



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 الثانية خطوات التخطيط التربوي



ملخص المحاضرة السابقة

- تناولنا الاطار المفاهيمي الخاص بالتخطيط والتخطيط التربوي
- تناولنا أسس كل من التخطيط والتخطيط التربوي
- تناولنا أهداف التخطيط والتخطيط التربوي
- تناولنا أهمية كل من التخطيط والتخطيط التربوي
- تناولنا معوقات التخطيط والتخطيط التربوي
- تناولنا نشأة التخطيط التربوي ، وخطوات التخطيط التربوي



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة



المحاضرة الثانية

خطوات عملية التخطيط التربوي
وتتضمن:

- * التمهيد للخطوة.
- * تحديد أهداف الخطوة.
- * وضع إطار الخطوة.
- * إقرار الخطوة.
- * تنفيذ الخطوة.
- * متابعة وتقويم الخطوة.

المحاضرة الثانية خطوات التخطيط التربوي ٧١٢

سواء إن كان التخطيط بشأن مستقبل الفرد أو بشأن المؤسسة التربوية لابد أن يقوم على مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- يجب القيام بتحديد الأولويات وترتيبها جيداً ومن ثم البدء في تنفيذها.
- حصر الأهداف وتحديد شكل جيد وترتيبها وتحديد الاستراتيجي منها والتكتيكي.
- القيام بتحليل الوضع الراهن ومدى تحقيق الاهداف المنشودة .
- أن يستجيب الفرد للانتقادات وتعديل الخطة اذا لزم الامر .
- يجب القيام بوضع خطة، وعلى الفرد أن يتخيل الوضع بعد مرور عدة سنوات ماذا سيكون ؟..
- تقسم الأهداف ما بين أهداف طويلة قصيرة المدى وأهداف متوسطة المدى وطويلة المدى.
- تقييم كل مرحلة مئة مراحل الخطة

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

قبل البدء في التعرض لخطوات التخطيط نذكر أولاً أنواع التخطيط ومستوياته لفهم نوع التخطيط الذي نقوم به : يمكن تقسم التخطيط من حيث:-

- النشاط الذي يعبر عنه هذه التخطيط.
- الفترة الزمنية التي يعبر عنها هذا التخطيط.
- المستوى الذي يعالج هذا التخطيط.

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية خطوات التخطيط التربوي

أنواع التخطيط من حيث النشاط الذي يعبر عنه:
١- التخطيط الكلي الشامل: والذي يتم على مستوى الدولة، ويعني بالتنمية الشاملة أو التخطيط للتنمية، ويدخل في إطاره، التخطيط الاقتصادي، الهادف إلى زيادة الناتج القومي، وتحقيق التوازن بين قطاعات الاقتصاد المختلفة في الدولة، والتخطيط الاجتماعي . الهادف إلى أحداث توازن في العدالة الاجتماعية، وعدالة توزيع الخدمات الاجتماعية، وتقريب الفوارق الحادة بين طبقات وفئات المجتمع، والحد من الفقر.

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية خطوات التخطيط التربوي

٢- التخطيط الجزئي: وهو الذي يعبر عن كيفية تحقيق أهداف معينة لنشاط معين في المنظمة، كالتخطيط للإنتاج، أو التخطيط للتسويق، أو تخطيط القوى العاملة، أو التخطيط المالي ... حيث يعبر التخطيط الكلي الشامل عن كل الخطط الجزئية لهذه الأنشطة في الخطة العامة للمنظمة . هذا ويمكن أن يأخذ التخطيط الجزئي، أشكال أخرى أصغر عندما يتم وضع خطط فرعية لأجزاء معينة من نشاط واحد، كالتخطيط لإنتاج سلعة معينة من مجموعة السلع التي تنتجها المنظمة، أو التخطيط لنشاط الصيانة، أو التخطيط لحملة إعلانية أو ترويجية كجزء من خطة التسويق.

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

أنواع التخطيط من حيث الفترة الزمنية:
تنقسم أنواع التخطيط من حيث الزمن إلى أربعة أنواع رئيسية هي:
التخطيط الاستراتيجي: والذي يعني بتحديد كيفية تحقيق رؤية ورسالة المنظمة في المدى البعيد نسبياً، والذي يتراوح ما بين ١٥ – ٢٠ عاماً، حيث يرتبط هذا النوع من التخطيط باستراتيجية معينة وضعتها المنظمة لنفسها.
التخطيط طولي المدى: وهو الذي يزيد عن خمسة سنوات، وغالباً ما يكون في حدود عشر سنوات، وقد يكون هذا التخطيط بديلاً في بعض الأحيان للتخطيط الاستراتيجي، وقد يرتبط في أحيان أخرى به، عندما تجزأ الاستراتيجية إلى خطتين طويلتين المدى، وقد يرتبط بتنفيذ مشروع معين يتحقق بعد فترة طويلة نسبياً.

