**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

**كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية**

**قسم علم النفس**

**شعبة علوم التربية**

**مطبوعة في مقياس الإدارة  والتخطيط التربوي**

* **محاضرات ألقيت لصالح طلبة السنة الثانية علوم تربية**

**إعداد:د.قرساس حسين**

**السنة الجامعية:2018/2019**

**مقدمة:**

تعتبر الإدارة سلوكا بشريا عاما وجد منذ ظهور الإنسان على الأرض. ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي في بساطتها ومحدوديتهما بينما تتسم اليوم بالتعقيد وهي أكثر أهمية وتتسع بإستمرار لتواكب كل مراحل وميادين الحياة.

ولم تعرف الإدارة كعلم إلا بداية ظهور المجتمع الصناعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بظهور الثورة الصناعية.

لكن الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان ا لكنها تطورت بشكل تدريجي حتى أصبحت علم قائم مستقل بذاته له نظرياته ومدارس وممارساته وتطبيقاتها بحيث أصبح ضرورة ملحة لكل نشاط.

ويعتبر أول من قام بدراسة الإدارة على أساس علمي هو(فردريك تايلور) في كتابة ”مبادئ الإدارة العلمية“ثم تطور مفهوم الإدارة تطورا سريعا بعد الحرب العالمية الثانية بحيث أصبحت نظرة المفكرين والدارسين لمفهوم الإدارة أكثر شمولية وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها.

ولا يفوتنا هنا الإشادة بما جاءت به الإدارة الإسلامية في بداية القرن السابع الميلادي لتخرج على العالم بأسلوب فريد في نوعه، متميز في نظامه وكان على رأسه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم المؤيد بالوحي ،والذي رأس هذه الإدارة بتوجيه من رب العالمين ،حيث يقوم بإدارتها بأسلوب الشوري لافرق بين البشر الا بالتقوى.

وتعتبر الإدارة التربوية فرعا من فروع الإدارة العامة تشترك معها في وظائفها وفي إطارها النظري، وأدواتها المنهجية، وتختلف عن الإدارات الآخرى(العامة، الأعمال..ألخ) في مجال التطبيق.

وهي وركيزه أساسية في النظام التعليمي التربوي والذي يتوقف عليه نجاح العملية التعليمية وتطويرها وتحسينها .

والإدارة المدرسية هي فرع من فروع الإدارة التربوية وتمثل الجانب الإجرائي التنفيذي لها والذي يسعى إلى تجسيد الأهداف التربوية على أرض الواقع من خلال تنفيذ الخطط التربوية والبرامج بأقل جهد وأسرع وقت وبكفاءة وفاعلية.

ويعد التخطيط التربوي جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل وأحد أهم مجالاته وقاعدة ارتكازه لأنه يتناول الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي تقدم اقتصادي أو اجتماعي.وتتمثل أهميته بالنسبة للفرد والمجتمع في تجاوب وتوافق وملائمة حاجات الفرد مع متطلبات لعصر الحديث . وهكذا تدرك أهمية التخطيط التربوي في بناء مؤسسات حديثة ، وتفعيل دور المؤسسات المدنية للارتقاء بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والحضارية والخدماتية للمواطن لإكسابه شتى أنواع المعارف والمهارات والعلوم النظرية والتطبيقية لإشباع حاجاته الخاصة والعامة.(الفقيه،2007)

وقد جاء هذا المقياس الذي يتناول الإدارة التربوية والتخطيط التربوي في شكل مجموعة من المحاضرات ألقيت لصالح طلبة السنة الثانية علوم تربية بقسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تم تقسيم مقرر المقياس إلى 15 محاضرة في3 محاور خصص المحور الأول **للإدارة التربوية** في شكل 4 محاضرات أما المحور الثاني ففيه تم تناول **الإدارة المدرسية** في سته محاضرات ثم **التخطيط التربوي** في خمسة محاضرات كما سيأتي لاحقا .

**المحور الأول : الإدارة التربوية**

**المحاضرة الأولى:ماهية الإدارة التربوية**

**تمهيد**

**1.مفهوم الإدارة**

**2.مفهوم الإدارة التربوية**

**3.علاقة الإدارة التربوية بالإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**

**4.نشأة الإدارة التربوية**

**خلاصة**

**تمهيد**

**1.مفهوم الإدارة العامة:**

**أ - لغويا :** كلمة إدارة مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه ، أشرف ، خدم ، أعان، راقب

...ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. ( المجدوب ، 2003 ،ص. 11)

وتعني كذلك التربتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق اهدافا مرجوة.

ويقابلها في التعبير اللاتيني مصطلح administration الذي يعني خدمة الغير.

 **ب) إصطلاحا:**

لمصطلح الإدارة تعريفات متعددة نظرا للتداخل الكبير الموجود بينها وبين سائر فروع العلوم الاجتماعية ،إضافة الى وجود نظريات متعددة تناولت هذا المفهوم.

**:ومن بين هذه التعاريف :**

* هي القدرة على إستخدام كافة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق أهداف معينة.
* وتعرف بأنها جملة العمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين وعن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها **تايلور** " بالمعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد على أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف." ، أي أن الإدارة فن وقيادة وتوجيه جماعة من الناس نحو القيام بأعمال بشكل أسرع وأنسب وأقل تكلفة.

**.**
أما **فايول**Fayol : تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب .

**وعرفتها موسوعة في العلوم الإجتماعية الأمريكية** :" الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما و الإشراف عليه" وأنها الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. ((المجدوب ، 1999 ، ص.21)

 يعرفها جون مي jean mer بأنها تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع ".

وعرفهاعابدين (2005 ) بأنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية و المادية و الاستخدام الألمثل لها

بأعلى كفاءة و أقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه

و الرقابة و التقويم.

**2.مفهوم الإدارة التربوية:**

**إ**ن مفهوم الادارة التربوية مفهوم واسع يتضمن مفهوم الادارة المدرسية الا ان هنالك خلط شائع بين هذين المفهومين حيث يستخدم المصطلحين كشئ واحد رغم ان لكل منهما دلالة مختلفة عن الاخرى فالادارة التعليمية Education administration وتعني بالاعمال التي يقوم بها الاداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي من حيث التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتحديد الاهداف العامه ووضع المناهج والمقررات الدراسيةوهي مسؤولة ايضا عن رسم السياسات التعليمية وتقديم المساعدات المالية والفنية للإدارات المدرسية وامدادها بالقوة البشرية اللازمه لتنفيذ السياسه العامه المقرره وتحقيق الاهداف المحدده فضلا على ان الادارة التربوية يرأسها وزير مسؤول عن تنسيق سياسة التربية التعليمية .

وتعرف الإدارة التربوية على أنها الجهة المسئولة عن رسم السياسة التربوية محددة في ضوء سياسة الدولة و فلسفتها و تهدف إلى تنمية المجتمع )مرزا وآخرون ،2011)

• هي النظام التربوي على مستوى الدولة و ما يحيط به من تشريعات و قوانين

• الإدارة التربوية تهدف للتنمية البشرية وتطوير التعليم و تركز على القيم الإنسانية ، الاجتماعية ،

الاقتصادية و السياسية

• عملية استشارية تنموية منظمة و شاملة تهدف لبناء انسان متكامل وتخدم المجتمع من خلال

استغلال الموارد البشرية و المادية لقطاع التعليم )صالح ، 2011 ،ص.168 )

وعرفها الابراهيمي بأنها عملية شامله يتم بموجبها حشد الطاقات الفكرية والبشرية والمادية لتحقيق أهداف تربويه متفق عليها .

ويمكن ان نعرفها بأنها عملية اجتماعية تربويه تعني بتنظيم عمل القوي البشرية والمادية وتوجيه جهودهم نحو تحقيق اهداف اجتماعية تربوية ذات قيمة بأكبر مردود ممكن .

**3.. نشأة الإدارة التربوية وتطورها**:

الإدارة التربوية من العلوم الحديثة نسبيا، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين، وكانت أول المفاهيم المبكرة للإدارة هي في ميدان الصناعة بفضل رائد الإدارة العلمية "تايلور " والذي قام بأبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر والتي تهدف إلى اكتشاف أفضل السبل لإنجاز الأعمال وتحديد الطرق والوسائل التي تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية **1**. ومن تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلىإدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقرار واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية،وعليه انتقل علم الإدارة من المؤسسات التجارية و الصناعية إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التعليمية.ولم تبدأ الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا عام 1946 حيث بدأت مؤسسة " كلوج " الأمريكية حيث قدمت هذه المؤسسة ما يزيد عن 9 ملايين دولار في صورة منح للجامعات لدراسة تطوير الإدارة التعليمية والتوصل إلى صياغة للإدارة مما كان له أثر كبير في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال. **2**

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالإدارة التعليمية من جانب كل من مكاتب التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والجامعات الأمريكية على جد سواء، وبدأ إعداد البحوث والدراسات الخاصة تتزايد عاما بعد عام، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقلت الإدارة التعليمية كعلم مستقل قائم بذاته إلى أوروبا.ُثم إلى الإتحاد السوفياتي و إلى العالم أجمع، ومن هنا بدأ علم الإدارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية الأخرى، ويتخذ لنفسه مكانة بين هذه العلوم،حيث أصبح يدرس كعلم قائم بذاته في المعاهد والجامعات الغربية والشرقية وفي العالم العربي.

**4.علاقة الإدارة التربوية بالإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**

إن هذه المفاهيم الثلاثة قد شاع إستخدامها في الكتب والمؤلفات التي تتناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم، وتستخدم أحياناً على أنها تعني شيئاً واحداً.

ويبدو أن الخلط في هذه التعريفات يرجع فيما يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي – Education – الذي ترجم إلى العربية بمعنى(التربية) أحياناً والتعليم أحياناً أخرى. وقد ساعد ذلك بالطبع إلى ترجمة المصطلح Administration Education إلى الإدارة التربوية تارة والإدارة التعليمية تارة أخرى على أنهما يعنيان شيئاً واحداً.

هناك خلطاً شائعاً بين المفهومين حيث يطلق البعض إسم الإدارة المدرسية على التعليمية أو العكس ولتوضيح ذلك:

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية أما الإدارة التعليمية هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية .

وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجية محددة يتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

**تطبيق**

ما هي أهداف الإدارة التربوية وفيما تتمثل أهميتها ؟

**المحاضرة الثانية :تابع ماهية الإدارة التربوية(الخصائص ،الأهداف ، الأهمية)**

1.خصائص الإدارة التربوية

2.أهداف الإدارة التربوية

3.أهمية الإدارة التربوية

خلاصة

**1.خصائص الإدارة التربوية(بواب،2014)**

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة

وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة وغيرها ، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على

كل ميادين الإدارة ، مع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة بها

**أ.الفعالية والكفاءة**: وتحقّق ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لكل من الإمكانيات البشرية والمادية.

**ب .عملية**: مبادئها النظرية وأصولها تتكيّف مع مقتضيات الموقف بشكل كبير.

**ج. الإجرائية:**

يقصد بها ترشيد القدرة على الأداء العملي الذي يستند على القوانين العملية ويتفق مع المستحدث في النظريات والتصنيف المركب في العلوم، وتولد القدرة على تطويع الجهود في المواقف العملية في بيئة الإدارة.

**د.المرونة:** تتسم بالمرونة والسهولة، بعيدة كل البعد عن القوالب الثابتة والجامدة، وفي الغالب تكون متكيفة مع الظروف المتغيرة، وتتلاءم مع مقتضيات الموقف.

**ه. التأثيرية:**

وتعني تطويع الأساليب المناسبة لحسن استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية والعمل على

تطويعها لتحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الادخارية بما يفوق قيم مداخلاا وتطويع كل من الخبرة والسلوك

في نمو العملية الإدارية وفهم المجتمع والحضارة، هذا التطويع مقترن بوجود إمكانات الوصول إلى استنتاجات أو تنبؤات.

**و. الموضوعية:**

تعنى الاستقلالية في عملية التحقق من سلامة الوصول إلى النتائج عن طريق إعادة إجراءات

التجربة، أو استعادة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى أن الموضوعية في الإدارة التعليمية تعني إمعان النظر في الواقع الفيزيقي والإيكولوجي للبناء الاجتماعي والتوازن المحسوب بين تقدير الاحتياجات ومعرفة الإمكانات المتاحة.

**ه. المستقبلية:**

إن المستقبلية تعني المرونة وسرعة الاستجابة والتنفيذ والابتكاري المبدع القادر على صنع المستقبل وغرس قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان وإعداد الإنسان للمستقبل معتمدا في ذلك على التفكير والتحليل وحل المشكلات المتجددة .

**2.أهداف الإدارة التربوية:**

 تحمل الادارة التربوية على عاتقها مسئولية كبيرة ،و هي الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وضبط العلاقات التي تجمع بين  القائمين عليها مما يعود ذلك بالنفع على  الأجيال القادمة و تخريج دفعات قادرة على تحمل صعوبات التي من الممكن أن تتعرض لها في المستقبل ،و من أبرز أهداف الإدارة التربوية

– تحاول في المقام الأول ارساء القواعد ،و المبادئ التربوية ،و من ثم القواعد الخاصة بالتعليم .

