

التخطيط التربوي

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

المحاضرة السابعة التخطيط الاستراتيجي التربوي

ملخص المحاضرة السابقة:

الاستراتيجية - المفهوم
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

محتوى المحاضرة :

التخطيط الاستراتيجي التربوي :
المفهوم

مبادئ التخطيط التربوي الاستراتيجي
متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح
عناصر التخطيط الاستراتيجي التربوي
خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي
نماذج التخطيط الاستراتيجي التربوي
متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتعليم
عمليات التخطيط الاستراتيجي التربوي .



تمهيد:

أصبح التخطيط الاستراتيجي في عصرنا الحالي ضرورة تفرض نفسها في جميع المجالات، لما له من نتائج إيجابية في تطوير عمل المؤسسات والرفع من مردوديتها وتجاوز العقبات التي تعترضها. ويبقى التخطيط التربوي الاستراتيجي من أصعب عمليات التخطيط، ذلك لتعامله مع أحد الظواهر الإنسانية الأكثر تعقيدا وهي الظاهرة التربوية وما يرتبط بها. لأن هذه العملية تعنى بأعمق ما لدى الإنسان: ثقافته وتكوينه الفكري.

التخطيط التربوي ٧١٢



١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي التربوي : “هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل ومنه فالتخطيط الاستراتيجي التربوي هو امتداد لمعنى التخطيط الاستراتيجي مع ربطه بالمجال التربوي. وبالتالي يعرف كونه: “العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجية بعيدة المدى لنظام التعليم أو المنظمة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .



٢- خطوات التخطيط الاستراتيجي التربوي:

لا يذكر المفكرون والمخططون خطوات استراتيجية خاصة بالمجال التربوي، وإنما اتفقوا على خطوات عامة ينبغي أن يتبناها كل من أراد أن يمارس التخطيط الاستراتيجي في أي مجال. وهذه الخطوات على اختلاف في الترتيب هي:

أولاً: الجاهزية أو التحليل الاستراتيجي:

قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي لا بد من تقويم المؤسسة والعاملين فيها، من حيث مدى جاهزية المؤسسة للتخطيط على مستوى المالي والتحتي، وكذا مدى قابلية أعضائها وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه والاستمرارية. “هذه الخطوة تساعد المؤسسة على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط ومتطلباته وخطواته الأساسية.

التخطيط التربوي ٧١٢



ثانيا: إعداد الرؤية والرسالة:

الرؤية : لا بد للمؤسسة أن تصوغ رؤية تحدد من خلالها المستقبل الذي تنشده، فالرؤية الاستراتيجية هي التي “تحدد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة.

الرسالة : الرسالة عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدًا لمضمون الرؤية وتحمل في مضمونها الأهداف والوسائل والمميزات التنافسية وغالبا ما تأخذ الرسالة الصيغ الإجرائية والعملية بحيث تجيب عن الأسئلة الحرجة .



ثالثاً: أهداف الاستراتيجية، الواضحة:

بعد تحديد الرؤية والرسالة يأتي الدور على صياغة المقاصد التي ترغب وتطمح المؤسسة في بلوغها. وهذا ما يسمى بالأهداف الاستراتيجية، وهي "حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققه . ولا بد أن يكون الهدف محدد وقابل للقياس ويمكن تحقيقه ومرتبب بوقت محدد.



رابعاً: تحديد القيم:

إن كثير ممن كتبوا عن التخطيط الاستراتيجي وما يتعلق به خصوصاً شق الخطوات لم يدرجوا مسألة القيم كخطوة من خطواته. فللقيم أهمية كبيرة في الخطط الاستراتيجية، بحيث يؤدي التغافل عن تحديد قيم موحدة إلى زوبعة من المشاكل بل إلى فشل هذه الخطط من أساسها. فالقيم هي “مجموعة المعتقدات التي تكون بمثابة الميثاق الأخلاقي للمؤسسة...وتعد قواعد إرشادية وإطاراً سلوكياً يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والموظفين .



خامسا: اختيار الاستراتيجية وتطبيقها:

- أ- الاختيار الاستراتيجي: “هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة
- ب- (المؤسسة) وأهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك
- ت- البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة. وهناك
- ث- من يرى بأنه “وضع المشاريع والبرامج التفصيلية التي تترجم الأهداف وآليات تحقيق اعتمادها .
- ب- تطبيق الاستراتيجية من خلال صياغة خطط تنفيذية متكاملة من حيث الإجراءات والتدابير والزمان والمكان والمسؤوليات.



