التخطيط الاستراتيجي في التعليم

(دليل التربويين)

نقله إلى العربية

أ.فهد إبراهيم الحبيب

استاذ سياسة التعليم و الادارة المشاركة

المحتويات

الموضوع الصفحة

مقدمة المترجم 9

مقدمة المؤلف.....35

الفصل الاول

إطار التخطيط الاستراتيجي 39

القوى المؤثرة في الانضمة التعليمية 39

أولا:إعادة بناء الاقتصاد 39

القوى المحركة للمجتمع.....44

موقع الولايات المتحدة في التجارة العالمية.....48

نماذج العالة 51

تحديات التعليم 55

العوامل العنصرية 61

النماذج الاسرية.....64

تحديات التعليم 69

التوسع في برامجتنمية الاطفال.....70

اتجاه التغير 82

دورجديد للمدارس.....86

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي في التعليم 89

مراحل التخطيط الاستراتيجي 100

المسح البيئي الخارجي 104

المسح البيئي الداخلي 109

مقدمة المترجم

يعد هذا الكتاب الذي بين ايدينا عملا تربويا علميا جمع بين طيات صفحاته العرض و التحليل لموضوع مهم و ضروري لكل المشتغلين في حقل التربية و التعليم .ألاوهو موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم

فاكتاب ينتمي الى المجال التربوي عموما ويقع ضمن اهتمامات فرع الادارة ،

وتاتي ايجابية الترجمة في العربية في النقاط الاتية

-1الكتاب يبرز اهمية العوامل و القوى الاجتماعية والاقتصادية و الاثنية في التاثير على فاعلية النظم التعليمية و كفاءتها

-2يبرز الكتاب قيمة عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال الادارة التعليمية من حيث كونها عملية مستقلة تنطوي على فلسفة المجتمع في التعليم و اهدافه

-3يستعرض الكتاب ايضا اسسالتي تقوم عليها التخطيط الاستراتيجي و العناصر و البيانات التي تشمل عليها و الاجراءات التي تكفل تنفيذه

أولا:التغيرات الاقتصادية

وقد اطلق عليها المؤلف مصطلح "اعادة بناء الاقتصادي "و بعد تحول الولايات المتحدة من مجتمع صناعي فقد الى مجتمع معلومات انعكاسا لعملية اعادة بناء اقتصاد و فيما يلي الجوانب التي اعيد بها بناء اقتصاد:

.1تغير طبيعة العمل

he naruer of wourk has chanGer

.2تغير القوة المحركة

the U.s.Ain the posttions in the word tard chanGed

.4تغيير نموذج العمالة

patterns of employmet have changer

.5تغير تركيبة القوى العاملة

و فيما ياتي توضيح مبسط لكل جانب من هذه الجوانب

.1تغير طبيعة العمل

ومن خلال تحليل المؤلف لهذه الجانب يتضح لنا ان الحصيلة الاساسية لإعادة الاقتصاد تكمن في طبيعة العمل نفسه .ففي الماضي كانت القدرات الجسدية و المهارات المتخصصة تشكل حجز الزاوية في تشغيل العمال .اما العمل اليوم و في المستقبل فاصبح بشكل كبيير مسالة مهارات ذهنية عند الفرد بمعنى اخر قدرة هذا الفرد الحصول على مستويات اعلى من التعليم و المهارات الفكرية كي يجدو العمل المناسب

ولن يحتاج افراد المجتمع في مستقبل فقد الحصول على المستويات عليا من التعليم .بل سيكون عليهم ايضا ان يزيدو معرفتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة

ومما تجدر الاشلدارة اليهم في هذا الجانب ان غلبية الوظائف ستعاد هيكلتها بصورة جوهرية كا 5او 6 سنوات وان العمل نفسه سيتطلب قدرا كبيرا من التعليم و الرغبة في تطوير معارف جديدي و تشير الترقعات و الاسقاطات المستقبلية الى ان ارباب الاعمال سيخصصون ميزانية لاتقل عن 25بامئة من تكليف العمل لديهم لتعيم المتخصين و تدريبهم