– تضبط العلاقات التي تجمع بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظومة بأكملها .

– تنفيذ القرارات ،و القواعد التي قد قامت الإدارات التعليمية بوضعها .

– تشرف على تنفيذ الخطط ،و المشروعات التي قامت الوزارة بأعدادها .

– تحاول تطوير العملية التعليمية ،و اعداد جيل قادر على التكييف مع الوضع الحالي .

– توفير كافة الأنشطة اللازمة لتحسين مستوى الطلاب في المؤسسة .

– تنمية ،و تطوير القدرات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ،و الطلاب .

– تبني الأفكار الإيجابية التي تحسن من وضع المؤسسة أو المنشأة .

– تأسيس شخصية من ينتمي للمؤسسة التعليمية سواء من الناحية الأخلاقية أو التعليمية

**"3.أهمية الإدارة التربوية**

-تحدد المسؤلية وتجعلها معروفة للجميع.

-وجود الإدارة يعني إمكانية التوسع وتطوير النظم التربوية .

-يساعد وجود الإدارة وفاعليتها على تعظيم العوائد وزيادة الفائدة من المؤسسات التربوية

-وجود الإدارة سيسهل من عملية المحاسبية .

- وجود الإدارة يساهم في التنسيق مع مؤسسات المجتمع بصورة علمية.

**خلاصة**

من خلال استعراض العناصر السابقة يتبين أن لللإدارة التربية خصائص تميزها عن غيرها كما أن لها اهدافا تسعى إلى تحقيقها بكل كفاءة وفاعلية وأنه لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أي نجاح للعملية التعليمية.

**تطلبيق**

**للإدارة التربوية وظائف متعددة وضحها.**

**المحاضرة الثالثة:وظائف الإدارة التربوية**

**تمهيد**

**1.التخطيط**

**2.التنظيم**

**3.التوجيه**

**4.الرقابة**

**5,التقويم**

**خلاصة**

**1.التخطيط :** هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها. والتخطيط عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غذ المؤسسة, وهو نوع من توقع أو إدراك طبيعة الأحداث قبل أو بعد الحدوث ويقتضي التخطيط ضمنا التنبؤ بالمستقبل وكذلك محاولة السيطرة على الاحداث.والتنبؤ بتاثيرات الإحداث البعيدة مستقبلا.

 و"التخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقريرسلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني".(المومني ،2008،ص,180)

ويتأثر التخطيط ببعض العوامل مثل نقص الموارد وارتفاع نسبة الأمية ونقص الوعي التخطيطي

**2.التنظيم :**عرفه عطوي عموما بأنه"عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق دف مشترك."(عطوي،2014،ص.25)

ويقصد به كذلك توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ويتضمن تحديد المسئوليات وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم

هناك فرق بين التنظيم والمنظمة فالتنظيم عملية إما المنظمة فهي جهاز يسعى من خلال تنظيم الإمكانات والأدوار والعلاقات والمهام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة

**3.التوجيه:**يعتبر التوجيه من العمليات الرئيسية لعناصر الإدارة التي يمكن من خلالها ان نتحقق من أن جهود الإفراد والعاملين بالمدرسة مثلا , تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

التوجية ليس تنفيذا للأعمال وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم في ضوء مستلزمات الأداء الناجح. يعتبر التوجيه مرحلة مهمة في العمليات الإدارية .

والتوجيههو العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات ،التي يواجهونها ورصد ملاحظة كل فعاليات العمل المخطط له ،بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات وهناك عدة أشكال للمتابعة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة ,(صرصيري،2003،ص.59)

تلك العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغبيهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة. كما يعرف البعض الآخر على انه الإرشاد والتعلم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكن الموظفين من انجاز إعمالهم.

والتوجية يقوم على ثلاث نواح أساسية وهي إرشاد المرؤوسين ،والاتصال بهم ،وإصدار الأوامر إليهم.

ويتمثل الهدف الرئيس من عملية التوجيه في الحقل التعليمي تحقيق أهداف المدرسة ومساعدة العاملين ليصبحوا ذوي مهارة وكفاية عالية, ولابد من ترجمة هذا المفهوم الى واقع اجرائي ملموس من خلال مجموعة من الممارسات التي يمارسها مدير المدرسة مثل:

زيارة الفصول المدرسية – مناقشة توجيهات المشرفين -مساعدة المدرسين على طريقة التدريس الجيدة-توجيه المدرسين الجدد – مناقشة نقاط القوه والضعف مع المدرسين عقب كل زيارة يقوم بها -دراسة مشكلات التلاميذ واقتراح وسائل علاجها.

**4.المتابعة والتقويم:**

إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة"(المومني ،2008،ص.191)."

أما التقويم في مجال الإدارة التعليمية هو " تلك الإجراءات التي تقاس ا كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة.(معوض ورزق،2003،ص.132)" ، ويعرف كذلك بأنه " عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ

القرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المتوخاة."

وترمي عملية المتابعة والتقويم في الإدارة التعليمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن أن نذكر منها ما

يلي:

1) تقدير نتائج إنجاز العاملين للعمل، وهي نتائج تتعلق بالمعلومات التي اكتسبوها والمهارات

والاتجاهات التي نحوها.

2)الوقوف على صلاحية برنامج العمل ومدى تحقيقه للأهداف التي وضعت.

3) الوقوف على الجوانب التنظيمية والإدارية والإجرائية المنظمة للعمل.

4) معرفة إمكانية الأفراد القائمين بالعمل، ومعرفة نواحي القوة والضعف في أدائهم وقد تستخدم

المعلومات التي يحصل عليها متخذو القرارات في ترقية بعضهم إلى مراكز قيادية. (معوض ورزق،2003،ص.132)

 5) ملاحظة تأثير ديناميات الجماعة على أداء الأفراد. **(**

ومن أهم مجالات التقويم في الإدارة التعليمية نجد:

• تقويم الخطة التربوية والتنظيم الإداري والتمويل. 

• تقويم التنظيم المدرسي وأثره على تحقيق الرسالة. 

• تقويم خطة المباني المدرسية والتجهيزات والأدوات المدرسية. 

• تقويم برامج التدريب لكافة المعلمين ومدى إقبالهم على مهنة التدريس، ومن ثمة تقويم أدائهم.

• تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ومدى قيام المدرسة بخدمات تعليمية فعالة. 

• تقويم المنهاج المدرسي من حيث أهدافه ومحتواه وتنظيمه وتنفيذه. **(**المومني**،،**2008**،**ص**.192)**

وعليه عند تقويم أي برنامج تعليمي أو خطة تربوية لابد من إتباع خطوات رئيسية في العملية التقويمية مثل تحديد الهدف من التقويم، واختيار الوقت المناسب، تحديد المجال إضافة إلى تحديد الأسلوب والطريقة المستخدمة في التقويم.

**خلاصة:**

الإدارة التربوية مجموعة من العمليات والوظائف المتشبكة والمتداخلة وهي كلها ذات اهمية ولا يمكن لللإدارة التربوية أن تكون ناجحه إلا إدا قامت بكل هذه الوظائف على أكمل وجه وبأحسن الطرق وأكبر فاعلية .

**تطبيق**:ماهي أهم النظريات المفسرة للإدارة التربوية؟

**المحاضرة الرابعة:نظريات الإدارة التربوية**

**تمهيد**

1. مفهوم النظرية
2. مصادر بناء النظرية
3. أهم النظريات

**1.3.** نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

**2.3.** الإدارة كعملية اتخاذ القرار

**3.3.** نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

**4.3.** نظرية الأدوار

**5.3.** نظرية العلاقات الإنسانية

**خلاصة**

**1.مفهوم النظرية:** هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر أو التنبؤ بها, وهي اختصار وصفي لهذه الظواهر وكيفية التعامل معها.

والنظرية ليست حقائق مطلقة , وإنما هي فرضيات نشأت عن طريق التجربة والخطأ والملاحظة وهي قابلة للإثبات أو الرفض بصفة مستمرة ودائمة.
 فالنظرية وسيلة ، وهي إطار مرجعي يحاول أن يضع نظاما للأشياء بدلا من تناثرها ، وهي توجه التطبيق ، والتطبيق بدوره يوجه النظرية . ( الفريجات ، 2000، ص. 47 )

**2.الصفات التي تتميز بها النظرية:**

1) البساطة: أي السهولة والدقة والوضوح في اختيار وصياغة العبارات.

2) الدلالة الاقتصادية:أي اختصاره عددا أكبر من الظواهر المختلفة لأقل عدد من الظواهر لأقل عدد من المبادئ العامة.

3) الدلالة العلمية: أي أنها ملائمة من ناحية العلم في الدقة والصحة والتحويل.

4) الكفاية: أي قدرتها على التفسير والتنبؤ.

**3.مصادر بناء النظرية:**

1)الدراسات والبحوث في الإدارة المتخصصة.

2)خلاصة الاستدلال العقلي للأفكار والمبادئ العامة للإداريين.

3) استخلاص الخبرات العملية للإداريين من خلال التقارير والدراسات.

4) من خلال اقتباس وتكييف النماذج النظرية من الميادين الإدارية الأخرى.(الفريجات،2000)

**4.أهم النظريات:**

أولا: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ( جيتزلر).

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة. (عطوي ، 2001)

ويرى جيتزلز وجوبا أن السلوك الاجتماعي هو حصيلة تركيب معقد لعاملي الدور والشخصية ، وقد تم تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي: ( الفريجات ، 2000 ، ص 51 )

حيث تفسر الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بنوع من النظام الاجتماعي . وعملية الإدارة فيها: عبارة عن معالجة لهذا السلوك الاجتماعي بشكل منظم , وينقسم هذا النظام الاجتماعي لقسمين هما:

1. ما تقوم به المؤسسات من أدوار وما يتوقعه المجتمع لتحقيق أهداف النظام .
2. الإفراد من حيث شخصياتهم المميزة واحتياجاتهم المختلفة وتطلعاتهم الشخصية.

**ثانيا: الإدارة كعملية اتخاذ القرار.**

أن عملية اتخاذ القرار ركيزة أساسية للعملية الإدارية ولها أثرها في العملية التربوية إذ يتعلق بعضها بالمحتوى والآخر بالمادة وبعضها بالطريقة حسب الأهداف التي تنشدها التربية من البرامج والمشروعات .

والقرار عبارة: عن مجموعة من الأحكام والتشريعات التي تؤثر في عملية التنفيذ .

والتنظيم ينقسم إلى قسمين رسمي وأفقي ورأسي بناء على أساس اتخاذ القرار محور النظرية.

فالقرارات اللامركزية يكون التنظيم فيها أفقيا , والقرارات المركزية يكون التنظيم فيها رأسيا

والعناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرارات هي: التخطيط – التنظيم – التحفيز- التقييم.

**خطوات اتخاذ القرارات هي:**

تحديد المشكلة – جمع المعلومات عن المشكلة- تحليل المعلومات- الحلول المقترحة-تقييم الحلول والبدائل-عملية اختيار الحل الأفضل-التطبيق.

ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار :

 1) التعرف على المشكلة وتحديدها.
2) تحليل وتقييم المشكلة.
3) وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
4) جمع المادة (البيانات والمعلومات.
5) صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.
6) وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات ؟. (الخواجا ، 2004 ، ص 42)

**ثالثا: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:**

يعتبر سيرز من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة ، ونشر كتابه المعروف باسم The Nature Of The Administration Process وذلك في عام 1950 ، وقد حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي :
التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب بالمصطلحات التالية :
Planning ,Organizing , Directing ,Coordinating and Controlling
وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.
ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.
وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.
وفي عملية التوجيه ينشّط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكانياتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.
وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.
أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001، ص 30- 31)

**رابعا: نظرية الأدوار:**

وتتلخص في الفهم العميق للأدوار , تم تنسيقها بمهارة وإتقان , ومن ثم تحليل الأدوار والمهارات المترتبة عليها , وجاءت هذه النظرية نتيجة زيادة مهارات ومسؤوليات رجل الإدارة والدور الذي يقوم به , وأنواع هذه الأدوار:

دور البناء والاستمرار- دور المجموعة في اختيار وتحديد نوع المشكلة و وضع حل لها – الأدوار الشخصية التي تساعد على تحقيق حاجاتهم الخاصة كأفراد.

**خامسا: نظرية العلاقات الإنسانية:**

وهي تعتمد على العلاقات الإنسانية القائمة في الإدارة , وهي تدور حول التوفيق بين رضا المطالب البشرية للأفراد وإشباعها , وبين تحقيق أهداف التنظيم الإداري .

وتهتم هذه النظرية بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم مما يدفعهم ويحفزهم على زيادة الإنتاج , وهي من أسس نجاح الإدارة حسب تلك النظرية.