التخطيط متوسط المدى :وغالبا ما يكون في حدود خمس سنوات (الخطة الخمسية) ويعتبر هذا النوع من التخطيط من أحد آليات التخطيط الاستراتيجي، حيث غالبا ما يتم تقسيم الاستراتيجية إلى مجموعة من الخطط الخمسية المتصلة، ليتم تنفيذ جزء ما ومرحلة من الاستراتيجية خلال كل خطة خمسية تحتويها الاستراتيجية وقد تكون الخطط الخمسية في الكثير من الأحوال غير مرتبطة باستراتيجية معينة، وإنما تعبر عن أهداف محددة وقائمة بذاتها تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

التخطيط قصير المدى: ويكون خلال عام ويتم لتحقيق اهداف سريعة وبسيطة ولا تحتاج لفترة زمنية كبيرة.

مستويات التخطيط:

ينقسم التخطيط من حيث المستوى الذي يعالجه إلى:

- المستوى القومي :وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التي تتم على مستوى الدولة ككل.
- المستوى القطاعي :وغالبا ما يكون تناول للتخطيط القومي بشكل جزئي، كالتخطيط للتعليم، والتخطيط الصحي، والتخطيط الصناعي.
- مستوى المؤسسة :وهو الذي يعني بالخطة الشاملة لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة، بالطبع فإن هذه الخطة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التي تتم داخل هذه المؤسسة.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

١ - مراحل التخطيط التربوي:

تختلف وتتعدد مراحل التخطيط التربوي بتعدد انواعها واهميتها، حيث من مقومات التخطيط التربوي والتي تساعد على نجاحه هو التكامل والتفاعل والتنظيم بشكل واقعي لتحقيق أهداف واقعية في المجتمع ومراحل التخطيط التربوي تتمثل في:

. الدراسة:

حيث يتم تقييم الازوااع الحالية للأنظمة ودراسة مدى قوتها وضعفها وتقييم مواردها البشرية وإمكانياتها المادية أي أنه يتم جمع وحصر البيانات بشكل يخدم التخطيط التربوي.

. الأهداف: Insert Your Amazing Statement Here

بعد حصر البيانات والدراسة بشكل وافي يتم وضع الأهداف التي يجب تحقيقها وهي أهداف التخطيط التربوي التي يسعى إليها النظام التعليمي والإداري، حيث تعتبر تلك الأهداف هي الأهداف الاجتماعية التي يسعى المجتمع الى تحقيقها وقد تتضمن بعض المشاكل والمعوقات.

. وضع الخطة:

وذلك يعتبر تصور شامل لما سيتم تحقيقه من أهداف حيث في تلك المرحلة من مراحل التخطيط التربوي يتم تحديد الوسائل والأفراد ويتم وضع التقنيات والأساليب التي يتم اتباعها لتكون من ضمن عوامل نجاح التخطيط التربوي.

. التنفيذ:

وذلك بعد الحصول على موافقة الجهات المعنية بالتخطيط والمسؤولين في المؤسسات التعليمية والتربوية، وتحديد الميزانية المستخدمة والموارد التي تساعد على تنفيذ التخطيط.

Insert Your Amazing
Statement Here: **التقييم**

A wonderful serenity has taken possession

وذلك للتأكد من أن عملية التخطيط تحقق الأهداف المنشودة، والنظر فيما إذا كانت هناك معوقات أو مشكلات طارئة أثناء سير عملية التنفيذ للتخطيط التربوي.

