماعية بمفهومها الشمولي
- ضعف قنوات الاتصال الأفقي والعمودي وهو الذي يؤدي إلى تشتت الجهود.

- ضعف التخطيط التشاركي بين الوزارة والميدان وبين التنظيمات الفرعية للنظام التعليمي ككل .
- قلة القدرات التربوية السليمة .
- التأخر في صنع القرارات .
- الافتقار إلى العمل المؤسسي في الوزارة بمعنى أن وحدة التخطيط في الدائرة لا تمارس نشاطات تخطيطية محددة .
- إن الإدارة تلعب دورًا هامًا في التخطيط فإذا كان المخطط التربوي يقوم بإعداد الخطط وتصميمها فإن مهمة الإدارة أن تتحمل مسؤولية التنفيذ .

6- السياسات التربوية :

- لابد من إعادة النظر في السياسات التربوية المتبعة لأن معظم الخطط التربوية سواء في جانبها الكمي أو الكيفي غير قادرة على تحقيق الأهداف التربوية ذات المردود الإيجابي على الفرد والمجتمع مثل عدم الاهتمام بتعليم الكبار أو بقدر بسيط والإهمال في التربية الخاصة بالمعاقين والتركيز على التعليم في الثانوي والجامعي على حساب المستويات الأخرى .

ملخص المحاضرة: تناولنا مفاهيم:

(الخطة - أهمية الخطة - شروط الخطة - عناصر الخطة - منطلقات الخطة الاستراتيجية المدرسية). كما تناولنا:

- عناصر الخطة التشغيلية المدرسية:
- مجالات الخطة المدرسية:
- خطوات بناء خطط العمل
- أمثلة لخطط تنفيذية:
- الخطة الإجرائية:
- المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي .

مصادر المحاضرة الرجاء الاطلاع على المصادر التالية

الكتاب المقرر بالتوصيف التخطيط التربوي المعاصر، صالح أحمد عباينة، دار المسيرة، 2015 ، ط1 .
التخطيط للتنمية المستدامة، محمد مخلص، حامد الشراري، دار ابن رشد، الرياض ، 2023م.



Thank You