فهي تهتم بالإفراد كأشخاص أكثر من اهتمامها بالجوانب المادية أو الاقتصادية وعلى هذا الأساس وجه لها النقد الحاد.

**خلاصة:** إن النظريات السالفة الذكر وعلى اختلافها وتباين وجهات نظر أصحابها تبين على أن الإدارة عموما والإدارة التربوية على وجه التحديد تقوم على مبادئ علمية ،وأن كل نظرية من النظريات لها إيجابياتها ومآخذها وأنها تتكامل فيما بينها معطية تفسيرا متكاملا لطبيعة الإدارة التربوية.

**تطبيق:**

ماهي أهم العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية؟

**المحاضرة الخامسة:العوامل المؤثرة في الإدارة التربوية**

**تمهيد**

1. **العوامل الاجتماعية و السكانية :**
2. **العوامل الطبيعية والجغرافية**
3. **العوامل المالية والاقتصادية**
4. **العوامل السياسية**
5. **خلاصة**

**تمهيد**

هناك عدة عوامل اجتماعية سكانية وأخرى جغرافية بيئية وثالثة اقتصادية مالية وهناك عوامل سياسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية.

**أ- العوامل الاجتماعية و السكانية :**

وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن أو العمران و الظروف السكانية و القوى والضغوط الاجتماعية.

**-1 التمدن و العمران** : ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل

حياة المدن، حيث يتجمع ويتمركز السكان ، هذا الإتجاه هو ظاهرة عامة في كل المجتمعات المعاصرة تقريبا ويمكن إرجاعه إلى عدة عوامل أساسية منها النمو السكاني وتزايد فرص العمل نتيجة لحركة التصنيع و التوسع فيها، ورغبة أفراد السكان في توفير الخدمات ووسائل الراحة التي تصاحب حياة المدن عادة. من هنا يمكن أن نفهم سهولة ما تفرضه عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من إلتزامات وتواجهه دوما من مشكلات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة ، والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الإحتياجات .

**-2 السكان** : يفرض تزايد السكان العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها و العمل

على حلها ، فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لإستعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان

وما يستند ذلك من توفير المعلمين والمعدات والأثاث و البرامج التعليمية و الكتب الدراسية وغير ذلك. تزداد هذه المشكلات ضخامة عندما نتصور اهتمام كل الدول بالرعاية الصحية للسكان وما يترتب على أبنائهم، سن المستويات وإنخفاض معدلات الوفاة من ناحية وزيادة معدلات المواليد من ناحية أخرى، ويرتبط بذلك التحسن الملحوظ في مستويات المعيشة وما يترتب عنه من زيادة طموح الآباء في تعليم أبنائهم. نتيجة زيادة الطلب الإجتماعي وزيادة مدة بقائهم في المدرسة من ناحية أخرى، وكذلك نجد أن التركيب السكاني وضع المرأة في نطاقه ومدى تركز السكان وإنتشارهم يفرض العديد من المشكلات التعليمية.

**-3 القوى و الضغوط الاجتماعية** : تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط

الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها، بل ينبغي مراعاتها والتغلب عليها، فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم

وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمشكلات متنوعة مثل: مد وإطالة فترة الإلتزام

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية – الفصل 2: الإدارة العامة ونماذجها الحديثة-

والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالي ، يرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الإجتماعي على نوع معين

من التعليم بل أن كثيرا من مجال الآباء في مدارسنا قامت نتيجة لضغوط من الآباء ببناء مزيد من الفصول

داخل المدرسة لتتسع للأعداد المتزايدة من الأبناء وحتى يفرضوا على السلطات التعليمية رغباتهم، ومن هنا

تكون القوى الإجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الإجتماعي ودورها في

المجتمع،ومدى مساهمتها فيه وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية، و المشكلات التي تثار من تعليم المرأة وما

يتصل بالأسئلة التي تثار عادة حول أمور التعليم المختلط وبرنامج الدراسة المناسبة للفتاة، وكذلك المدرسة

والنظام فيها ومدى الإنفصال عنها ومن ناحية أخرى نجد أن دخول المرأة باستمرار إلى ميدان العمل يفرض

على الإدارة التعليمية مشكلة توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة أو رياض الأطفال وهو أمر أشد ما يحتاج إليه

.( نظامنا التعليمي في الفترة الراهنة. (محمد منير مرسي ، 1984 ، ص 37

**ب العوامل الطبيعية والجغرافية:**

يرى مرسي( 1995 ، ص3) أن الإدارة التعليمية تتأثر بالعوامل الطبيعية والجغرافية

فالتنظيم المدرسي و البنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بالنظام الإلزامي و الحضور الإجباري وغيرها

، إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية و الجغرافية للدولة و بالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية، و في

الدول الإسكندنافية على سبيل المثال نجد أنه نظرا لقساوة المناخ وشدة البرد يتأخر سن الإلزام عاما أو عامين كما أنه لا تشيع أقسام للحضانة، أو دور الرياض - عن بقية الدول ويبدأ الإلزام هنا من السن( 7 إلى 8) و الأطفال دون السابقة بعكس دون البحر المتوسط والشرق حيث يسمح للطفل الذهاب إلى المدرسة في السن الثالثة. وقد سبق أن أشرنا إلى أستراليا وقلنا المعروفة بنظام المركزية في إدارتها التعليمية يرجع فيما يرجع إلى عوامل طبيعية وجغرافية ومناخية ونضيف هذا أيضا أن هذه العوامل قد أدت إلى وجود نضامين للتعليم في أستراليا ، نظام عادي يشبه نظام التعليمية الأخرى المعروفة ، وهو خاص بالمناطق العمرانية و المدنية ونظام خاص بالمناطق النائية والريفية، ويقتصر في مداه ودراسته على سن الخامسة عشر ، وتقوم الدراسة فيه على أساس وحدات من المدارس الصغيرة تضم أعدادا صغيرة من التلاميذ تصل في المادة إلى ما يعادل سعة فصل واحد في المدارس العادية، يتم التعليم في بعض الأحيان عن طريق المراسلة وفي انجلترا نجد أن مناخ البلاد بما يتميز به من كثرة الأمطار بصورة مستمرة مع شدة البرد قد أدى إلى ضرورة الاهتمام عند

بناء المدرسة بتوفير ساحات وملاعب للرياضة مقفولة داخل بناء المدرسة ذاته و الإهتمام بألوان النشاط التي

تتم داخل الأبنية المقفولة بصفة عامة ، كذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع و العوامل الإقتصادية السائدة

في المجتمع، فاختلاف المجتمعات في درجة نموها يفوض على الإدارة التعليمية العديد من المشكلات وعلى

السلطات التعليمية تقع مسؤولية التخطيط لنظم التعليمية في ضوء إحتياجات البلاد القومية والاقتصادية وعلى

هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية ثم أن التطور الصناعي للبلاد وما يرتبط

متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية

عليه من نشوء صناعات جديدة وإستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من الأعداد المهني المطلوب وبرامج

التدريب المناسبة هي أمور تفرض لنفسها بإلحاح على الإدارة التعليمية.

**ج.العوامل المالية والاقتصادية:**

وهناك أيضا المشكلات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم فكيف تواجه

السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية، وما يرتبط من زيادة في الإنفاق والتكاليف وكيف

تواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التربوية وما قد يستلزمه هذا لتحسين البرامج التعليمية

، تحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي، وكذلك تطوير الأبنية

المدرسية وما تستلزمه من توفر شروط معينة، إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار

أمام السلطات التعليمية.

**د. العوامل السياسية:**

تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث إرتباط السياسة التعليمية

بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ونظرا لتزايد أهمية التعليم

وإعتباره أمر حيوي للأمن القومي، لا يقل عن حيوية الإستراتيجية العسكرية ، فقد أخدت الحكومات في

الدول المختلفة تفرض سلطتها على إدارة التعليم، أو تزيد من تذخلها في شؤونه وتوجيهه حتى في الدول التي

جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم، ففي الولايات المتحدة لا يعطي

دستورها للحكومة الفيدرالية أية مسؤوليات في شؤون التعلم، ولكن برد إطلاق الإتحاد السوفياتي لأول قمر

صناعي عام 1957 صدر قانون التعليم للأمن القومي الذي يهدف إلى الإهتمام بتعليم العلوم والرياضيات

واللغات الأجنبية ومنها اللغة الروسية وتقدم مساعدات مالية مشروطة لهذا الغرض للولايات التي تقبل

الشروط التي يحددها الكونغرس.

إن اختلاف التيارات السياسية والحزبية وما يرتبط بها من إختلاف إيديولوجي يؤثر بصورة مباشرة على

الإدارة التعليمية لا سيما تغير حزب الحاكم، لعل أوضح مثال على ذلك ما حدث في بريطانيا تحتكم حزب

العمال من الإهتمام بشرط تعميم المدارس الشاملة تماشيا مع السياسة التعليمية التي تستند إلى أسس اشتراكية

، تلغى عملية الانتقاء والتوزيع في التعليم الثانوي وكانت وزارة التربية والتعليم في أنجلترا تمارس ضغطا

كبيرا على السلطات التعليمية المحلية التي تعارض فكرة المدارس الشاملة.

**خلاصة:**

تقع الإدارة التربوية والتعليمية تحت تأثير قوى مختلفة تتحكم في أدائها وتحدد فعاليتها وهي بمثابة تحديات يقرضها الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي للدولة

 **المحور الثاني: الإدارة المدرسية**

**المحاضرة السادسة:ماهية الإدارة المدرسية(المفهوم ،الخصائص)**

**تمهيد**

**1.مفهوم الإدارة المدرسية**

**2.خصائص الإدارة المدرسية**

**3.أهمية الإدارة المدرسية**

**خلاصة**

**تمهيد**:

تعتبر الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية واحد فروعها الذي توكل له مهمة تجسيد الأهداف التربوية إلى واقع عملي ملموس لما تمتاز به من طابع إجرائي وتنفيذي .

وهي حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد.وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمالومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحديد الأهداف المنشودة.

 **1. مفهوم الإدارة المدرسية :**

عرفها جوردن ب"جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة Various Ways التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية Resources لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية "

كما عرفها أحمد احمد بأنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها "

أما سيف الدين فهمي فقد عرفها على أنها " جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة "

وتم تعريفها كذلك بأنها هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)بغية تحقيق الأهداف المدرسية , وفق ما تهدف إلية الدولة من تربية أبنائها بشكل صحيح وعلى أسس سليمة.

**3**.**خصائص الإدارة المدرسية:**

ذكر (حسين،2004،ص.30) بعض خصائص الإدارة المدرسية يمكن إيجازها فيما يلي:

**1.3. هادفة:**أي ان تعتمد عل التخطيط السليم والموضوعية في عملها بعيدا عن العشوائية والتخبط.

**2.3 .إيجابية:**أن يكون لها الدور القيادي في توجيه العمل وأن لا تركن إلى السلبية.

**3.3.إجتماعية:** أي لا ينفرد المدير بصنع القرار بل يشارك العاملين معه وأن تكون مبنية على الشورى بعيدة عن الاستبداد والتسلط.

**4.3.إنسانية:**مبنية على حسن المعاملة والاهتمام بمشكلات العاملين والاستماع لهم وإيجاد حلول لهذه المشكلات.

**5.3.ديمقراطية:**أن تهتم بآراء الآخرين وتأخذها بعين الاعتبار وعدم الانفراد بالرأي من طرف المدير أو أحد معاونيه.

**6.3.**  **متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد** : بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.
**3.7**.**مرونة** :في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة ، حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة ، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية ، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.
**8**.**3**. **عملية** : لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها ، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.
**9**.**3**. **بالكفاءة** **والفاعلية**: ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية.
**10**.**3**. **النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة** : وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة.

**3.أهمية الإدارة المدرسية:**

تبد أهميتها في كونها تمثل نظام له أهداف يتوق إلي تحقيقها في ضوء قدرتها على التخطيط السليم و التنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم , وهي أصغر نظام في التشكيل الإداري التعليمي يتم عن طريقه تحقيق أهداف الإدارة التعليمية , كذلك تبد أهميتها في العلاقة مع الإدارة التعليمية التي يجب أن تتسم بالود والتفاهم والثقة والاحترام والعمل الجماعي من أجل رفع وتقدم العملية التعليمية في ضوء إسهامات الإدارة التعليمية مادية أو شبه مادية مرضية من أجل تذليل الصعاب التي يتعذر على الإدارة المدرسية التغلب عليها بمعزل عن الإدارة التعليمة.

**تطبيق:**ماهي الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تطبيقها؟

**المحاضرة الثانية عشر :تابع ماهية الإدارة المدرسية(الأهداف ، المكونات)**

**1.أهداف الإدارة المدرسية**

**2.مكونات الإدارة المدرسية**

**خلاصة**

**المراجع**

**1. أهداف الإدارة المدرسية::**ذكر أحمد إبراهيم أحمد مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي**:**

1. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
2. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
3. تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية.
4. العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم .

توفير قدوة حسنة للتلاميذ

أما وهيب سمعان ومحمد مرسي فقد لخصا هذه الأهداف في :

-تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل اطراف العمل في المدرسة والمجتمع.

وقسمها محمد العجمي إلى: - مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية.

- مجموعة الأهداف الاجتماعية.

- مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية.

- مجموعة الأهداف الاقتصادية .

**2.مكونات الإدارة المدرسية :**

يرى المختصون أن الإدارة المدرسية تتكون من أربعة مكونات عامة هي :

1. **المدخلات** : تعطي المدخلات للإدارة مقوماتها الأساسية، وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دوراً رئيساً في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله هذه المدخلات تتضمن رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها ،السياسات والتشريعات التربوية،الموارد البشرية في المدرسة ،الموارد والإمكانيات المادية (المبني والمرافق والتجهيزات والأموال ...الخ)،منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (من خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها)،المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرف اتخاذ القرار ... الخ).
2. **العمليات** : ويقصد بها التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي معقدة ومتفاعلة معاً. لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة وهي تتضمن :التخطيط ، التنظيم ،والقيادة ، والرقابة...
3. **المخرجات** : وهي المحصلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية وتقسم إلى قسمين :
* مخرجات إنتاجية : (قرارات وسياسات وتشريعات، وأداء جيد وإنتاجية ...).
* مخرجات وجدانية : (رضا وظيفي، علاقات متينة ...).
1. البيئة المنظمة : وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظمة وتؤثر على أدائها وفاعليتها، وتنقسم إلى قسمين :
2. بيئة خارجية : تقع خارج حدود المنظمة أي المدرسة.
3. بيئة داخلية : تقع داخل حدود المنظمة أي المدرسة .

**خلاصة:**يتبين مما سبق أن العملية التعليمية تعتمد بشكل كبير على وجود الإدارة المدرسية بما لها من غايات وأهداف وما تنطوي عليه من أهمية بالغة في تهيئة الظروف الملائمة لقيام العملية التعليمية وتحقيق أهدافها .

**تطبيق:**

**ماهي أهم أنماط الإدارة المدرسية؟**

**المحاضرة الثامنة: أنماط الإدارة المدرسية:**

**تمهيد**

**1.الادارة الأوتوقراطية-التسلطية (Autocratic):**

**2. ثانيا: الإدارة الترسلية ( Laissez – Faire )**

**3. ثالثا- الإدارة الديموقراطية ( Democratic )**

خلاصة

**تمهيد:**

**إن المفاهيم المختلفة للإدارة أوجدت أنماطا مختلفة**

**1.الادارة الأوتوقراطية-التسلطية (Autocratic) (عطوي،2014،ص ص23-29)**

يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي.فالمدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه. إذ يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة ويصدر الأوامر لتنفيذها، بعد أن يحدد الطرق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه. ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقًا لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعته، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقشة أوامره ويقوم بمحاسبة من يعرضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ .

ويقوم هذا النمط على مجموعة من الأسس أهمها:

* التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل , فالمدير يتبع مسؤولا أعلى منه في مديرية التربية والتعليم ويأتمر بأوامره وتوجيهاته ثم أنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام بها.
* غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المعلمين وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقا لمدى ذلك
* غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به. مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين وقلة انتمائهم للمهنة
* غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.
* التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها, وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم .

وأهم صفات المدير الأوتوقراطي:-

* إصدار القرارات والتعليمات الفردية والتفتيش للتأكد من تنفيذها دون مراعاة لمصالح العاملين معه وقدراتهم وفروقهم الفردية .
* عدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة .
* انعدام روح الألفة والولاء بين المدير والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض
* سيطرة الخوف والرهبة على العاملين من المدير مع انعدام الرقابة الذاتية لهم.
* يبحث المدير الأوتوقراطي عن أخطاء العاملين من خلال التفتيش المفاجئ ومعاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين.

**ثانيا: الإدارة الترسلية ( Laissez – Faire ):-**

وتطلق عليها مسميات أخرى مثل :السائبة ، الحرة ،المطلقة والفوضوية .يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظرا لتميز المدير بالشخصية المرحة تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السلمية لقيام المعلمين بالتدريس, وقيام التلاميذ بالتعليم ومن الأسلوب الذي يرونه مناسبا وفعالا ومن أي تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر المدير الترسلي للمعلمين على أنهم مستشارين , ويعاملهم جميعا على قدم المساواة , فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش , في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة , مما يجعل المدرسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم .

**ويتميز هذا النوع من الإدارة بالخصائص التالية:**

* إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات
* لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الإنفاق عليه باعتباره رأيا معلما وليس ملزما
* يصرف المدير معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات هامة يستند عليها العمل

ومن صفات المدير الترسلي:

* غير قادر على اتخاذ القرارات مع العاملين
* يجد صعوبة في ضبط العاملين في المدرسة.
* لا يحرص على قيام وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم.
* لا يحرص على إكساب العاملين المهارات والقدرات التي ترفع من مستوى أدائهم في المدرسة .
* لا يهتم بمعالجة وتقويم الأخطاء الواقعة في المدرسة ولا تحرص على اتخاذ اللازم تجاهها.

ويعتبر أيضاً هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة الفكر الإداري المعاصر لأنه يؤثر على الإنجاز والإنتاجية في العمل نتيجة تساهل العاملين وعدم جديتهم في إنجاز ما يكلفون به من مهام لتساهل مدير هذه الإدارة وعدم قدرته على تحقيق أهداف المدرسة .

**ثالثا- الإدارة الديموقراطية ( Democratic )**

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديموقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم – محصورة على الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين. ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين ايجابية، تتم عن طريق التعاون الفعال، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل.

وتتميز الإدارة الديموقراطية ب :

* يشرك المدير الديمقراطي العاملين معه في التخطيط ووضع الأهداف وتنفيذ وتقويم العمل المدرسي
* يقدّر المدير حاجات وقدرات وميول العاملين معه ويسعى لتلبيتها ونموها
* الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية وبث روح الألفة والأمن بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض.
* يشجع المدير الديمقراطي العاملين معه بالمكافآت التي تحفزهم على العمل.
* يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أنها ظاهرة طبيعية فالكل يخطئ فيتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل الخطأ دون إلحاق الأذى بالمخطئين أو تجريحهم.

 وتقوم الإدارة الديموقراطية علىالمبادئ التالية:-

* الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها , وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات .
* التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المدرسة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات .
* تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
* إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ
* تكافؤ السلطة مع المسؤولية إذ يقوم المدير بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم .
* الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي .

**خلاصة:**

**المحاضرة التاسعة :الوصف الوظيفي لمدير المدرسة**

**تمهيد**

**1.مهام ومسؤوليات مدير المدرسة**

**2. مهام نائب مدير المدرسة**

**3.مهام ومهارات الإداري التربوي**

**تمهيد**

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته حيث تندرج تحت هذه المسئولية مستويات أربعة :-

1. المستوي الإداري : المتمثل في توفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية.
2. المستوي الفني : المتمثل في المتابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار وتوفير النمو المهني للطلبة والعاملين على حد سواء.
3. المستوي الاجتماعي : المتمثل في توثيق علاقة ذات تأثير متبادل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي .
4. المستوي الإبداعي : المتمثل في قيادة التجديد والتطوير للعملية التربوية .

**المهام والمسئوليات :**

**المستوي الإداري المتمثل في المحاور التالية :**

1. إعداد الخطة المدرسية السنوية وفق الأسس العلمية والإشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي محدداً طرق وأدوات تقييمها ومناقشتها مع موظفيه .
2. توزيع المهمات والمسئوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وإعداد برنامج الدرس الأسبوعي وبرامج الامتحانات والنشاطات المختلفة .
3. إعداد التشكيلات المدرسية السنوية (طلاباً ومعلمين) المتمثلة في قبول الطلبة وتشعيب الصفوف والإشراف على سجلات وبطاقات العاملين والطلبة وتحديد احتياجات المدرسة من التخصصات التعليمية المختلفة .
4. تشكيل اللجان المدرسية المختلفة والإشراف الإداري المتواصل على تنفيذها لمهامها وتقييم أدائها وتوفير السبل الكفيلة لإنجاحها .
5. مراقبة ومتابعة دوام العاملين والطلبة .
6. عقد الاجتماعات الدورية للعاملين في المدرسة لمناقشة كل ما يستجد على صعيد العملية التربوية .
7. التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية والصحية،بالتعاون مع المعلمين والمرشدين واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية لضمان الأجواء التربوية السليمة لهم .
8. التعرف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، أذونات، شكاوي ...) ومتابعتها لدي الجهات المختصة والعمل الجاد على انجازها وفق الأصول .
9. المسئولية الكاملة عن الشئون المالية للمدرسية والعمل على الإفادة من الإمكانات المالية على أكمل وجه وفق التعليمات الصادرة حول التصرف المالي في ميزانية المدرسة.
10. دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسئولة ومناقشتها مع العاملين في المدرسة واعتماد تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه .
11. كتابة التقارير الفترية والسنوية وتقييم أداء العاملين في المدرسة للجهات المسئولة في النظام التربوي .

**المستوي الفني المتمثل في المحاور التالية :**

1. التعرف إلى المناهج المدرسية من حيث فلسفتها وأهدافها العامة باتجاه إثرائها وتطويرها.
2. دراسة خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة والهادفة .
3. دراسة وتحديد الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة والعمل على تلبيتها من خلال التنسيق مع الجهات المختصة لتوفير فرص التدريب والتنمية الذاتية .
4. تنظيم زيارات إشرافية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل .
5. دراسة وتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة وتقييمها والإفادة من نتائجها لتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتنظيم الخطط العلاجية اللازمة على ضوء تلك النتائج .
6. الإشراف الفني على أوجه النشاطات غير الصفية كالنشاط الرياضي والحفلات وتنظيم الرحلات والاجتماعات وأعمال اللجان ...).

**المستوي الاجتماعي المتمثل في المحاور التالية :**

1. التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها وتنظيم البرامج الهادفة إلى إحداث تأثير متبادل بينها وبين المدرسة .
2. توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير المدرسة .
3. التعامل الايجابي مع أولياء الأمور وحسن استجابة المدرسة في تقديم المعلومات والنصح والإرشاد فيما يتعلق بشئون أبنائهم .
4. العمل على تعزيز العلاقة ما بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والطلبة .

**المستوي الإبداعي المتمثل في المحاور التالية :**

1. تطوير أنشطة لا منهجية إبداعية تساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدي المعلمين والطلبة .
2. تقديم الأفكار الإبداعية فيما يتعلق بالعملية التربوية على صعيد المستويات الثلاثة السابقة ومناقشتها مع المعلمين في المدرسة لدراسة إمكانية الاستفادة منه .

**مهام نائب مدير المدرسة**

1. الإشراف على قبول الطلاب وفحص وثائقهم وملفاتهم عند التسجيل أو التحويل .
2. متابعة الطلاب من حيث المواظبة اليومية والسلوك .
3. تعبئة البيانات الإحصائية الخاصة بالمدرسة .
4. الإشراف اليومي على طابور الصباح ومراقبة الطلاب أثناء الفسحة .
5. متابعة الفصول والتأكد من وجود المعلمين بها أثناء الحصص .
6. الإشراف على نظافة مبني المدرسة .
7. إشعار هيئة التدريس باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل وأخذ توقيعهم بالعلم .
8. إعداد التشكيلات والخطة الجدول المدرسي.
9. المشاركة في الأنشطة العامة المدرسية والإشراف عليها .
10. رئاسة لجنة النظام والمراقبة لأعمال الاختبارات المدرسية الفصلية والنهائية .
11. مشاركة الطلاب في الرحلات الخارجية والزيارات .
12. متابعة الحالات المرضية لدي الطلاب وتحويلهم للوحدة الصحية.
13. قبول الطلاب المستجدين بعد التأكد من توفر شروط القبول والنسب المحددة.
14. متابعة حصول المدرسة على حاجتها من الكتب المدرسية والإشراف على توزيعها على الطلاب
15. عمل زيارات صفية للمعلمين بغرض توجيه ومتابعة أعمالهم ونشاطاتهم .
16. الاحتفاظ بسجل المحولين من وإلى المدرسة .
17. تنظيم ملفات المعلمين ووضع جميع ما يتعلق بالمعلم فيها، وفهرستها مثل السيرة الذاتية وصور المؤهلات والخبرات والدورات التدريبية التي حضروها .
18. مراجعة جميع ملفات الطلاب والتأكد من الوثائق الدراسية وكذلك صور شهادات الميلاد الأصلية .
19. توزيع الأعمال على جميع المستخدمين ومتابعة أعمالهم .
20. القيام بأي أعمال أخري يسندها إليه مدير المدرسة .