خطوات التخطيط كي يكون ناجحًا وذا جدوى في حياة الإنسان لا بُد من أن يكون ضمن خطوات أجمع المختصون على نجاحها وجدواها، وهي كالتالي:

- **تحديد الهدف:** أي تحديد نقطة النهاية التي ترمي الوصول إليها من خلال تطبيق الخطة، ويجب أن يتصف هذا الهدف بالواقعية، وإمكانية التحقيق مع تناسبه مع إمكانياتك وقدراتك، ويسهل تقييمه، وواضح ومحدد بدقة.
- **جمع المعلومات:** عملية جمع المعلومات تكون بمعرفة وضعك الحالي وما تملك من المهارات والقدرات والإمكانيات المادية والمعنوية، وتحديد مواطن النقص والضعف لديك حتى تتفادها أو تصلحها عن طريق عقد مقارنة بين نقاط ضعفك وقوتك بمقياس من الشفافية والصدق مع الذات.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

- **وضع الافتراضات:** أي وضع جميع الاحتمالات التي قد تواجهها في طريق تحقيق هدفك؛ فقد تواجه الصعوبات والمشاكل والوضع السيئ؛ فيجب امتلاك الآلية للتعامل مع هذا الوضع، وقد تواجه الوضع الحسن وتكون أمورك على ما يُرام.
- **وضع البديل:** من ضمن خطوات التخطيط الجيد وضع أكثر من خطة بديلة يلجأ الإنسان إليها في حال عجز عن الاستمرار في خطته الأصلية بسبب المعوقات أو سوء التقدير أو غيرها من الأسباب؛ كوسيلة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.
- **التنفيذ والتقييم:** بعد التأكد من وضع الخطة المحكمة تبدأ عملية التنفيذ على مراحل بحيث تتزامن عملية التقييم مع نهاية كل مرحلة؛ لإعطاء التصور عن كيفية السير في الخطة ومدى جدواها.

مفهوم الأهداف:

الأهداف هي الغايات التي تسعى إليها المؤسسة وتوجه جميع الوظائف الإدارية من أجل تنفيذها وكثير من الناس تختلط عليهم الأمور عند البدء بالتخطيط أو تحديد الأهداف لأمر ما، سواء كان الأمر متعلقاً بحياتهم الخاصة، أو بعملهم.

الأهداف (Objectives)

وهي نوعان :