.2القوة المحركة للمجتمع :ياكد هذا الجانب على ان مصادر القوة في المجتمع لاتحدد فقط طبيعة الانتاج و مستوى الانتاجية ولكنها تشكل التطور فيه و قد استعرض المولف في هذا الجانب المراحل التي تطور من خلالها المجتمع في الو.م ا من مجتمع زراعي الى مجتمع صناعي ثم مجتمع المعرفة و القوى التي اسخدمت في كل مرحلة من هذه المجتمعات على سبيل المثال في مرحلة المجتمع الزراعي كان الاعتماد على استخدام القوة البشرية و الحيوانية ومصادر الطاقة الطبيعية كريح و الشمس و الماء و في مرحلة المجتمع الصناعي كان العتماد على المعدات و التقنيات حيث كان الاعتماد على الاة البخارية و محرك الغازولين و توليد الكهرباء و في الحاضر مع بلوغ مرحلة جديدي اصبح الاعتماد على استخدام المعادلومات و تطوير التقنياتو حسن استخدامها قد عد المؤلف على ان المحافظة على موقع قوي في العلو و التقنية عنصر مهم لكيان الو.م.ا المستقبلي

.3موقع الولايات الم الامريكية في التجارة العالمية:

على الرغم من استطاعة الاقتصاد الامريكي ان يتطور من اقتصاد امريكي الى اقتصاد عالمي الى ان هناك تدهورا في ذالك التجاه في الميزان التجاري للمقرنة بدول اخرى مثل اليابان قدو كوريا وهناك اسباب عديدة خلف التوازن التجاري شرحها المؤلف ومن ضمنها اهمال القضايا و المسائل الدولية فمع ان معضم افراد الشعب الامريكي يفهمون اهمية الدفاع العسكري و الساسات الخرجية التي يقوم عليها السلام العلمي الى انهم لايعلم العددي منهم وبشكل واضح اي شيء عن الضروف الج و التا و الثقافية للبدان الاخرى لذا انه يتعين اعداد الطلاب الامريكاني على ان يعيشو و يفكرو بلغة الاقتصاد العلمي و ان يدركو الحاجة الى التبادل الثقفي مع البلدان الاخرى وعليهم ان يتعلمو النظر الى الاوضاع من خلال منظور تاريخ و ثقافة يختلف عن تاريخهم و ثقافتهم و يجب ان يتضمن منهج التعليم لغة ثانية لجميع الطلاب كما يجب ان يتعلمو التاريخ العالمي و الجغرافيا العالمية من الثقافة على انها اطار اساسي لفهم قطاعات المعرفة و تحليلها كافة

.4نماذج العمالة:

كانت اهم التغيرات التي اثرت في تشغيل العمال

-ازدياد نمو المؤسساتالصغيرة

-استقطاب هذه الزيادة الكبيرة لعدد كبير من افراد المجتمع للعمل بها

-استقطاب الافراد ذوي المهارات العلمية و الدنيا اما الوظائف المتوسطة فكانت قليلة وذلك بسبس خفض الانتاج من جهة و الاستخدام الواسع للالة للقيام بؤظائف المراقبة و المتابعة و الادارة المتوسطة

ارتفاع مستو ى البطالة

تاثير ارتفاع مستوى البطالة خاصة على النساء و الاقليات

ومع ان الجهود التي بذلت خلال الستنيات و السبعينيات لتغلب على التميز العنصري قد ادت الى التقدم الملحوض لدى العديد من افراد الشعب الامريكي لايزال وضع العامل غير مشجع .فالصراعات الناتجة عن فرض قوانين الحقوق و المدنية و استمرار التمثيل الضعيف للاقليات في برامج العلوم و التغقنية و انخفاض عدد طلاب الاقليات المسجلين في الجامعات و الصور الاجتماعية المعكوسة استمرت جميعها

في الحد من الفرص لقطاع كبير من افراد المجتمع

.5تركيب القوى العاملة: لقد اثر في تركيبة القوى العملة في الولايات عدد من العوامل اهمها