**مهام ومهارات الإداري التربوي**

**أ- مهام الإداري التربوي :**

* 1. وضع السياسة المدرسية مع المعلمين .
	2. المساعدة على تطوير المعلمين على الإطار الشخصي والمهني.
	3. معرفة احتياجات المؤسسة المدرسية وتخطيط خطوات العمل الملائمة .
	4. العمل على خلق جو ملائم للتطوير .
	5. العمل على الموائمة بين الأهداف الشخصية والأهداف المدرسية .
	6. أن يعمل على تطوير نفسه حيث التعرف على مفاهيم تربوية حديثة وأن يعمل وفق الملائم والمطلوب .
	7. أن يلبي متطلبات المديرية والوزارة .
	8. أن يراعي الفروق الفردية بين المعلمين ويتعامل بناءاً على ذلك مع إبقاء عنصر العدالة في التعامل .
	9. أن يعمل على توفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف المدرسة .
	10. إرشاد المعلمين بشكل فردي وجماعي .
	11. تطوير قنوات الاتصال والتفاهم المتعددة الاتجاهات في المدرسة.
	12. أن يكشف عن متغيرات أساسية في المستقبل ويقوم بتطوير الطاقم بشكل ملائم في الحاضر.
	13. أن يصنع جو من المشاركة والديمقراطية بين المعلمين .
	14. أن يشجع المشاركة الفعالة ويعزز مفهوم التفويض .

**ب- مهارات الإداري التربوي :**

1. فنية : الإلمام والمعرفة للقيام بأداء متخصص في العمل المطلوب .
2. إنسانية : القدرة على التعامل مع الأفراد، وتحقيق التعاون ما بين أفراد المجموعة ( معرفة بالسلوك الإنساني، والقدرة على تسخير ذلك للوصول إلى الأهداف ).
3. العلمية : توفر نظرة شاملة للعمل ككل .

**المحور الثالث: التخطيط التربوي**

**المحاضرة العاشرة:ماهية التخطيط التربوي**

1.مفهوم التخطيط

2.صلة التخطيط بالتخطيط التربوي

3.مفهوم التخطيط التربوي

4.نشأة التخطيط التربوي

**1.مفهوم التخطيط:**

**لغة:** يقدم ابن منظور في" لسان العرب" مجموعة من التعاريف اللغوية لكلمة التخطيط المشتقة من فعل خط وخطط الذي يحيل على مجموعة من الدوال المعجمية كالخط الذي هو عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء، والجمع خطوط. والخط: الطريق. والخط: الكتابة ونحوها مما يخط. وخط الشيء يخطه خطا: كتبه بقلم أو غيره. والتخطيط: التسطير. …

-     ويتبين لنا من خلال هذه الدلالات الاشتقاقية أن التخطيط عبارة عن خطة مرسومة ومحددة بدقة وطريقة مسطرة كتابة وخطا.

-     أما كلمة Planification الأجنبية، فتدل على التصميم والتخطيط، وهي مشتقة من كلمة Planifier التي تعني بدورها خطط وصمم.

**إصطلاحا:**

للتخطيط تعاريف متعددة أهمها ما قدمه توماس شيلنج سنة 1979 بقوله أن :" عملية تحديد الأهداف المنشودة ، وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف ،وتحديد المراحل لذلك ، وتحديد الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الأهداف.. والتخطيط يتطلب تحليل ما سبق تنفيذه ، واتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في ضوء دراسة وتقدير المستقبل."

وتعرفه دائرة المعارف البرطانية أنه:" التحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية ، وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف."

وعرفه هيمز بأنه: "عملية إدارية متشابكة تتضمن البحث والمناقشة والإتقان، ثم العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تنظر إليها باعتبارها شيئا مرغوبا فيه" (أحمد محمد الطيب 1999 ). )

والتخطيط عملية منظمة هادفة لاختيار وانتقاء افضل الحلول الواردة ممكنة التحقيق للتوصل الى اهداف محددة ، في ضوء الامكانيات المتاحة سواء كانت مادية او بشريه . )مصطفى،2005 ، ص( 69

والتخطيط هو وسيلة الادارة لاكتشاف انسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة او الممكنة استخداما يحقق الاهداف المرجوة , من خلال وضع الخطط والبرامج التي تنسق بين اجزاء الموقف وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الاهداف ومن ثم يعد التخطيط من اهم العناصر الادارية المؤثرة في نجاح الاعمال.

(علي, 4111 م,ص 01)

**2.صلة التخطيط بالتخطيط التربوي:**

انه لما كانت التنمية البشرية في أي مجال بحاجة الى التنمية في مجال اخر بمعنى ان التنمية الاقتصادية في حاجة الى تنمية تعليمية او ثقافية تسبقها او تواكبها ,فإن التنمية في مجال معين يجب ان تكون ضمن اطار التنمية البشرية الشاملة , وينطبق ذلك على التخطيط ,فان التخطيط لأي مجال ينبغي ان يكون ضمن

إطار التخطيط الشامل وتؤكد) أدبيات التخطيط( أن العلاقة بين التخطيط الشامل والتنمية الشاملة علاقة تفاعلية وتكاملية فبالتالي فإن الرغبة في احداث التنمية الشاملة تتطلب تبني التخطيط الشامل في جميع مجالات التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وغير ذلك و التخطيط التربوي يمثل جزء لا يتجزأ من التخطيط الشامل للدولة .)مصطفى.عمر, 2006, ص 189)

**3.مفهوم التخطيط التربوي:**

التخطيط التربوي هو عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تستند إلي مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واض حة وفقًا لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى اسثمار ممكن للموارد والإمكانيات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة؛ كى يصبح نظام التربية التعليم بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة" .(مطاوع، 1989)

والتخطيط ال تعليمي بأنه (عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تتضمن تطبيق طرائق البحث الاجتماعي وتنسيقها ومبادئ وطرائق التربية والإدارة الاقتصادية والمالية مع مشاركة ومساندة من الجمهور في مجال النشاط الخاصة والحكومية وغايتة أن يمكن كل فرد من الحصول علي فرصة تنمي بها قدراته وأ ن يسهم إسهامًا فعا لا بكل ما يستطيع في تقدم البلاد من النواحي ا لاجتماعية والثقافية والاقتصادية (البوهى: 2001،ص 20)

يعرفه عبد الله عبد الدائم بأنه": رسم للسياسة التعليمية في كامل صورها ·رسما ينبغي أن يستند إلى إحاطة شاملة أيضا بأوضاع البلدان السكانية وأوضاع الطاقة العاملة والأوضاع الاقتصادية والتربوية والاجتماعية".

وهو معرف عند شبل بدران بأنه: "التنبؤ بسير المستقبل في التربية · والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وإلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وإلى الربط بين التنمية التربوية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة".

ويعرفه مصطفى(2003،155-156):هو العملية المستمرة والمرشدة والعلمية التي تستهدف تنظيم شؤون التربية والتعليم في المجتمع ، وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية ملائمة للإمكانات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه ، وتوفير تعليم مناسب لاستعدادات وقدرات الطلبة واحتياجات مجتمعهم حيث يستطيعون الإسهام الفعال في التنمية الشاملة ، ويعتمد هذا التخطيط على مجموعة من المعلومات والبيانات الإحصائية ، كما يتطلب القيام به مجموعة من الخبراء قي عدد من التخصصات المختلفة.

4.**نشأة التخطيط التربوي:**

الإنسان بفطرته لا يعيش حاضره فقط، بل هو دائم التطلع للمستقبلوالتحضير له، ومن هنا اهتم الإنسان بالتخطيط لحياته المستقبلية منذ الحضاراتالقديمة إلى العصر الحديث وسيبقى كذلك ما دام له وجود على هذه الأرض.

لقد عرف التخطيط التربوي في الحضارات القديمة، بحيث نجد الإسبرطيين في الحضارة اليونانية أثناء عصر النهضة اليونانية، أي منذ حوالي خمسة وعشرين قرنا قد خططوا للتربية من تحقيق الأهداف العسكرية والاجتماعية والاقتصادية التي كانت محددة بشكل واضح. كما نجد أفلاطون في جمهوريته قد وضع مخططا تربويا يناسب االمجتمع الأثيني، كما أنه تكلم بوضوح عن أهداف التربية وعن المراحل التي يقطعها منذ المرحلة الأولية إلى أن يتخرج فيلسوفا، وحدد دور كل متخرج والطبقة التي ينتمي إليها تبعا لمستواه التعليمي. ونجد الاهتمام بالتخطيط أيضا في الحضارات الأخرى مثل الحضارة الصينية وغيرها من الحضارات القديمة التي.( Coombs : خططت للتربية من أجل تحقيق أهدافها الوطنية ( 1970

وفي الحضارة الإسلامية نجد الاهتمام الكبير بالمستقبل والتخطيط له في كافة المستويات، فبحكم الإيمان باليوم الآخر، فإن التربية الإسلامية تركز على

ضرورة أن يتحمل الإنسان مسؤوليته على كل ما يقوم به من أعمال وأن يكون دائم التفكير في ذلك اليوم مصداقا لقوله تعالى: " ياأيها الَّذِين آمنوا اتُقوا اللَّه وْلتنظر نْفس ماقدمت لِغدٍ واتُقوا اللَّه إِنَّ اللَّه خبِير بِما تعمُلون"

"، وقوله عز وجل: " يأيها الَّذِين آمنوا قوا أنُفسكم وَأ هلِيكم نارا". وكما اهتم الإسلام بتوجيه المسلمين إلى التحضير لليوم الآخر، فإنه لم يهمل أمور الدنيا وحث المسلمين على حسن التدبير، من ذلك ما ذكره الله عز وجل في سورة يوسف، بحيث نجد التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل والإعداد لذلك في تفسير يوسف عليه السلام لرؤيا الملك، وذلك في قوله جل شأنه: " يوسف أيها الصديق أْفتِنا فِي سبعِ بَقراتٍ سِمانٍيأكلهن سبع عجاف"

ونجد الكثير من أعلام التربية الإسلامية الذين اهتموا بالتخطيط التربوي، بل وصلت م الدقة إلى حد تخطيط المناهج الدراسية وتبيين أحسن الطرق للتدريس بمراعاة التدريج وقدرات المتعلم، ومن أبرز هؤلاء الأعلام نجد ابن خلدون الذي تكلم عن أحسن الطرق لتمكين المتعلمين من التحصيل الجيد، وهي مبنية على قاعدة التدريج أي الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة منهجية ومدروسة تدل على عمق التخطيط البيداغوجي عند ابن خلدون، وهو ما يدل عليه قوله: ""اعلم أن تلقين العلوم للمتعلمين إنما يكون مفيدا إذا كان على التدريج شيئا فشيئا وقليلا قليلا، يلقى عليه أولا مسائل من كل باب من الفن هي أصول ذلك الباب، ويقرب له في شرحها على سبيل الإجمال. ويراعي في ذلك قوة عقله واستعداده لقبول ما يرد عليه حتى ينتهي إلى آخر الفن، وعند ذلك يحصل له ملكة في ذلك العلم. ثم يرجع به إلى الفن ثانية فيرفعه في التلقين عن تلك الرتبة إلى أعلى منها، ويستوفي الشرح والبيان ويخرج عن الإجمال ويذكر له ما هنالك من الخلاف ووجهه إلى أن ينتهي إلى آخر الفن فتجود ملكته. ثم يرجع به وقد شد فلا يترك عويصا ولا مهِما ولا مغلقا إلا وضحه وفتح له مقفله فيخلص من الفن وقد استولى على ملكته، هذا وجه التعليم المفيد. وهو كما رأيت إنما يحصل على ثلاث تكرارات. وقد يحصل للبعض في أقل من ذلك بحسب ما يخلق له ويتيسر عليه" (مقدمة ابن خلدون). أما التخطيط التربوي بمفهومه الحديث، فإنه لم يعرف إلا بعد الحرب العالمية الأولى، حيث أثبت الاتحاد السوفيتي مدى قدرته على التخطيط الناجح فياالات المختلفة، وقد ظهر ذلك في المخطط الخماسي الأول في سنة 1923 وحتى إذا كانت الطرق المتبعة في هذا المخطط دون مستوى ما هو موجود في عصرنا هذا، فإن هذا المخطط وما تلاه أثبت مدى نجاعة التخطيط، بحيث تحولت أمة يفوق عدد الأميين فيها ثلثي السكان، وبعد أقل من خمسين سنة إلى أمةمن أكثر الأمم تطورا في التخطيط التربوي . (1970, Coombs )