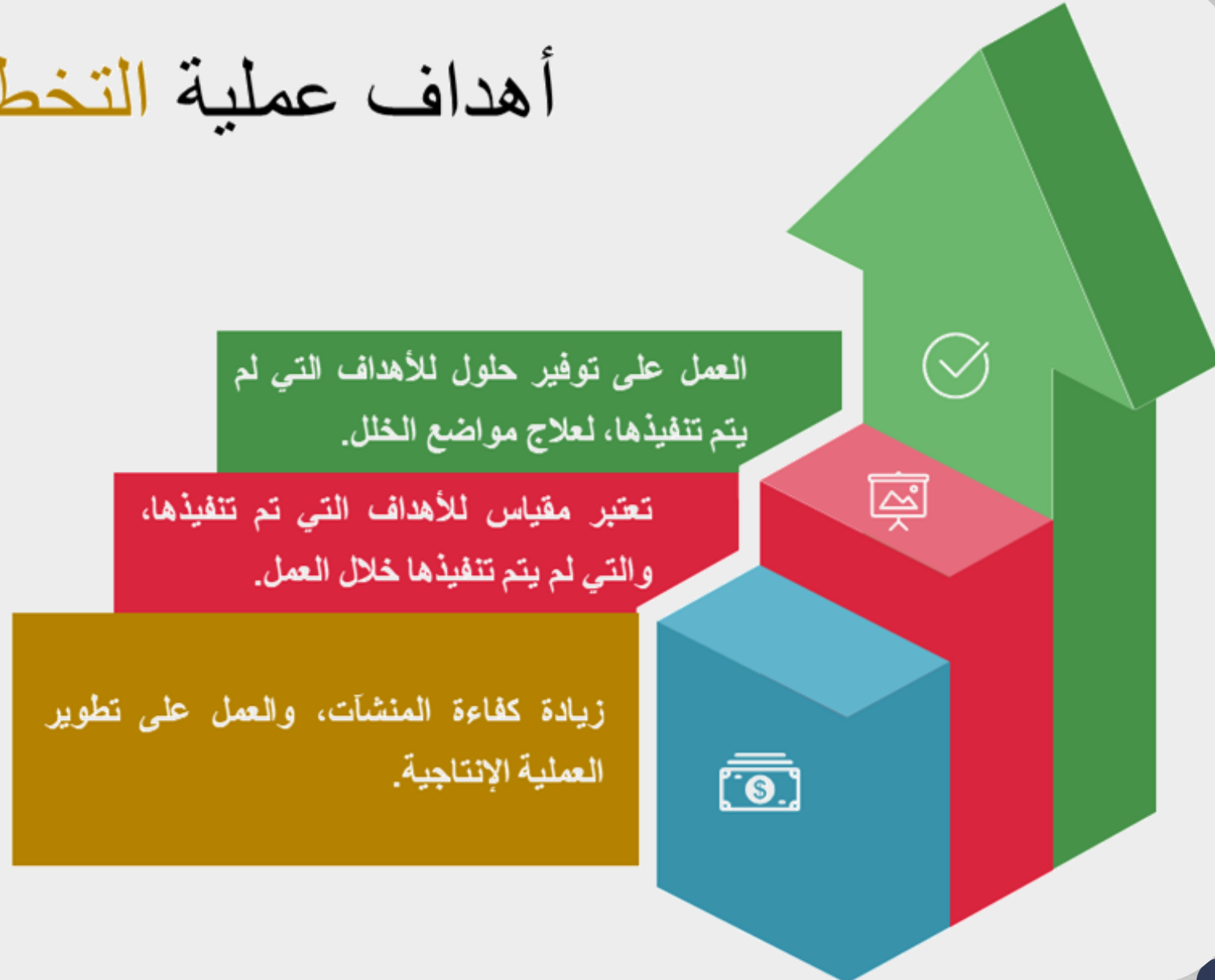
– أهداف كمية Quantitative Objectives

– أهداف نوعية Qualitative Objectives

ويعرّف الهدف أيضا : بأنه الوصول إلى نتيجة (أو نتائج) مطلوبة ومحددة ، في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانيات سواء المادية أو البشرية.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

أهداف عملية التخطيط



Amazing
Here
ession

أنواع الأهداف:

أنواع الأهداف:

- الأهداف العامة: والتي تعبر عن المجالات والأطر التي تتم فيها هذه الأهداف ومن أهم أمثلتها الإنتاجية (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الإنتاجية). مثلا ☐
- السوق (حيث يكون الهدف العام هو زيادة حصة المنظمة من السوق) . ☐
- تنمية الموارد البشرية (حيث يكون الهدف العام هو دعم القدرات البشرية في المنظمة) ☐
- الرضا الوظيفي (حيث يكون الهدف العام هو زيادة الخدمات المادية والعينية، والحوافز بأنواعها للعاملين). ☐
- الربحية (حيث يكون الهدف العام هو تعظيم العائد على الاستثمار) ☐

أنواع الأهداف:

- الأهداف التفصيلية: وهي التي تعبر عن محددات الأهداف والنتائج وتتمثل هذه المحددات في الآتي:

- ☐ الزمن : ويعني بالفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى النتيجة المستهدفة.
- ☐ الكمية : وتعني بالحجم أو الكم أو المبلغ المطلوب الوصول إليه من خلال هذا الهدف
- ☐ النوعية : وتعني بالمستوى أو المواصفات اللازم توافرها في النتيجة أو الهدف.
- ☐ التكلفة : وتعني بتحديد كل ما يجب إنفاقه أو دفعة في سبيل الوصول إلى الهدف (معبرا بقيم مالية) . وبالطبع فإن أفضل الأهداف هي تلك التي يتم تحديدها على أساس تحقيق أقل زمن، وأعلى كمية، وأقل تكلفة، وأعلى نوعية .

شروط صياغة الاهداف:

١- تحديد الفجوات والمشاكل في الموقف الحالي: ليس من المقبول ان يتم وضع أهداف جديدة في مجالات جديدة أو في نفس المجالات، في الوقت الذي توجد فيه العديد من الفجوات والمشاكل التي تعاني منها الوحدة الإدارية، فالمنطقي هو أن نعمل أولاً على معالجة المشاكل الحالية، قبل وضع أهداف جديدة . وبالتالي ستكون أول مجموعة من الأهداف لدى المدير هي تلك المتعلقة بسد الفجوات ومعالجة المشاكل القائمة في وحدته، وستكون ثاني مجموعة من الأهداف لديه هي ما يتعلق بتنمية وتطوير الأوضاع التي تم معالجة مشاكلها، وستكون ثالث مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هي ما يتعلق بإضافة أنشطة جديدة أو الدخول في موضوعات جديدة تقع في نفس مجال عمل الوحدة التي يديرها.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

٢- تحديد الاهداف بشكل دقيق: فالأهداف غير المحددة كما لا يمكن الحكم عليها بل قد لا يمكن تحقيقها أصلا . وبالتالي لا بديل لهذا التحديد الدقيق، الذي يتطلب التعرف المسبق على الأعمال المطلوبة تفصيلا، لأن تحديد النوعية، والتكلفة يتطلب بالضرورة تناول تفاصيل الأعمال المطلوبة، ليس كذلك فقط، بل أن وضع الموازنات التخطيطية يتطلب التحديد المسبق لتكاليف تحقيق الأهداف.