-1دخول المراة على نطاق واسع ضمن القوى العاملة باجرمما يعد من اعظم التغبديرات

2على الرغم من العديد المتزايد من النساء اللواتي يلتحقن بلقوى العاملة الا انه ندمن غير المحتمل ان يحصلن على الراتب نفسه الذي يحصل عليه الرجال

-تساوي الرجال و النساء في طبيعة العمل و اختلافهم في الاجر

-دخول ابناء الاقلياتضمن القوة العاملة باعداد متزايدة -ازدياد معدل الهجرة بين شباب الاقليات الى داخل الولايات المتحدة مما يعني زيادة الاقليات في القوى العاملة

-تميز في الوظائف و الرواتب لدى الاقليات كما هو الحال عند النساء

تحديات التعليم

هذا وقد ختم المولف مناقشته و تحليله لكل قوى من القوى بستعراض اهم التحديات التي تواجه التعليم بهذه القوى و قد جاءتوتحديات التعليم بالنسبة للتغيرات الاقتصادية موكدة على ان انظمة التعليم و التدريب و الموسساتةالتي تقوم بوضعها ستقوم بمنزلة بنية تحتية حاتمة بلنسبة للمجتمع انه من المتوقع ان يتفوق التعليم علىى الرعاية الطبية و الصحيو عندما يصبح الصناعة الكبرى للولايات المتحدة.

وسوف يادي اعادة بناء الاقتصاد الى تغير دور التعليم و التدريب و انضمتهامن برامج هدفها اكساب شباب ناشئة الصفات و العادات الاجتماعية الى موسسات تعليمية ضرورية للبقاءو الرفاهية الاقتصادية

ثانيا " التحولات السكانية

يعد البشر اهم مصدر لاي مجتمع و تحدد خصائص سكان اي بلد تعد التحولات السكانية من القوى الموثرة على نظام التعلية و نظرب على ذلك بعض الامثلة من الولايات المتحدة حيث تقدم اعمار الشعب الامريكي ادى الى تغيرات التركيبة الاسرية و تزايد الاقليات العنصرية و العرقية عالاوة على ان الاطفال اصبحو المجموعة الاضعف بين افراد المجتمع

و فيما تبين ياتي بعض التحولاتالتى طرأت على المجتمع الامريكي و مضامينها بلنسبة لنظام التعليم

1-تقدم السن لدى الافراد الشباب الامريكي شيخوخة امريكا

2-العوامل العنصرية -العرقية

3-النماذج الاسرية

4-الادوار القائمة على أساس الجنس

تحديات التعليم

كشفت التحولات السكانية المتغيرات لمجتمع الولايات المتحدة الامريكية .وهي فينفسه تنذر بمشكلات أكثر صعوبة في المستقبل .وعلى الرغم من عدم تكافؤ الفرص في المجتمع الامريكي سواء على مستوى

طبقاته او افراده .إلا ان هناك طلبا متزايدا من جهات مختلفة الى ايجاد المساوات التي تميز المجتمع الديمقراطي خاصة ،وهنا يبرز دور المدرسة باعتبارها المؤسسة الاساسية القادرة على التجارب مع احتياجات افراد المجتمع و بناء الجماعات الازمة لبقاء المجتمع و صلاحيته و ستكون التحولات السكانية في المجتمع بحاجة الى تغيرات ضرورية تشمل نظام التعليم ومن اهمها ما يلي

-التوسع في برنامج تطوير الاطفال في سن مبكرة

-توفير خدمات مساندة الاطفال

-تنويع مناهج التعليم

-توفير الخيرات امام طلاب الثانوية

ثالثا : التغيرات التنظيمية

تعد التغيرات التنظيمية ثالث القوى المؤثرة على الخصائص المجتمع و تقوم بدور واضح في تحديد شكل التعليم و تظهر التغيرات التنظيمية في التركيبة المتغيرة للموسسات الحكومية و التجارية و الصنا عية . وإذ تعد هذه التركيبة و التي هي الى حد كبير نتاج تقنية و اقتصاد متغير