سادسا: المتابعة والتقييم:

تهدف هذه المرحلة إلى تتبع المشكلات المختلفة التي تظهر أثناء التنفيذ، ودراساتها لاتخاذ ما يلزم لحلها، بحيث يمكن القيام أحيانا ببعض التعديلات في الخطة على ضوء ما تم تنفيذه فعلا. وتعد هذه الخطوة المقياس الذي يمكن أن نقيس من خلاله مدى تحقق الاستراتيجية في أهدافها ومدى نجاح وسائلها المحددة سلفا.



مبادئ التخطيط الاستراتيجي التربوي:

أولاً: مبدأ الشمولية والتكامل: يكمن مبدأ الشمول والتكامل في التخطيط التربوي الاستراتيجي من خلال:

شمول وتكامل الخطة في عناصرها بحيث لا "معنى لخطة تربوية تذكر الأهداف وتغفل عن وسائل تحقيقها،

أو تذكر الوسائل وتهمل كيفية توفيرها. فالخطة التربوية الناجحة تعطي لكل عنصر من عناصرها الأهمية. شمول وتكامل مكونات وأجزاء العمل التربوي وعملياته، فلا بد من أن "تشمل الخطة كافة أجزاء أو مجالات

العمل التربوي (معلمين؛ تلاميذ؛ هياكل؛ مناهج؛ إدارة، ...) المن



ثانياً: مبدأ الواقعية: تتجلى واقعية الخطة التربوية في معرفة واقع النظام أو المؤسسة التربوية من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة وكذا العلاقة مع مختلف المجالات والمؤسسات، وذلك لمعرفة مدى قابلية هذه الخطة للتنفيذ. فإذا غابت الواقعية عن الخطة وحلت محلها الخيالية، اصطدم منفذوها مع واقع تغيب عنه الشروط الضرورية للتنفيذ، وبالتالي سيكون مصيرها الفشل.

ثالثاً: مبدأ المرونة: ويقصد به بأن تكون الخطة "قابلة لمراجعة خط مسيرها، والتدخل في أي وقت ومكان للتعديل أو الحذف أو الإضافة كلما دعت الضرورة لذلك. لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة.



رابعاً: مبدأ الاستمرارية: إن تغير الظروف والمطالب من عصر إلى آخر يحتم على التخطيط التربوي الاستراتيجي أن يؤسس على قاعدة الاستمرارية، وكذلك لارتباط النظام التربوي بمختلف العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإقليمية والدولية. ومنه ينبغي أن يكون التخطيط التربوي سلسلة عمليات متكاملة ومتداخلة تؤدي كل منها إلى الأخرى مع مراعاة ظروف العوامل المذكورة حاضراً ومستقبلاً.

خامساً: مبدأ المستقبلية: يعطي التخطيط التربوي الاستراتيجي أهمية كبرى للمستقبل، من خلال تحديد المشكلات المتوقعة ظهورها أثناء تنفيذ الخطة، ووضع طرق للتغلب عليها عند ظهورها، وكذلك من خلال ما ينتجه المستقبل من فرص يمكن الاستفادة منها.



خصائص التخطيط التربوي الاستراتيجي:

أولاً: كونه طويل المدى: أي أنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالزمن بحيث "تصل آماده الزمنية عادة إلى ١٠ أو ١٥ سنة، تبعاً لطموح وتطلعات القائمين عليه، وما يتوفر لهم من قدرات وإمكانات وتبعاً لنوع التعليم ونطاق امتداده الجغرافي، وفي الظروف المحيطة به .

ثانياً: كونه تجريبياً: أي لا بد من تحليل البدائل وتجريبها لاختيار أفضلها.

ثالثاً: كونه تفكيراً فلسفياً: فهو تفكير وتأمل في المستقبل "إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط التربوي الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع أنشطة المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي التربوي كفلسفة

ومنهاج حياة



أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم :

- التوجه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل، وتعزيز دور الحكومات والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفقًا لدراسة علمية منهجية.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظم التعليمية، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، والمساعدة على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التربوي، واتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل التربوي، وتحديد أهداف إجرائية للبرامج التربوية والتعليمية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة.



- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.
- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.



- وضع تصور لمستقبل المؤسسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المؤسسة التعليمية ومواردها المتاحة، والوصول بالمؤسسات التعليمية إلى مستوى عال نحو تحقيق أهدافها ورسالتها، والعمل على إحداث التغير الإيجابي المناسب لتحقيق الرسالة التعليمية نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.

- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية ومستقبلها، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية وخارجية محتملة في المستقبل.

- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع التعليمي والمجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسات التعليمية من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.



- التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم :

هناك العديد من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تدفع المؤسسات التعليمية للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، منها:

- زيادة الطلب على قبل الجامعي و التعليم الجامعي
- وانخفاض التمويل للتعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي
- والتغير في خصائص الطلاب السكانية
- والحاجة إلى التنافس مع نماذج التعليم الجديدة مع محاولة الإبقاء على روح الشكل الشامل التقليدي للمدرسة. كما يمكن تناول التحديات على النحو التالي:-



- البيئة السكانية، وما تتصف به تغير سواء بالتزايد أم التراجع في شرائح العمر والكم الكبير ممن يريد الالتحاق بالتعليم الالزامي والقبل الجامعي.
- البيئة الاقتصادية، وما تتضمنه من تغير في تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة وبالتالي اصبحت الحاجة ملحة لأيدي عامله مهرة ليسا تقليدية.
- البيئة السياسية، وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين والقادة السياسيين بتوفير التمويل للتعليم، وكيفية إنفاق الأموال ومدى المردود الذي يحققه التعليم للدولة.
- بيئة المؤسسات، وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول مصادر التمويل والطلاب.



- البيئة الاجتماعية؛ حيث إن انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول، وازدياد التنافس بين الطلاب في السنوات الأخيرة على الالتحاق بالتعليم، قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيدًا.
- البيئة التقنية؛ حيث إن التحدي التكنولوجي يكون ذا تأثير كبير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم، فالتقنية الحديثة مثل: أقراص الليزر، ونظم الاتصال مثل: والأقمار الصناعية وأجهزة الحاسب الآلي قد تساعد على تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم إلى أشكال أخرى من التعليم.



العائد من التخطيط الاستراتيجي على التعليم:

- يتصف التخطيط الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير ومنها:-
- ١- التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.
- ٢- المزاوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها وبين التخطيط بنظرة المستقبلية.
- ٣- المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتجها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الآنية.
- ٤- ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقويمه.
- ٥- التحول من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المؤسسة التعليمية وفي المجتمع والبيئة المحيطة بها.

التخطيط التربوي ٧١٢



خطوات التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط:

تُعتبر هذه الخطوة، الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للمؤسسة؛ فمن خلالها تقيم المؤسسة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها السياسية.

وقبل البدء في الخطوات الأولى للتخطيط، يجب على القادة التوصل إلى اتفاق حول: الغاية والحاجة إلى تحقيق الهدف، واستعداد المؤسسة في الجوانب المتعلقة بالموظفين، والمصادر المالية، الثقافة العامة، ومبدأ الالتزام، وصيغ التقارير، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة خلال عملية التخطيط، والخطوات/العمليات؛ ليكون مسار التطبيق واضح وحتى يتم إتباع الخطوات بطريقة منطقية، والتنظيمات المؤسسية؛ لكي يتم تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التربوي ٧١٢



الخطوة الثانية: اكتساب ودعم الالتزام:

يتم في هذه الخطوة تحديد المشاركين الرئيسيين في عملية التخطيط والتنفيذ من (مشرعين، وقادة، وموظفين حكوميين، أو مواطنين). ويتم جمع المعلومات والبيانات في عمليات التخطيط الاستراتيجي، عم طريق:

- المسح الميداني، والإعلانات الإعلامية، والاجتماعات العامة لوصف عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- اللقاءات والاجتماعات مع الفئات المختلفة، وتحديد مجموعات العمل، والنشرات الدورية.
- إنشاء مكاتب للتوجيه والإرشاد، والإجابة على الاستفسارات المختلفة.



الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة:

حيث يجب أن تضع المؤسسة في الاعتبار احتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها. وهذا يعني ضرورة الأخذ بنصائح وإرشادات المستفيدين في عمليات التخطيط، ومن الضروري مشاركتهم في وضع رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها، وكذلك يمكن أن يساعدوا في تحديد الفجوة بين التوقعات والأداء الحالي للمؤسسة.



الخطوة الرابعة: تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والفرص والتحديات المحيطة بها:

فالتطوير خطة واقعية؛ يجب الوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وكذلك إجراء تحليل للبيئة الخارجية؛ لتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه عمل المؤسسة في المستقبل. ويجب أن تركز عملية فحص نقاط القوة والضعف على موضوعات مثل: بناء المؤسسة، وثقافتها السائدة، وموظفيها، والوضع المالي. ومن مصادر الحصول على المعلومات لإجراء عملية الفحص: استطلاعات الموظفين، واستطلاعات المُستفيدين، وملف التطور السياسي، وقواعد البيانات الداخلية، والتقارير السنوية، ومتطلبات الميزانية، وتقويم البرامج، والخطط الداخلية.



أما تحليل البيئة الداخلية فيعتبر من الملامح الهامة والمميزة للتخطيط الاستراتيجي، فيعمل على تحديد هل تؤدي المؤسسة في ضوء اتجاهات الماضي والواقع الحالي وإمكانيات المستقبل أم لا.

- ومن العوامل القوية التي قد تؤثر على المؤسسة التغيرات السكانية، والأوضاع الاقتصادية، التغيرات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية. ومن مصادر الحصول على المعلومات: قواعد البيانات والتقارير الإحصائية الحكومية، والتشريعات الحكومية، والقوانين، الميزانيات، والبيانات السياسية، والدراسات الخاصة، ومراكز المعلومات المختلفة.



الخطوة الخامسة: وضع الأولويات الاستراتيجية:

يساعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي وترتيب الأولويات على تحديد هوية المؤسسة، ويحدد ماهية المؤسسة، وما أهدافها ؛ فيعمل على مساعدة المؤسسة في: تحديد الأولويات وترتيبها وفق زمن محدد، والحكم على كيفية معالجة والقيام بالمهام المختلفة، وبناء روح العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية بين العاملين، واكتساب وجهة النظر بعيدة المدى اللازمة لتحقيق التغير الحقيقي في وضع المؤسسة الحالي.



الخطوة السادسة: تحديد الموضوعات الاستراتيجية:

تمثل الموضوعات الاستراتيجية المُحدد لمستقبل المؤسسة، لذلك يجب ترتيبها بصورة منطقية؛ لتستطيع المؤسسة تنفيذ رسالتها. ولكي تحدد المنظمة موضوعاتها الاستراتيجية وتميزها تحتاج إلى الإجابة على التساؤلات التالية: ما الموضوع؟ ولماذا يمثل موضوعًا؟ ومن قال أنه موضوعًا؟ وكيف نعرف أنه موضوع؟ وما العوامل التي جعلت منه موضوعًا استراتيجيًا؟ وهل يمكن أن تفعل المؤسسة شيئًا بشأن هذا الموضوع؟ وما النتائج المترتبة عن عدم تسجيل هذا الموضوع؟



الخطوة السابعة: تطوير الأهداف والأغراض مقاييس الأداء:

تمثل الأهداف أحد أهم الأدوات الرئيسة اللازمة لتحديد اتجاه المؤسسة نحو المستقبل. فالأهداف عبارات عامة موجهة للموضوعات تعمل على تركيز الأفعال نحو تحقيق غرض محددة وواضح. والأهداف عادة ما ترتبط بالموضوعات الاستراتيجية مثل التعليم والصحة العامة. وعندما يتم تطوير عبارات الأهداف، يجب أخذ التساؤلات التالية في الاعتبار:

- هل تتوافق الأهداف مع الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟
- هل يساعد تحقيق الأهداف على إنجاز الرؤية والرسالة؟
- هل تعكس الأهداف القضايا والأولويات الاستراتيجية؟
- هل توفر الأهداف اتجاهات واضحة للعمل؟
- هل الأهداف بعيدة المدى غير مقيدة بالوقت؟



الخطوة الثامنة: تحديد الاستراتيجيات وخطط العمل:

فالخطوة التالية بعد تحديد الوجهة، تحديد كيفية الوصول إليها. والاستراتيجيات هي وسائل لإتمام الأهداف والأغراض، فقد تُستخدم أكثر من استراتيجية لإنجاز كل غرض.