٣- أن تتسم الأهداف بالمنطقية أو المعقولة : وحتى يحدث ذلك، لابد وأن يستفيد المدير من دراسة للموقف الحالي عند تحديد ووضع الأهداف، في التعرف على الإمكانيات المتاحة ماديا بشريا، وأيضا الضغوط والتحديات التي يواجهها . لأن الهدف يعني أن نصل بالمتاح إلى الممكن وليس إلى المستحيل، فمنطقية الأهداف تعني بالمقدمات (الإمكانيات المتاحة) وهل هذه الإمكانيات أو المقدمات يمكن ان تكون قاعدة مناسبة للنتائج أم لا

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

٤- أن يتم وضع الأهداف في إطار مشاركة المسؤولين عن تحقيقها: غالبا ما يكون الأفراد المسؤولين عن تحقيق الأهداف، أكثر معرفة بطبيعة أعمالهم، وأكثر علما بالإمكانات المتاحة، والمشاكل المحيطة بهم، لذلك حتى نضمن دقة الأهداف ومعقوليتها، لابد من مشاركتهم في عملية وضع الأهداف خاصة وأن مشاركتهم فيها، وقبولهم لها، تساعد على التوحد معها، ومن ثم الإصرار على تنفيذها.

٥- أن يتم التنسيق بين الأهداف المختلفة في المنظمة: من الضروري أن يتم وضع هدف كل وحدة في ضوء أهداف الوحدات الأخرى للإدارة التي تتبعها هذه الوحدة، وأن يتم وضع هدف كل إدارة في ضوء أهداف الإدارات الأخرى للقطاع الذي تتبعه هذه الإدارة، وذلك تحقيقا للتكامل، ومنعا للتكرار والإزدواجية بين منظومة الأهداف والتخطيط داخل المنظمة.

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

معايير نجاح الأهداف:

لضمان نجاح الأهداف لابد أن تتوفر فيها المعايير الآتية:

- **التحديد:** ويجب ان تكون محدده بشكل واضح ومفهوم من قبل الجميع (لا يكون الهدف تحقيق الربح وإنما تحقيق معدل معين من الربح).
- **الواقعية:** حيث يمكن تطبيقها بالإمكانات المتاحة في المؤسسة
- **العنصر الزمني:** أي تحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وبشكل اقتصادي.
- **إمكانية القياس:** أي أن تكون الأهداف قابلة للقياس بحيث يمكن استخدامها كمعايير للأداء.
- **الاتفاق:** أي متفق عليها من جميع المسؤولين عنها.
- **المسئولية الرئيسة:** وتعني تحديد المسؤول عن وضع الأهداف وتنفيذها من أجل المحاسبة.

أساليب جمع البيانات:

يُعرّف جمع البيانات بأنه عملية منهجية تهدف إلى جمع الملاحظات أو القياسات المتعلقة ببحث معين، سواء كان لأغراض حكومية أو تجارية أو أكاديمية، كما أن أساليب جمع البيانات تساهم في اكتساب معرفة مباشرة وأفكار أصلية حول مسألة البحث الخاصة، وتتنوع أساليب جمع البيانات ونهجها وفق مجالات الدراسة واعتمادًا على المعلومات المطلوبة، وفيما يأتي بعض أساليب جمع البيانات:

- الاستبيان
- المقابلة الشخصية
- الملاحظة
- المصادر والمراجع
- الاختبارات

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

أساليب جمع البيانات:

- **الاستبيان:** يُعد الاستبيان أحد وسائل جمع البيانات، ويُعرّف بأنه قائمة بمجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على مجموعة من الأشخاص بغرض جمع معلومات معينة حول مسألة أو موضوع معين، وتختلف طريقة طرح الاستبيانات، فهناك أسئلة مفتوحة يجيب الشخص عليها كما يريد، وأسئلة مغلقة يُحدّد فيها المجيب بخيارات.
- **المقابلات الشخصية:** تُعد المقابلات الشخصية أحد أساليب جمع البيانات التي تُعرف بأنها اجتماع رسمي بين المحاور والمجيب، ويطرح خلالها الباحث بعض الأسئلة على المجيب، والغرض من إجراء المقابلات الشخصية هو معرفة ما إذا كان بإمكان المجيب التصرف وفقاً للمواقف والظروف المختلفة، وقد تتم المقابلات الشخصية وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو الفيديو وقد تشمل فردًا أو مجموعة من الأشخاص معًا.