يمكن تحديد اربعة منها وهي التي تدبدو اكبر ارتباطا بلتعليم ووهي

-1لامركزية التنظيمات

تعد لمركزية التنظيمات داخل الدولة سمة مميزة لمجتمع المعرفة و قد انتشرت الامركزية في الولايات المتحدة في العقود الاخيرة على المستوى التنظيمات او القرارات داخل الموسسات الحكومية التجارية و حتى في التعليم

-2الطابق البارز للتقنية

تقوم التقنية بدور فعال في نظام التعليم سواء على المستوى الفصل او على مستوى الادارة فاستخدام التقنية في الفصل يمكن ان يعفى المعلم من مسؤليات توصيل بعض مضامين الدرس مما يعني توفير بعض الوقت

-3الخيارات المتعددة

تقوم الموسسات التجارية بايجاد خيارات متعددة لتسويق منتجاتها و كلما زادت الخيارات كلما نجحت الموسسات مما يعني ان تعدد الخيارات التي توفرها الموسسة التجارية دليل على مستوى نجاحتها.

-4المشاركة

يركز هذا الجانب على اهمية المشاركة بين جميع الاطراف و العاملين في المنظمة في ادارتهاو اتخاذ القرارات الخاصة به حيث انه من المسلم به ان مشاركة العالمين في عمليات و انشطتها و سيلة لتحسين القدرة على رفع الروح المعنوية و القدرة الانتاجية

و بلنسبة للتعليم فان المشاركة ضرورية و مطلوبة على اكثر من مستوى

تحديات التعليم

تشير تحديات المجتمع و بخصائص التعليم بوجه خاص وهي التغيرات التنظيمية الى بعض مضامين هذه التغيرات و التي يتعين على المدارس و الموسسات التعليمية المختلفة ان تستجيب لها .وهي

-1الحاجة الى هياكل جديدة في التنظيم و ادارة كل من المنطقة التعليمية و المدرسية

-2الحاجة الى اساليب عمل جديد

-3الحاجة الى بناء ثقافة تعليمية وقد انتقل المولف بعد ذالك الى الحديث عن "اتجاه التغير المطلوبة في هذه المرحلة من المجتمع الامريكي بعتبار ان هذه المجموعات الثلاثة من القوى التي تم استعراضها تلقى بكثير من الضغوط على المدارس ليس فقط لتطوير ما تقوم به في الوقت الحاضر و لكن ايضا لتعيد وضع اهدافها و براميج و اساليب الاداء و الادوار التي يلعبها العاملون بها و انظمة التقيم و النواحي المالية و غيرها من الانشطة الاخرى

بعد ذلك استعرضت مراحل التطوير المدرسي و التي حددت في اربع مراحل هي

مرحلة المدراس الصناعية :و كانت استجابة لمرحلة او العصر الصناعي

مرحلة الدراس المحسنة :و هي محاولة انتقلية ادلاصلاح و ضع المدارس

مرحلة المدارس المعاد بنائها :و هي استمرار للجهود التي بدات في المرحة الثانية

و تعد محاولة للتاكيد على الدور الاساسي للمدرسة و وظيفتها

مرحلة مدارس المجتمع :وهيي المدرسة اتي تعد مركزا للمجتمع يحقق فيها الجميع افرادا و جماعات اهدافهم و يجدون فيها كل احتياجاتهم و قد اختتم هذا المولف هذا الفصل باستعراض"

الدور الجديد للمدارس و الذي كشف فيه عن الدور الذي يجب ان يلعبه التخطيط الاستراتيجي حيث ،اشار الى الضرورة ان يقوم التخطيط الاستراتيجي بتوظيف كلاما يساعد على تزويد الموسسات التربوية و التعليمية (نظام التعليمي بوجه عام) بمنظور محدد لمتطلباتها و احتياجاتها و ذلك من خلال اجراء مسح للبيئة الخارجية ،

من خلال مسح للبيئة الخرجية ومن خلال شعور او توجيه عام و التطور في المستقبل

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

تناول هذا الفصل موضوع هذا الكتاب او ما يمكن ان نطلق عليه جوهرة هذا الكتاب الاوهو التخطيط الاستراتيجي في التعليم و قد تضمن نقاطا عديدة و مهمة استعرضها المؤلف بلتفصيل منوخلال المناقشة و التحليل