إذا أردنا أن نعرف خصائص التخطيط التربوي في هذه المرحلة من تطوره، فإننا نجدها متمثلة فيما يلي: (Coombs :1970) قصير المدى في تقديراته، لا يتجاوز ميزانية السنة القادمة، باستثناء بعض المخططات التي تتضمن تجهيزات وبرامج هامة حيث يمكن أن يكون المدى أبعد من ذلك. تخطيط مجزأ، بحيث يتناول بشكل منفصل كل مكون من مكونات النظام التعليمي. · تخطيط غير مرتبط بتطور احتياجات المجتمع والاقتصاد بشكل عام، بل هو تخطيط · مستقل يهتم أساسا بالجانب التعليمي. تخطيط نمطي غير ديناميكي يهتم بصياغة نموذج تربوي تبقى خصائصه الرئيسية · ثابتة من سنة لأخرى. وبعد الحرب العالمية الثانية شهد التخطيط التربوي تطورا ملحوظا وذلك بفعل عدة عوامل نجد من أهمها التطور الكبير في المجال العلمي والتكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية والسكانية والسياسية والثقافية، التي أثرت على نوعية الأهداف المسطرة، وأدت بتحديد أدوار جديدة للتربية نظرا لنوعية المشاكل التي أصبحت تواجهها والتعقيدات التي أصبحت تسود الحياة المعاصرة. لم يعد ينظر للتربية على أنهاا قطاع غير منتج، بل أصبح ينظر إليها على أنها استثمار حقيقي يساهم في تطوير المجتمع، وهو ما أدى إلى زيادة الاعتمادات المالية لهذا القطاع المحوري في عملية التنمية. وبعدما كان التخطيط التربوي مقتصرا على الجانب التعليمي فقط، أصبح أكثر تفتحا على الواقع الاقتصادي من خلال تحديد دور المتخرجين من النظام التربوي حسب حاجات المجتمع في مختلف القطاعات.( Coombs :1970)

وإذا ما أتينا إلى الوطن العربي، فإننا نجد أن الاهتمام بالتخطيط التربوي أخذ في الاتساع بعد أن أوصت الدورة العاشرة لليونسكو المنعقدة عام 1958 بضرورة إجراء مسح لمختلف الحاجات التربوية في البلاد العربية، وتشكلت إثر ذلك لجنة وقفت على المشكلات التربوية وقدمت تقريرا تناولت فيه التوسع الكمي للتعليم، وذكرت أوجه الخلل الموجودة في التعليم من ذلك افتقاد التوازن بين مراحل التعليم وبين فروعه وبين تعليم البنين وتعليم البنات وبين التعليم النظري والتعليم الفني وبين التعليم في الريف والتعليم في المدينة وبين التوسع الكمي والتوسع الكيفي، وانتهى التقرير إلى ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتخطيط التربوي من أجل الحد من هذا الاختلال الواضح في التوازن (رمزي أحمد عبد الحي،2006 )وقد أصبح التخطيط التربوي اليوم يحتل مكانة كبيرة في مختف دول العالم وأصبح مبنيا على أسس علمية ومنهجية واضحة جعلته اختصاصا قائما بذاته، ولا يمكن بحال من الأحوال الاستغناء عنه في تحقيق التنمية والزيادة في الرقي التي

تنشدها مختلف اتمعات سواء منها النامية أو المتقدمة.\_\_

**المحاضرة الحادية عشر:ماهية التخطيط التربوي(تابع)**

**تمهيد**

**1.مبررات التخطيط التربوي**

**2.مبادئ التخطيط التربوي**

**3.أهداف التخطيط التربوي**

**خلاصة**

**1.مبررات التخطيط التربوي (**عبد الدايم ، 1999 م : ص 20-51)

**-1.1. حاجة التخطيط الاقتصادي إلى التخطيط التعليمي :**

إن أهم مبررات قيام التخطيط التعليمي هو شعور القائمين بالتخطيط الاقتصادي بأن التخطيط الاقتصادي لا يحقق أهدافه ولا يكون صحيحا إلا إذا لازمه تخطيط للتعليم يلا حاجات التخطيط الاقتصادي , فالتخطيط الاقتصادي يصبط تخطيطا منقوصا إذا لم يقترن بالتخطيط التعليمي وإذا لم يدخل في اعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية الاقتصادية , وهذا العنصر يعد أهم عناصر التعليم والتي تكون المسؤولة عن إعداد العناصر البشرية المدربة و المؤهلة للقيام بالتنمية الشاملة .

**-2.1. اعتبار التعليم مردودا وتوظيفا مثمرا لرؤوس الأموال :**

من أهم أسباب الاهتمام بالتخطيط التعليمي هو اعتبار التعليم نوعا من التوظيف المثمر لرؤوس الأموال , وأن التعليم له مردود اقتصادي واضح ,فلم يعد التعليم خدمة من الخدمات وقد دخل التعليم حديثا المنظور الاقتصادي وأصبط يطلق عليه ضمن المجالات الاقتصادية تحت مسمى "اقتصاديات التعليم" و أصبح الاستثمار فيه يفوق أي مجال آخر .

**-3.1. ضرورة مجاراة التعليم للتقدم والتغير السريعين :**

فالعالم يتطور ويتغير بفضل الثورة العلمية والتقدم التكنولوجي مما أدى إلى تطور الحياة الاقتصادية تطورا سريعا , وأدى ذلك إلى انقلابات أساسية في مجال الاكتشافات والتقدم الصناعي وسيطرة الآلة و انتشارها مما أدى إلى وضع الإنسان الجديد أمام مهمات جديدة وأمام تحديات جديدة مما دفع بالعلماء إلى المطالبة بتغيير التعليم وإحداث انقلابات أساسية فيه بحيث يستجيب لهذا الانقلاب العلمي والتقني الواسع .

**-4.1. الإيمان بالتخطيط وبقيمته في السيطرة على المستقبل :**

من أهم مبررات التخطيط التعليمي هو الإيمان المتزايد بأ ية التخطيط التعليمي وقيمته في السيطرة على المستقبل وتحكمه فيه بالقدر الممكن , فالتخطيط يبدو للباحثين الأداة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث المتلائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك

بزمامها .

**-5.1. التكامل بين مشكلات التعليم وحلوله :**

تعد المبررات الأربعة السابقة مبررات اقتصادية بحتة تستند إلى علم الاقتصاد بالدرجة الأولى , بينما المبرر الذي بين أيدينا فيعتبر التعليم عملية إنسانية بالدرجة الأولى ؛ لأنه يتناول موضوع التعليم ومشكلاته والحلول بشكل متكامل في نظرة واحدة شاملة يجمعها إطار موحد هو إطار الخطة ومن هنا تبرز أ ية التخطيط

التعليمي في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التعليمي وتقديم الحلول الشاملة لمشكلاته المقرر.

**2. مبادئ التخطيط التربوي**

من أهم المبادئ التي يقوم عليها التخطيط التربوي نجد ما يلي :( عبد الحي: 2006 )

**. -أ . الواقعية** : إن واقعية التخطيط التربوي تتطلب معرفة واقع النظام التربوي وعلاقته بمختلف االات، فلا ينبغي حينئذ وضع خطة تربوية غير واقعية أو بعبارة أخرى غير قابلة للتنفيذ، وحتى يكون التخطيط التربوي واقعيا، فإنه ينبغي مراعاة ما يلي:

ظروف المجتمع وطبيعة البناء الاجتماعي؛ ·

الموارد المعنوية والمادية والبشرية المتاحة؛ ·

الهياكل التربوية الحالية والمتوقعة ومدى قدرتها على استيعاب متطلبات تنفيذ · الخطة؛

الدراسات الاستشرافية الخاصة بمعرفة الوضع الذي سيكون عليها النظام · التربوي بمختلف مكوناته، خاصة من حيث عدد التلاميذ والمدرسين ومختلف الأطراف المؤثرة على تنفيذ الخطة؛ المعرفة الدقيقة لإمكانات التمويل، حتى لا تكون الخطة التربوية أكبر أو · أصغر من هذه الإمكانات؛

التحديد الدقيق لحاجات المجتمع في المجال التربوي. ·

إن واقعية التخطيط التربوي تعني بالدرجة الأولى عدم وضع خطة خيالية، يصطدم المنفذون لها بواقع لا يتوفر على الشروط الضرورية لهذا التنفيذ، فمن الأفضل أن تكون خطة متواضعة وهي قابلة للتنفيذ من أن تكون خطة ضخمة لا يمكن تحقيق أي جزء من مكوناتها على أرض الواقع.

**-ب المرونة:**

 يقصد بمرونة التخطيط التربوي قابليته للتحويل والتبديل والتغيير الجزئي أو الكلي، إذا استدعى الأمر ذلك أثناء تنفيذ الخطة، وهذا كنتيجة منطقية للمستجدات الطارئة التي لم تؤخذ بالحسبان أثناء وضع الخطة. كما يمكن اللجوء إلى التعديل إذا لاحظ المنفذون أن تطبيق الخطة لا يتم بطريقة سليمة ولا يسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة. ونشير في هذا المجال إلى أن المرونة لا تعني بحال من الأحوال عدم وجود أهداف ثابتة في الخطة، فالأهداف الإستراتيجية المعبرة عن خصائص اتمع وانتمائه الحضاري لا مجال للتغيير فيها. ومن هنا فإن المرونة ترتبط فقط بالمجال التقني أي المكونات الإجرائية للخطة، التي تتأثر بالمستجدات وبمتطلبات التنفيذ.

**ج- . الاستمرارية**:

إن من مبادئ التخطيط التربوي أن تكون كل خطة مرتبطة بسابقتها ومهيأة للاحقتها، فهو عملية مستمرة لا تعرف توقفا، تستمر مع استمرار الحياة ومع الحاجة الدائمة للوقوف على حاجات النظام التربوي في مختلف

المجالات. وتستمر كذلك لارتباطها مع مختلف العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعالمية التي يتفاعل معها النظام التربوي ويبني مخططاته تبعا لذلك.

**د . الشمولية والتكامل**

: إن الخطة التربوية ينبغي أن تكون شاملة، بمعنى ضرورة تضمنها لمختلف العناصر التي تتشكل منها، فلا معنى لخطة تربوية تذكر الأهداف وتغفل عن وسائل تحقيقها، أو تذكر الوسائل ومل كيفية توفيرها. فالخطة التربوية الناجحة تعطي لكل عنصر من عناصرها الأهمية التي ينبغي أن ينالها سواء في ذلك المعلمين أو التلاميذ أو الهياكل أو المناهج... كما أن النظرة الشاملة تستلزم مراعاة مختلف االات التي يتفاعل معها النظام التربوي تأثرا وتأثيرا. ومن جهة أخرى فإن الشمولية تتطلب تحقيق الانسجام بين مطالب الفرد وحاجات الجماعة وتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المشكلة للمجتمع( أحمد محمد الطيب: 1999 )وحتى يكون التخطيط التربوي متكاملا، فإنه ينبغي مراعاته للعلاقات التفاعلية بين مختلف العناصر المؤثرة في النظام التربوي، حتى تتحقق الأهداف بصفة كلية، بحيث تلتقي كل الأهداف الجزئية في تحقيق الإستراتيجية

التربوية المعتمدة.

**ه-. التنسيق :**

يقصد بالتنسيق في التخطيط التربوي الانسجام بين الأهداف بحيث تكون صياغتها بشكل منطقي فلا يكون تعارض بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف العملية. كما يقصد به تكاتف الجهود بين مختلف الأطراف

المعنية بوضع وتنفيذ الخطة التربوية، بداية بمؤسسات الدولة الواضعة للخطة التنموية الشاملة إلى الخبراء التربويين المكلفين بصياغة الخطة التربوية، وهذا تجنبا لما قد يعيق تنفيذ الخطة، إذ أن اكتفاء الخبراء بالمعايير التقنية دون مراجعة الهيئات الرسمية من شأنه أن يجعل الخطة متصفة بالفوضوية والارتجالية، وهذا يؤدي في النهاية إلى بقاء الخطة حبرا على الورق، ومن هنا يفرض التنسيق نفسه كمبدأ أساسي من مبادئ التخطيط.

**و-. المستقبلية :**

إن التخطيط التربوي لابد أن يكون مراعيا للمستقبل، بحيث تتوزع الخطة التربوية على مدى زمني قريب (من سنة إلى سنتين) ومدى زمني متوسط (أربع أو خمس سنوات) ومدى زمني بعيد (عشرة إلى خمس عشرة سنة). وبطبيعة الحال فإن التوقع يكون دائما أقل دقة كلما كان المدى الزمني بعيدا، ومع ذلك تبقى النظرة بعيدة المدى ضرورية خاصة فيما يتعلق بتحقيق الاحتياجات المستقبلية في كافة القطاعات (أطباء، مهندسون، معلمون. إن التخطيط للمستقبل يعني الصياغة العلمية المنهجية( 1970،Coombs )

للأهداف وتحديد التدابير اللازمة لتحقيقها ولمواجهة مختلف المشكلات المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة

بكل جزئياا ودقائقها(أحمد محمد الطيب، 1999)

**3.أهداف التخطيط التعليمى**

أن التعليم عملية لا يمكن أن تتم في الفراغ ولا يمكن أن تتم بمعزل عن المجتمع الذي يعد أبناءه للحياة فيه ، ولما كانت المجتمعات البشرية ذات طبائع متميزة كل له نظمه السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يتميز بها أو يتشابه فيها مع غيره من المجتمعات ، فإنه من المهم جدا عند وضع أي تخطيط للتعليم تحديد الأهداف العامة لهذا التخطيط ضمن الإطار العام لأهداف هذا المجتمع وضمن إطار خططه القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . ( فهمي ، ص 48 )

**أولا الأهداف الاجتماعية :**

1.منح جميع أفراد الشعب فرصا متكافئة للتعليم ؛

2.إعطاء كل فرد نوع التعليم الذى يتناسب مع ميوله وقدراته؛

3.توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة اللازمة للتطور الاقتصادى؛

4.المساهمة فى تطوير المجتمع وتحويله إلى مجتمع حديث يتميز بالمرونة؛

5.الحفاط على الجيد من تقاليد المجتمع وتراث.