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

أساليب جمع البيانات:

- **الملاحظة:** وهي بأنها وسيلة لجمع البيانات من خلال فحص السلوك أو الأحداث أو ملاحظة ردود فعل الأشخاص في بيئتهم الطبيعية، وقد تكون الملاحظات علنية، أي أن الأشخاص يعلمون بخضوعهم للمراقبة، أو قد تكون سرية، وللمراقبة السرية ميزة احتمالية تصرف الأشخاص بشكل طبيعي، ومع ذلك، يتعين على الكثير إجراء المراقبة علنيًا بسبب المشاكل الأخلاقية المتعلقة بإخفائها.
- **المصادر والمراجع:** المتوافرة تعد طريقة المصادر والمراجع المتوفرة إحدى وسائل جمع البيانات، وقد تكون هذا المصادر داخلية وتتبع للمؤسسة نفسها، كالسجلات عن المعلمين بمدرسة معينة، أو قد تكون خارجية، كسجلات زيارات لادارات مختلفة، كما يمكن أن تكون هذه المصادر على هيئة نسخة ورقية أو إلكترونية، وقد تتضمن تقارير وسجلات وتقييمات ومقترحات، ومن أمثلتها؛ سجلات التصويت، نتائج استطلاعات سابقة، إعداد الميزانيات المالية والمقالات الإعلامية.
- **الاختبارات:** تُعرف الاختبارات والقياسات بأنها وسائل معيارية، كالامتحانات وقوائم الجرد والتقييمات، والتي تُوظف عادة لجمع البيانات في مختلف التخصصات، وتُستخدم للتشخيص أو البحث أو التقييم في بداية المشروع، إذ تقدم الاختبارات معلومات أولية عن وضع المجموعة المستهدفة. ومن أمثلتها اختبارات الرياضيات التي تُعطى للطلاب، وغالبًا ما توظف الاختبارات طرقًا كمية مع تنوع أساليب طرحها

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

سؤال : ما المقصود بوضع اطار الخطة:

- ويقصد به إعداد خطة العمل حيث يهتم الكثير من أصحاب المنشآت والأعمال بإعداد خطط عمل تُساعد على نجاح أعمالهم، ومشاريعهم، وفي ما يأتي معلومات عن خطوات إعداد خطة العمل:
- كتابة وصف للقضية الأساسية: هي تقديم تعريف بالقضية الأساسية الخاصة بالعمل، والحرص على موازنتها مع حاجات الإدارة، وبيئة العمل، والموظفين.
 - تحديد الأهداف الخاصة بالعمل: هو وضع مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال خطة العمل، ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وتقبل القياس.
 - وضع استراتيجيات أساسية: هو اختيار الاستراتيجية أو مجموعة الاستراتيجيات التي تُساعد على تنفيذ خطة العمل، وتُساهم في تحديد العقبات المؤثرة في نجاح الخطة، ومعرفة الطريقة المناسبة لإدارتها.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

- تحديد فريق العمل: هي معرفة الأشخاص الذين سيشركون في العمل، وعندهم خبرة في عمل الخطط.
- معرفة الموارد: حتي تصبح خطة العمل جاهزة للتنفيذ، لابد من دراسة موارد الموارد فريق العمل، والميزانية المالية، ودعم الإدارة.
- توزيع المسؤوليات والأدوار: هو توزيع المسؤوليات على المشاركين في المراحل المتنوعة لخطة العمل.
- إعداد جدول زمني: هو الجدول الذي يُحدّد موعد بدء التنفيذ الفعلي للعمل.
- دراسة المؤشرات الخاصة بنجاح خطة العمل: هي المؤشرات التي توضح مدى نجاح خطة العمل، كما تُساهم في التأكد من تحقيق نجاح الأهداف.

سؤال : الفرق بين التخطيط والخطـة:

فالتخطيط هو وظيفة تقوم على مجموعة من المراحل الفكرية والذهنية الخاصة بالنشاط والتي تبدأ بالتفكير وكيفية تحقيقه والموازنة بين الظروف المستقبلية التي تساعد في تحقيقه أو تعيق ذلك.

بينما الخطـة هي ناتج عملية التخطيط وتفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيت اتمام كل مرحلة من هذه المراحل للوصول إلى الهدف المنشود وقد تكون الخطـة كلية على مستوى المؤسسة ، أو جزئية على مستوى الوحدات الإدارية.