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية او يدسلسة من الخطوات القادرة على تحريك التنضيم التعليمي من خلال مجموعة من الابعاد

-1فهم القوى الخارجية او التغيرات المتعلقة بها

-2التنبؤ بحتمالات قدراته التنظيمية

-3وضع رويا لمستقبله المفضل و توجهه الاستراتيجي بقد العمل على تحقيق تلك الرويا

-4و ضع اهداف و خطط قادرة على نقله من مو قعه الحالي الى موقعه الذي ينشده

-5وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ

-6مراجعة التقدم .و حل المشكلات و تجديد اخطط

وعلى ذالك ،فان عملية التخطيط الاستراتيجي تطرح عدد من الاسئلة التنظيمية و الفردية بهدف عمل المسح البيئ لازم لها و ذلك على المستوى الخارجي و الداخلي

ويرى المؤلف انه من الصعب ايجاد تعريف معين او محدد للتخطيط الاستراتيجي يكون مناسب او منصفا له في تاثير على تنظيم معين لذلك تم استعراض عدد من التعريفات التي ختمها المولف بتعريف ذي معنى اوسع في رايه و هو كما ياتي :

<<التخطيط الاستراتيجي هوا عملية قوامها التحجديد و التحويل التنضيمي و هذه العملية من شانها توفير الوسائل المناسبة لتكيف الخدمات و الانشطة مع الظروف البيئية المتغيرة و الظروف البيئية التي تخضع

للتغير .....و يوفر التخطيط الاستراتيجي اطارا لتحسين ووضع البرامج و الادارة و العلاقات التعاونية و تقيم تقدم المؤسسة<<

هذا و قد تم توضيح الفرد بين التخطيط الاستراتجي و التخطيط طويل المدى من جهة و بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التقليدي من جهة اخرى

مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمكن تنظيم التخطيط الاستراتيجي في المراحل العامة من الجهد و الهدف و لايتسوى الزمن و الجهد الازمان لكل مرحلة و في الوقت نفسه قد تكون الانشطة الخاصة بكل مرحلة نتداخلة مع المراحل الاخرى

–

و تلك هي مراحل التخطيط الاستراتيجي و ما تتضمنه كل مرحلة من النشاطات ا

–المرحلة الاولى : ايجاد قاعدة للتخطيط و التغير و انشطتها هي:

المسح و التحليل البيئي الخارجي

المسح و التحليل البيئي الداخلي

مدخلات (عطاء) المسؤولين

تعليم المجتمع

المرحلة الثانية : وضع الخطة الاستراتيجية وهي:

الخطة التنموية

مراجعة الخطة

مراجعة الخطة و انهاؤها

المرحلة الثالثة :وضع خطة التنفيذ و انشطتها

خطة الانظمة المركزية

خطة البناء

التصحيح و حل المشكلات

المرحلة الرابعة :تنفيذ الخطةو مراقبتها و انشطتها هي التقيم

و اهم ما جاء في المرحلة الاولى ان المسح البيئي هو احد انشطة هذه المرحلة استهدف جمع و اعداد و تحليل البيانات الخارجية و الداخلية

و المسح بوجه خاص و الاصطلاح العام المستخدم في وصف سلسة من الانشطة التي استهدفت تزويد نظام ما بلمعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرارات حاضرة و مستقبلية و المسح البيئي الخارجي يتمثل الهدف الاول منه في تحديد طبيعة المجتمع و الظروف الندمتغيرة و الخاضعة لتغير و التي من المرجع ان تؤثر في انظمة التعليم و التدريب و يتضمن هذا النوع من المسح ما ياتي

-1تحليل الاتجاهات : و يشمل الاتجاهات الاقتصادية و السكانية و الاج و السياسة التربوية

-2تحادليل النماذج و يشمل النماذج العرضية ، الرسمية ،الاقليمية او المحلية و جميعها بزيادة او النقص