وهنا يجب أن يوضع في الاعتبار ما يلي:

- هل الاستراتيجية تعكس الإطار التشريعي للمؤسسة ورويتها ورسالتها وقيمها؟
- هل ترتبط الاستراتيجية بصورة واضحة بإنجاز الأهداف والأغراض المُحددة؟
- هل الاستراتيجية واقعية بحيث تُحدد الاعتبارات السياسية فريق العمل والتكاليف؟
- هل الاستراتيجية عملية بشكل تقني؟
- هل ستقبل الاستراتيجية من قبل المستفيدين؟
- هل الاستراتيجية متوافقة مع الاستراتيجيات الأخرى المُستخدمة؟



الخطوة التاسعة: تطبيق الخطة:

في حالة اختيار الاستراتيجية المناسبة، يجب تطوير خطط التنفيذ؛ لتوفير تفاصيل تطبيق الخطة الاستراتيجية، وخطط التنفيذ يجب أن تحدد: مهام فريق العمل (الموظفون)، وخطوات التنفيذ، وجدول العمل والمواعيد النهائية للتنفيذ، ومعلومات الكلفة والإنفاق، ومصادر التمويل.



الخطوة العاشرة: قياس الأداء/تقويم النتائج:

يُمثل التقويم حلقة التغذية الراجعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، المكملة للدورة التي تبدأ من التخطيط وتنتهي بالأداء، ويجب ملاحظة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من المراقبة والتقويم، هم:

١- مراقبة الأداء: يجب أن يتم مراقبة الأداء وتقريره بشكل منتظم وعلى فترات متقاربة، فالمراقبة المنتظمة لا تساعد على تحديد مواقع المشكلات فقط، بل تعمل على إظهار قوة الاستراتيجية ومدى نفعها، ويجب أن يتضمن هذا النوع من المراقبة على الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تتقدم المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها؟
- هل تنفيذ المؤسسة رسالتها؟
- هل تتصرف المؤسسة بالطرق المُتسقة مع قيمها؟
- هل تقابل المؤسسة توقعات المُستفيدين؟



٢- مراقبة العمليات: فيجب أيضًا مراقبة وتقويم عمليات التنفيذ، ويجب عند القيام بذلك طرح الأسئلة التالية والإجابة عليها:

- هل وضع نحن الآن أفضل من قبل الأخذ بمبدأ التخطيط؟
- هل القيام بعمليات التخطيط مرة أخرى سوف يعمل على تحقيق ما نحن فيه؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماذا غيرنا؟
- هل أصبح المُستفيدين جزءًا من فريق العمل؟ وكيف ندعم هذه العلاقة؟



٣- مراقبة البيئة: فالعالم الخارجي والبيئة المحيطة يتغير بشكل ثابت، ومراقبة البيئة الخارجية تحتاج إلى مهام منتظمة ومستمرة، مما يجعل المؤسسة على وعي بالتغيرات الحادثة في المجالات المختلفة والتقنيات المتنوعة، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات؛ فإن التغيرات في تلك البيئة قد تؤثر على تنفيذ الخطة المُستخدمة.



المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي أيضًا:

- صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة، وعد وجود مصادر متعددة لتحسين وضعها المالي.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت كبير وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات لوضع الرؤية، والتي تحتاج إلى وقت كبير، وضرورة توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي تحتاج إلى تكاليف مرتفعة.



ملخص المحاضرة تناولنا بالشرح النقاط التالية:

- مبادئ التخطيط التربوي الاستراتيجي
- متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح
- عناصر التخطيط الاستراتيجي التربوي
- خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي
- متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتعليم
- عمليات التخطيط الاستراتيجي التربوي .
- معوقات التخطيط الاستراتيجي التربوي



أسئلة للحوار والمناقشة :

- عرف التخطيط التربوي الاستراتيجي؟
- ما متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الناجح ؟
- ناقش عناصر التخطيط الاستراتيجي التربوي؟
- ما هي أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي التربوي؟
- ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتعليم؟
- ماهي عمليات التخطيط الاستراتيجي التربوي ؟
- ناقش أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي التربوي؟

التخطيط التربوي ٧١٢



Thank You