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

كيفية وضع الخطة ؟

١- تحديد أهداف الخطة:

بعد تحديد الأهداف ودراسة الظروف المحيطة يتم وضع الخطة بالتعاون بين المستويات الإدارية كافة ، إذ تقوم المستويات الإدارية العليا بوضع الأهداف العامة بينما المستويات الإدارية بتحويل هذه الأهداف إلى خطط تنسجم وعملها.

٢- تحديد الخطة المناسبة:

يتم فيها وضع الاستراتيجيات والسياسات الرئيسة للمؤسسة والتي تساعد في تحقيق الأهداف.
كما يتم فيها ربط الاستراتيجيات البيئية والتي تتضمن سياسة الدولة والمنافسة والتغيرات التقنية وغيرها.

٣- إقرار الخطة واعتمادها:

تحتاج الخطة إلا لإقرار من الإدارة العليا أو من الجهات المختصة اتبنيها واعتمادها ، وهذا إجراء رسمي ضروري لتنفيذ الخطة ، فلا يمكن تنفيذ الخطة بدون صدور قرار بذلك ، فالقرار هو الداعم الرسمي المطلوب للتنفيذ.

٤- وضع برنامج تنفيذ للخطة:

يتم في هذه المرحلة إعادة جدولة الأهداف والأعمال والنشاطات التي تتضمنها الخطة ، وتتم عملية الجدولة وفق معايير متعددة منها المعيار الزمني أو درجة الأهمية أو درجة الصعوبة.

Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

ويتضمن البرنامج التنفيذي للخطة مجموعة من العناصر منها:

- الفترة الزمنية التي يجب تنفيذ الخطة خلالها.
- الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال هذه الفترة.
- المسؤول عن تحقيق أهداف الخطة.
- الأعمال أو النشاطات الواجب تنفيذها بقصد تحقيق الأهداف.
- الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال.
- المدة الزمنية التي يجب من خلالها تنفيذ كل من هذه الأعمال.
- يجب أن يكون خطة الإنفاق على البرنامج التنفيذي ضمن الاعتماد المحدد.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

٥ - مرحلة تنفيذ الخطة :

يعني الانتقال بالخطة إلى أرض الواقع ، وترجمة ما جاء في البرنامج التنفيذي من أرقام إلى واقع عملي ملموس يتمثل بإضافة سلعة أو خدمة معينة تلبي حاجات الجمهور .

وتأتي إلزامية التنفيذ من خلال ما يتمتع به الرؤساء من سلطات تنفيذية تجعلهم قادرين على التأثير في الأفراد العاملين ودفعهم للعمل بموجب القوانين النافذة في المؤسسة.

٦ - مرحلة متابعة التنفيذ :

تتم عملية المتابعة من خلال إجراء الرقابة على التنفيذ ، والتي تهتم بمقارنة أرقام الخطة التقديرية مع الأرقام الفعلية التي تم التوصل لها ، فإذا وجد انحراف فلا بد من معرفة الأسباب المؤدية لهذا الانحراف ، والعمل على تعديل الخطة الحالية أو الاستفادة منها في الخطط المستقبلية.

يجب أن تسير عملية المتابعة جنباً إلى جنب مع عملية التنفيذ لكشف الانحرافات أولاً بأول والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب .

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

ومن عوامل نجاح الخطة:

- . تعاون الجهود الرسمية والهيئات الشعبية لإنتاج وتحقيق الخطة الواقعية.
- . أن تكون قابلة للتنفيذ دون وجود أي معوقات.
- . المتابعة المنتظمة والدورية للخطة.
- . تقييم الجهود والوسائل وفق التخطيط الزمني الموضوع.
- . توفير الأشخاص المؤهلين والمعنيين بتنفيذ الخطة فهي من أهم عوامل نجاح التخطيط التربوي.
- . اسناد الخطة إلى الجهات المختصة والتي تسعى إلى تحقيق فعلي لإنجاح الأهداف الذي يعود بالنفع على المنظومة ككل.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

ما هي ركائز الخطة :

يساعد التخطيط التربوي على جعل النظام التربوي أكثر كفاءة، وفاعلية في الاستجابة لما يحتاجه المتعلمون، بالإضافة الى زيادة المعدلات التنموية، حيث إنّ للتخطيط التربوي الجيد العديد من الأسس الواجب توفرها، ومنها:

- **الواقعية :** حيث يُراعي التخطيط الواقع الملموس، والإمكانات المتاحة، ولا يكون مجرد أحلام غير قابلة للتحقيق، إذ لا بُدّ أن يُنتج التخطيط خطة تساعد على تحقيق الأهداف الممكنة ضمن الوقت، والموارد المتاحة.