**ثانيا الأهداف السياسية :**

1.المحافظة على كيان الدولة السياسى والاجتماعى ؛

2.تنمية الروح الوطنية والقومية بين أفراد المجتمع؛

3.تطوير المجتمع لتحقيق المزيد من الانسجام؛

4.تربية المواطن الصالح وإعطاؤه الفرص التعليمية للاستفادة من مواهبه؛

5.زيادة التفاهم والتعاون بين جميع الأفراد .

**ثالثا الأهـداف الثقافية :**

1.المحافظة على الثقافة الإنسانية ونشرها؛

2.تنمية وتطوير الثقافة عن طريق البحث العلمى؛

3.نشر التعليم وإزالة الأمية من المجتمع؛

4.رفع مستوى الثقافة بين أبناء الشعب عن طريق رفع مستوى التعليم؛

5.حل مشكلات الثقافة الإنسانية وإزالة التعارض بين الأهداف المختلفة للسياسة التعليمية.

**رابعا الأهداف الاقتصــادية :**

1.مقابلة احتياجات البلاد من القوى العاملة ذات المستويات الوظيفية المختلفة؛

2.زيادة الكفاية الانتاجية للفرد عن طريق إكسابهالمهارة والخبرة؛

3.زيادة قدرة الفردعلى التحرك الوظيفى بتغير وظيفته؛

4.مواجهة مشكلات البطالة بين المتعلمين وغير المتعلمين؛

5.المساهمة فى الإسراع فى عملية التطوير الاقتصادى والصناعى وتنشيط البحث العلمى والتكنولوجى؛

6.تنسيق سياسة الصـــرف والإنفــــاق على التعليم؛

7.رسم السياسات الخاصة باستغلال مخصصات التعليم أقصى ممكن؛

8.إتباع الطرق العلمية لتقليل تكاليف التعليم مع زيادة الكفاءة .

( التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته ، د. محمد سيف الدين فهمي )

وقد ذكر عبد الدائم(1987) أ ن أهداف التخطيط التربوي تتمثل في الآتي:

أ. العمل علي نهوض بالمجتمع اقتصاديًا وسياسيا واجتماعيًا وثقافيا.

ب. تحقيق العدالة الاجتماعية.

ج. تلبية حاجات الدولة من القوي العاملة.

د. العمل علي استيعاب وتوظيف خريجى التعليم

**المحاضرة الثانية عشر: العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي :**

**تمهيد:**

**1.عوامل سكانية**

**2.عوامل اقتصادية**

**3.عوامل إجتماعية**

**4.عوامل سكانية**

**خلاصة**

تتمثل هذه العوامل **في:**( فهمي .2013م)

1. **الزيادة في السكان :**

أدت الزيادة السريعة في معدلات المواليد مع الانخفاض السريع في معدلات الوفيات إلى تغير واضح في التراكيب العمرية للسكان الأمر الذي أدى إلى ضعف شديد لطلب التعليم بسبب ارتفاع نسبة السكان في سن التعليم .

1. **التغير في التركيب الاقتصادي :**

أدى نمو قطاعي الصناعة والخدمات إلى زيادة الطلب على التعليم حيث يتطلب مستويات تعليمية عالية وتخصصات على درجة كبيرة أدى بالضرورة إلى الاستعانة بأساليب التخطيط التعليمي لتوفير الاحتياجات .

1. **التغير في التركيب الوظيفي :**

الصناعة الحديثة تحتاج إلى قوى عاملة على درجة عالية من المهارة والتعليم في مختلف التخصصات والمهارات أدى إلى زيادة الطلب على التعليم خصوصاً في مراحله الثانوية أدى ذلك إلى ضرورة تعدد أنواعه وقد حتم هذا إحداث تخطيط .

1. **ارتفاع مستوى المعيشة :** هناك علاقة قوية بين ارتفاع مستوى المعيشة والطلب على التعليم فكلما زاد دخل الفرد كلما ازدادت رغبته في التعليم وأدى ذلك إلى زيادة الأعباء على الأجهزة التعليمية الأمر الذي أدى إلى وضع تخطيط معين لنمو التعليم .
2. **التقدم العلمي والتكنولوجي :**

نظراً لتقدم العلوم والتكنولوجيا أدى إلى ضرورة النظر إلى التخطيط التعليمية كأداة لأزمة التعبئة الجماهير نحو العلم .

1. **التطور النفسي والاجتماعي :**أدى نمو الاتجاهات الاجتماعية والنفسية إلى خلو جو مناسب للإيمان بالتخطيط كرسم إطارات العمل في المستقبل وإذا كانت التربية والتعليم هي أداة تربية وتقويم للسلوك الإنساني فإن التخطيط هو السبيل لتحقيق أهداف الفرد والجماعة .
2. **النمو التعليمي :**

ظهور مشكلات انخفاض مستويات التعليم وعدم ملائمة التعليم لاحتياجات والمجتمع وابتعاد عن متطلبات التنمية ومشكلات المنهج المدرسي وأساليب التعليم جعلت من التخطيط أمراً لازماً لمواجهة مشكلات التعليم .

**المحاضرة الثالثة عشر:مراحل التخطيط التربوي**

**تمهيد**

**1.مرحلة البحث والاستقصاء**

**2,مرحلة تحديد الاحتياجات**

**3.مرحلة تحديد الأهداف**

**4.مرحلة صياغة الخطة التربوية**

**1. البحث والاستقصاء:**

وفي هذه المرحلة يقوم المخطط التربوي بدراسة: "الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسكاني داخل المجتمع. والتعرف على أهم البنى الاقتصاديةوالاجتماعية والسكانية والتربوية". كما تتم فيها دراسة الوضع التعليمي من كافة جوانبه من أجل معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف ومعرفة مدى تحقق أهداف الخطة السابقة، وكذلك الوقوف على أهم مؤسساته وكافة مكوناته وتقييم كل منها خاصة ما تعلق منها بالمناهج الدراسية والوسائل التعليمية

والإدارة المدرسية والتوجيه والإشراف التربوي والأبنية المدرسية...(رمزي أحمد عبد الحي: 2006 ). إن هذه المرحلة تعتبر مرحلة أساسية من مراحل التخطيط التربوي، تظهر فيها مدى قدرة المخطط التربوي على القيام بالبحث والاستقصاء وفق الشروط العلمية والمنهجية التي ينبغي أن تتوفر في كل بحثمن هذا النوع. كما تظهر مهارته في جمع المعلومات وتبويبها وتنظيمها وتصنيفها حسب أهميتها في بنية النظام التربوي، وحسب الخلل الموجود في كل مكوناته. فتكون هذه الدراسات الاستقصائية بمثابة الخطوة المفتاحية التية تتوقف عليها صرامة ودقة ما سيقوم به في المراحل التالية.

2. **تحديد الاحتياجات المستقبلية**

وترتبط هذه الاحتياجات بكل متطلبات التنمية الشاملة التي ينتظرها

المجتمع من كافة القطاعات. ويمكننا تحديد هذه الاحتياجات كما يلي: (رمزي

1( أحمد عبد الحي: 2006

1-2 . الحاجة إلى القوى العاملة المتعلمة والمتدربة : لابد أن تكون بين يدي المخطط التربوي خريطة توزيع القوى العاملة المتدربة حسب مستوياتها واختصاصاتها، ليقف على مختلف احتياجات اتمع من هذه القوى. ومن شأن هذه المعاينة أن تمكنه من الحكم على مدى تحقق الأهداف المدرجة في الخطة السابقة، ليبني أهدافا جديدة قد تكون مكملة للأولى في حالة سيرها في الاتجاه الصحيح، أو قد تتضمن تغييرات جوهرية إذا وقف على خلل كبير في تحقيقها. ويؤثر تحديد الاحتياجات للقوى العاملة المتعلمة والمتدربة تأثيرا

كبيرا على المخطط التربوي العام، ذلك لأن أغلب المتخرجين من النظام التربوي ينتمون لهذه الفئة، ومن هنا كان من الضروري تحديد الاحتياجات بشكل عددي، ليتم بعده اقتراح الإجراءات العملية لتلبية هذه الاحتياجات، سواء في الشعب العلمية والتخصصات أو المناهج والبرامج التكوينية أو المعلمين والمكونين الذين يلقى على عاتقهم تطبيق المناهج والبرامج...

**2-2 . احتياجات تنمية المجتمع**

 : يحتل النظام التربوي مكانة محورية بين القطاعات المعنية بتنمية اتمع وتطويره، لذلك فإن كل عملية تنموية يتوقف نجاحها بنسبة كبيرة على مدى فعالية النظام التربوي في تحقيق الأهداف ذات الصلة بتنمية اتمع. وإن الطابع الشمولي للتنمية يتطلب من النظام

التربوي رفع المستوى التعليمي للمواطنين إلى أقصى حد ممكن، كما يتطلب منه تكوينا نوعيا من شأنه أن يلبي حاجات اتمع من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة التنموية على أحسن وجه.

**3-2 . الحاجة إلى النخب العلمية والمبدعين** : لا ينبغي أن تركز الخطة التربوية على الجانب الكمي فقط، بل لابد أن تعطي الأهمية الكبرى لتخريج النخب العلمية والمبدعين القادرين على مواجهة مشكلات المجتمع وتقديم الحلول المناسبة لها. وعلى المخطط التربوي أن يحسن تقدير حاجة المجتمع لهذه النخب مراعيا في ذلك مدى توفر الوسائل المادية والموارد البشرية الكفيلة بتخريجها. وما يمكن تسجيله في المخططات التربوية عبر العالم، أن الدول الأكثر تطورا تعطي أهمية كبرى لهذه الحاجة، وذلك راجع من جهة

للتطور التكنولوجي والعلمي الكبير الذي تعيشه، ومن جهة أخرى لإدراك المخططين فيها أنه لا مجال للمحافظة على هذا التطور والرقي دون إعطاء الأهمية الكبرى لهذه النخب، لأنها وحدها دون سواها القادرة على مواجهة المشكلات بحلول مبتكرة، تجعل اتمع محافظا على تطوره واستقراره السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

4-2 . احتياجات تنمية التعليم وتطويره : يعتبر تطوير النظام التعليمي من المقاصد الكبرى للتخطيط التربوي، لأننا لما نكون بصدد وضع خطة تربوية، فإننا نكون بكل تأكيد بصدد تقديم الصورة التي تكون عليها التربية في المستقبل، وفي هذه الحالة فإن هذه الخطة تتضمن تجاوزا لكل السلبيات الموجودة في الوضع التعليمي الراهن. وكنموذج للدراسات المتعلقة بتقديم تصور مستقبلي لتنمية وتطوير التعليم في العالم العربي نذكر ما أورده الدكتور عبد العزيز بن عبد الله السنبل في دراسته حول التربية في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، حيث ذكر المحاور الكبرى لتحديث المنظومة

( التربوية العربية وتغييرها، وقد جاءت هذه المحاور كما يلي: (السنبل 2002 التأكيد على ثوابت الأمة وموروثها وخصوصياتها الثقافية؛ · تطوير جودة النوعية في التربية؛ ·

تجديد غايات التربية ومراميها؛ · التأكيد على مبادئ المرونة والجاذبية عند الوفاء بالالتزام الجماعي · حيال الإعلان العالمي حول التربية للجميع؛ التغيير في مضامين التربية ومحتواها؛ · الأخذ بمبادئ التربية الحديثة المبنية على الانفتاح والديمقراطية · والشراكة؛

تطوير الأوضاع المهنية للمعلمين؛ · بناء مدارس مفتوحة للجميع في ضوء مفهوم أن المدرسة مركز · للإبداع وأداة من أدوات تطوير المجتمع؛ الشراكة اتمعية لعلاج أزمة تمويل التعليم؛ ·إعادة النظر الجذرية في نسق التعليم وتعزيز دور العمل العربي ·

المشترك.

وإذا نجد أن النظام التربوي ينبغي أن يكون هو نفسه محل نظرة مستقبلية، لأنه بدون تطوير النظام التربوي وإصلاحه، لا نتوقع الوصول إلى نتائج أفضل في بقية المجالات.

5-2 . **احتياجات التمويل** :

على المخطط التربوي أن يجعل خطتهواقعية وقابلة للتنفيذ، ومن شروط قابلية التنفيذ توفر الموارد المالية اللازمة.