- 3تحديد المغزى :و تعني المضامين و المدارس

-4العمل و تعني تصورات موضوع القرار

اما المسح البيئي الداخلي : فينصب مركز اهتمامه على موقع التنظيم و ما هو قادر عمله و يوافر هذا التحليل التنظيمي ؛ معلومات للتخطيط الاستراتيجي .كما يزود بمعلومات مهمة لتحسين الكلي للتنظيم و يتضمن هذا النوع من المسح كذلك ما يلي :

-1تحليل الاتجاهات و يشمل "التجاهات الاقتصادية و البيانات الاجتماعية و البيانات السياسية و التعليمية

-2تحليل المنطقة التعليمية و يشمل "تقدير كلي و قضايا حاسمة حسب المنطقة

-3نقاط القرار و تشمل :مضامين لمستقبل المنطقة التعليمية

و تتضمن المرحلة الثانية عدد من الافكار الرئيسية و الفرعية يجب الاخذ بها بعين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية

مراجعة المسح الخارجي

مراجعة المسح الداخلي

تنمية الرويا و تطويرها

وضع الاهداف الاستراتيجية

وقد تشملت كل فكرة رئيسة مما سبق مجموعة من الافكار الفرعية جاءت على هيئة تساولات استهدفت الاجابة عليها وضع الخطة الاستراتيجية

هذا ومن البنود التي يجب ان تظمها خطة الاستراتيجية ما ياتي

-الحاجة الى خطة استراتيجية

-الاعتقادات الفلسفية و افتراضات التخطيط

-مهمة المنطقة التعليمية

الاهداف الاستراتيجية للمنطقة التعليمية:

و ينبغي مراجعة الخطة بصورتها الاولية من قبل المجموعات المكلفة من قبل المنطقة التعليمية . وبعد مراجعة المقترحات و الملاحظات التي يقدمها القائمون على المنطقة يجب عمل مراجعة نهائية للخطة الاستراتيجية

ومما يجدر الاشارة اليه .ان هذه الخطة يجب ان تطبق من قبل هيئة المدرسة .الا انه يجب ان يفهم ان الخطة ليست فقط دليلا للعاملين و تنفيذ للبرامج

هذا و يحتاج لوضع الخطة مدة تقرب من ثلاث اشهر بدون بطئاو تاخير من اجل تنفيذها

و تقدم خطة التنفيذ و ذلك في المرحلة المحددة و المنشودة و تكون خطط التنفيذ معرفة بقد الوصول الى الاتجاه المحدد و المنشود و تكون التنفيذ عادة مخصصة لسندة واحدة

ومن الضروري المحافظة على التوازن و التناسق بين المنطقة التعليمية و الاهداف المدرسة من جهة ، و خططأنظمة المنطقة من جهة اخرى كما يجب على المنطقة التعليم و الهيئة الادارية بلمدرسة .ان تضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الاستراتيجية .و هذا وقد وضع المؤلف نموذجا لاحد اهداف التنفيذ بصفته مثالا على وجوب ان تكون خطط التنفيذ محددة الامكان

وتشمل خطط التنفيذ جيدة الاهداف و الاغراض و الانشطة المحددة و الخطوط الزمنية و المسؤليات و النتائج و يمكن ان يتقرر النجاح النهائي لاي خطة استراتيجية من خادلال كفائة خطة التنفيذ

و تاتي بعد ذالك المرحلة الرابعة و تشمل قسمين هما التنفيذ و مراقبة الخطط وفي كلاالقسمين لابد من بذل الجهود المناسبة لتهيت العاملين و تزويدهم بلمهارلدات الازمةللتنفيذ كما يجب توجيه عملية المراقبة في مرحلة مبكرة من التنفيذ مع تقديم تقارير دورية عن سير العمل و مدى التقدم فيه هذا ومن خلال عمليات التنفيذ يظهر نظامان مهمان بشكل خاص هما

تطوير العاملين و تقويم العاملين و البرامج و تعد عملية مراقبة تنفيذ الخطة امرا اساسيا لتحديد المشكلات في مرحلة مبكرة و لتوثيق التقديم مع تطوير اطار لتقيم .