- **ترتيب الأولويات :** لا بُدّ في التخطيط من التركيز على الأولويات في العمل، حيث يتمّ البدء بالمشاريع العاجلة، ثمّ الأقلّ منها أهمية. الشمول والتكامل: يُعدّ التخطيط التربوي عملية متكاملة، ومُتداخلة مع القطاعات الأخرى، فعند التخطيط لقطاع مُعيّن، لا بُدّ من النظر إلى علاقاته مع القطاعات الأخرى.

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

- **الاستمرارية:** إنّ عمليّة التخطيط عمليّة مُتواصلة المراحل، والحلقات، حيث يُراعى في التخطيط أن يكون مُستجيباً للتغيّرات، والتقدّم الذي يحدث في المجتمع بشكل دائم.
- **الوضوح والدقّة:** تتميز الخطّة الجيّدة بكونها دقيقة، وواضحة لا غبار عليها؛ وذلك ليسهل تحقيقها، حيث إنّ الخطّة المُتَشعّبة، وغير الواضحة تواجه صعوبات، وعقبات في عمليّة تحقيقها.
- **توفر البدائل:** قد تواجه الخطّة عند تنفيذها أموراً مُفاجئة، وغير مُتوقّعة، حيث لا بُدّ من توفير البديل، وجاهزيّته، علماً بأنّ البدائل قد تكون إمّا خطّة بديلة، أو وسيلة، وطريقة بديلة،

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

أو إمكانات بديلة.

- **المرونة:** التخطيط المرن يستجيب للتغيرات، والمواقف التي تحدث أثناء التخطيط، ويسمح بالتعديلات؛ لمواجهة هذه المواقف، والتغيرات؛ حيث إنه من الممكن ظهور حالات جديدة قد تتطلب تعديل الخطة، أو إجراء بعض التغييرات عليها.
- **التوقع:** تهتم عملية التخطيط بوضع خطة للمستقبل؛ إذ لا بُدّ على الجهة المسؤولة عن وضع الخطة من أن تكون لديها القدرة على التنبؤ في المستقبل، وتوقع ما يمكن أن يحدث فيه من أحداث.

ملخص المحاضرة: عند وضع الخطة فإنها لابد وان توضع في إطار الإجابة على التساؤلات التالية.

- ماذا ؟ ويقصد به تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- من ؟ ويقصد بها تحديد المجموعات المستهدفة أو المستفيدين من نتائج هذه الأهداف.
- ولماذا ؟ ويقصد بها شرعية إنجاز هذه الأهداف، وأثارها الإيجابية أو القيمة المضافة التي ستحدثها نتائج هذه الأهداف.
- وكيف ؟ ويقصد بها السياسات الإجرائية وطرق العمل والإجراءات اللازمة لإتباعها وصولاً إلى هذه الأهداف.
- وبكم ؟ ويقصد بها تكلفة تحقيق هذه الأهداف.
- وفي أي وقت ؟ ويقصد به المدى الزمني الذي سيتم فيه تحقيق الأهداف.
- وبأي معايير سيتم الحكم على النتائج ؟ ويقصد به محددات ومستويات ومواصفات النتائج، والتي سيتم أساسها قبول أو رفض أو تعديل هذه النتائج

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

- مصادر المحاضرة: الرجاء الاطلاع على المصادر التالية
- ١- التخطيط التربوي المعاصر، صالح أحمد عباينة، دار المسيرة، ٢٠١٥ ، ط، ١ .
 - ٢- التخطيط للتنمية المستدامة، محمد مخلص، حامد الشراري، دار ابن رشد، الرياض، ٢٠٢٣

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢

تعليمات الاختبار القصير

- ١- الاختبار من المحاضرات بالإضافة للكتاب المقرر
- ٢- الاختبار ثمانية أسئلة اختيار من متعدد
- ٣- الاختبار يقيس الفهم ليس الحفظ
- ٤- مراجعة الفيديوهات والشرائح بشكل مستمر

Insert Your Amazing
Statement Here

A wonderful serenity has taken possession

المحاضرة الثانية: التخطيط التربوي ٧١٢



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



المحاضرة الثانية:
التخطيط التربوي ٧١٢

Thank You