ومن هنا فإنه على المخطط أن يحدد بدقة القيمة المالية التي يتطلبها تنفيذ الخطة، ويقترح في بعض الأحيان مصادر أخرى للتمويل غير ميزانية الدولة، كالتمويل المجتمعي وإشراك المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، وغالبا ما يتم اللجوء إلى هذه الاقتراحات في حال عجز ميزانية الدولة.

**6-2 . مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة** : يعيش العالم منذ الحرب العالمية الثانية ثورة تكنولوجية وعلمية كبيرة، جعلت من مواكبة هذه التطورات أمرا حتميا لكل من أراد أن يلتحق بركب التطور وبمستوى الرقي الذي يشهده العالم المتقدم. وقد ازدادت هذه التطورات تأثيرا مع التقدم الهائل الذي يشهده عالم الاتصال خاصة ما تعلق منه بشبكة الانترنت والفضائيات وغيرها من الوسائل التي جعلت العالم حيزا ضيقا من

حيث سرعة انتقال المعلومة من بلد لآخر ومن قارة لأخرى، حتى أصبحت المستجدات تصل إلى المستقبلين لحظة وقوعها. كل هذا الانفجار المعرفي جعل الأنظمة التربوية تحتل الريادة من حيث المسؤولية على مواكبة ما يحدث في البلدان المتطورة، وهذه ليس هدف تخريج أفراد مقلدين ومنبهرين بالآخر، وإنما من أجل الإبداع والوصول إلى حلول مبتكرة لمشكلاتنا الخاصة على كافة الأصعدة. كل هذا يتطلب الدراسة العميقة لمستوى التطور ومدى قابلية النظام التربوي لاستيعاب تجديدات في إدارته ومناهجه والأطراف المختلفة التي يقع على عاتقها تنفيذ الخطة التربوية.

7-2 . مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية : إن التغير خاصية من خصائص المجتمعات البشرية، فهي ليست مستقرة على حال، وكما تكون هذه التغيرات داخلية فقد تكون خارجية. ومن أمثلة التغيرات الداخلية التي وقعت في الجزائر نجد التحولات السياسية والاقتصادية، فقد انتقلت من النظام الأحادي إلى النظام التعددي كما انتقلت من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق. ومن أمثلة التغيرات الخارجية نجد الأزمات الاقتصادية التي يعيشها النظام العالمي وما صاحب ذلك من تأثير على أسعار المواد الأساسية مثل الحبوب والدواء ومختلف المنتجات الغذائية المستوردة. كما نجد تغيرات كبيرة على مستوى العلاقات الدولية خاصة بعد هجمات 11 سبتمبر 2001 . كل هذه التغيرات ذات التأثير الكبير وما شابهها ينبغي أن يكون المخطط التربوي على اطلاع واسع عليها، حتى يدخل في خطته التعديلات والإضافات المناسبة من أجل أن يكون النظام التربوي ابن عصره يعالج مشكلاته ويتعايش معها وهذا بطبيعة الحال في ظل الاحترام الصارم للمبادئ الكبرى التي يقوم عليها

المجتمع، حتى يكون مجتمعا معتزا بانتمائه وفي نفس الوقت يواكب ما يحدث

من تغيرات داخليا وخارجيا.

**3. صياغة الخطة التربوية:**

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة من مراحل التخطيط التربوي، فهي المرحلة التي توظف فيها المعطيات التي تم تناولها في المرحلتين الأولى والثانية، وهي تتضمن في نفس الوقت كل مؤشرات نجاح أو فشل المرحلتين الأخيرتين. فهي مرحلة الحسم وهي المرحلة التي تظهر فيها كفاءة المخطط في توظيف ما بين يديه من معطيات وفي تقدير كل ما تحتاج إليه خطته في المستقبل، لهذا فإن تناولنا لهذه المرحلة سيكون أكثر تفصيلا من غيرها، وسيكون هذا التناول من خلال العنصرين الرئيسيين التاليين:

1-3 . **إعداد مشروع الخطة التربوية** : ويكون هذا المشروع في شكل تقرير أولي يتضمن الاقتراحات التي انتهت إليها الهيئة المكلفة بوضع الخطة التربوية، وذلك انطلاقا من المبادئ الكبرى التي يقوم عليها المجتمع، وفي ضوء السياسة التربوية المعتمدة والموارد الروحية والبشرية والمالية التي يتطلبها تنفيذ الخطة التربوية، ويتضمن مشروع الخطة العناصر التالية: (رمزي أحمد ( عبد الحي: 2006

"بيان المبادئ والمعتقدات العامة التي انطلق منها المخططون التربويون ·

في وضعهم لخطة؛

بيان الأهداف والمرامي العامة؛ ·

بيان الأولويات والاتجاهات العامة والخاصة للخطة؛ ·

عرض لتطورات التعليم في الماضي وللإنجازات التي تم تحقيقها في · الماضي ولجوانب النقص في التعليم التي حاولت الخطة أن تكملها وتصلحها وتتلافاها؛

بيان لاحتياجات قطاعات التنمية المختلفة من القوى العاملة على ·اختلاف مستويات تعليمها وتدريبها خلال سنوات الخطة؛ تحديد أعداد الطلاب المطلوب قبولهم في مختلف أنواع ومراحل التعليم ·خلال مراحل سنوات الخطة؛ تحديد ما يحتاجه التعليم خلال سنوات الخطة من معلمين ومبان · وفصول مدرسية وكتب وتجهيزات مدرسية؛ تحديد التغيرات الكمية والنوعية والهيكلية التي يراد إدخالها في فترة ·الخطة على مناهج وبرامج التعليم وطرقه وأساليبه ووسائله وإدارته وأجهزته من بيان للمشروعات والبرامج التي يتطلبها تحقيق أهداف ومرامي الخطة؛ تحديد وسائل تنفيذ الخطة؛ ·بيان للتقديرات المتوقعة لتكلفة الخطة".\_\_

خلاصة:

إن التخطيط التربوي لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم يتم إعطاء كل مرحلة من هذه المراحل الأهمية المطلوبة ومنحها كذلك الوقت اللازم لتنفيذ كل مرحلة دون الاستعجال والمرور إلى مرحلة التنفيذ أو الإتيان بخطط جاهزة لا تتماشى مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع و لا يشارك في وضعها كل العاملين في الساحة التربوية.

**المحاضرة الخامسة عشر: مشكلات التخطيط التربوي**

**تمهيد**

**-1 نقص البيانات والإحصائيات**

**-2 نقص الأفراد المدربين على التخطيط التعليمي**

**-3 الافتقار إلى الوعي التخطيطي**

4. **عدم كفاءة أجهزة التخطيط التعليمي**

**-5 الافتقار إلى وجود خطط بديلة**

**-6 تغير الظروف أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة**

**-7 عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة**

**-8 قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة**

**خلاصة**

يواجه التخطيط التعليمي بعض المشكلات مثله مثل أي تخطيط آخر وأ ها :

) الطبيب , 2002 م , ص 78-90)

**-1 نقص البيانات والإحصائيات :**

إن الدول النامية عدة تفتقر إلى البيانات والإحصائيات الدقيقة اللازمة للتخطيط التعليمي فمن الصعب توفر البيانات والمعلومات السكانية الحديثة اللازمة للخطة التعليمية وخاصة في ما يتعلق بالنمو السكاني أو معدل الكثافة السكانية وتوزيعهم تبعا للسن والجنس وغير ذلك من معلومات سكانية لازمة للمخطط التعليمي .

**-2 نقص الأفراد المدربين على التخطيط التعليمي :**

والدول النامية أيضا تفتقر إلى العنصر البشري المدرب على التخطيط التعليمي , كذلك تفتقر إلى وجود معاهد علمية تقوم بالأبحاث المتعلقة بالتخطيط التعليمي , أو على الأقل إعطاء دراسات علمية و مناهج خاصة , وذلك أن مفهوم التخطيط التعليمي يعد مفهوما حديثا .

**-3 الافتقار إلى الوعي التخطيطي :**

معظم الدول النامية وخاصة الدول العربية تفتقر إلى وجود وعي تخطيطي بين المسؤولين في التعليم وبين المسؤولين عن وضع الخطط التعليمية وتنفيذها ومتابعتها أو المستفيدين منها .

ويعد فقدان الوعي التخطيطي من أهم المشكلات التي تواجه المخطط التعليمي في عمل الخطة التعليمية , فالتوسع في التدريب وتأهيل المخططين التعليميين يعمل على نشر الوعي التخطيطي والإيمان به لحل المشكلات التعليمية القائمة .

4. **عدم كفاءة أجهزة التخطيط التعليمي :**

ويرجع ذلك إلى حداثة نشأة التخطيط التعليمي في معظم دول العالم الثالث , فأجهزة التخطيط التعليمي في هذه البلدان ضعيفة وغير قادرة على القيام بوظائفها وخاصة أن هذه الأجهزة منعزلة عن بقية الأجهزة الأخرى في الدولة , فلا يوجد رابط بين أجهزة التخطيط التعليمي في وزارة التعليم والأجهزة المسؤولة عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي أو المعلومات السكانية أو تخطيط القوى العاملة .

**-5 الافتقار إلى وجود خطط بديلة :**

تتميز الدول المتقدمة بوجود خطط بديلة دائما في كل مجالات التخطيط , أما الد ول النامية فدائما تفتقر إلى وجود خطط بديلة أساسية , فإذا ما فشلت الخطة التعليمية توقف العمل ااما في هذا المجال وأصيب بالشلل التام لعدم وجود خطط بديلة لديها .

**-6 تغير الظروف أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة :**

فمن المعروف أن النظم التعليمية والتربوية في معظم البلاد النامية تتصف بالتغيير وعدم الثبات والاستقرار وهذا راجع إلى عدم الثبات والاستقرار في الإدارة , وهذا ينعكس دائما على التخطيط التعليمي ووضع الخطة التعليمية , وخاصة أن إعداد هذه الخطة يحتاج إلى وجود استقرار في الظروف المحيطة , فأي تغير في جانب معين يؤثر على سير الخطة على سبيل المثال ارتفاع سعر النفط وانخفاضه يؤثر على الخطة التعليمية

**-7 عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة :**

والمقصود بالقوى البشرية هي تلك الأعداد الكافية من الإداريين والمدرسين والمهندسين والأطباء وغير ذلك من الطاقة البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة , فحينما توضع الخطة لمعالجة العجز في أعداد المعلمين بالمدارس فإن لم يتوفر هذا العنصر البشري فسوف تفشل الخطة .

وتختلف الدول النامية في توفر القوة البشرية فبعض الدول فيها عجز شديد في القوة البشرية وبعض الدول لديها فائض والبعض الثالث لديه عجز في بعض التخصصات وفائض في تخصصات أخرى .

**-8 قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة :**

وتعد قلة المخصصات المالية من أهم المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي وخاصة في الدول العربية وترجع هذه المشكلة إلى انخفاض مستوى الدخل للفرد , وارتفاع معدلات تكلفة التعليم , وازدياد الحاجة إلى التوسع في التعليم.

**قائمة المراجع**

-أحمد إبراهيم أحمد،(1990)، الإدارة التربوية و الإشراف الفني، ، د ط ،القاهرة: دار الفكر العربي

-الطبيب , أحمد محمد . ) (2002) ، التخطيط التربوي. ط 4 . ليبيا : مطابع الجماهيرية .

-الجندي ، عادل السيد ( 1999 ) ، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية – دراسة تحليلية " ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد ( 17 ) ، مركز ابن خلد ون للدراسات

 الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان ، القاهرة .

-أمجد محمود محمد درادكة (2009)، الإدارة والتخطيط التربوي رؤى جديدة د عالم الكتاب

 الحديث .

. -إسماعيل محمد ذياب،(2001): الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .

. -إبراهيم عصمت مطاوع،(1998) الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية – عالمية، بدون طبعة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

-الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.

-بواب ،رمضان (2014)،الإدارة التربوية والمدرسية –مطبوعة جامعية،جامعة جيجل،الجزائر

-جودت عزت عطوي،(2001) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها،ط1، الأردن :دار العلمية الدولية ودار الثقافة،

طارق المجدوب (2003) ،الإدارة العامة ، العمليات الإدارية ، الوظيفة العامة ، د ط ، بيروت لبنان الإصلاح الإداري منشورات. الحليبي للحقوق .

-محمد، منير مرسي ،(1995)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط 2، القاهرة.

-محمد ، علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي ،(2007) ،السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية عمان، الأردن : دار الفكر

-محمد , احمد علي الحاج (1999) التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد . ط 7 .الأردن : دار ---محمد , احمد علي الحاج (1999) التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد . ط 7 .الأردن : دار

 المناهج.

-محمد سيف الدين فهمي(2013) التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته : مكتبة الانجلو المصرية

-مرزا، هند ، مرزا، هنيه ، الجماعي ، ريم، ( 2011 )، أبجديات الإدارة و الشراف التربوي : تطبيقات

في مجال إدارة التربية الخاصة ، ط1 .

-مصطفى، صلاح ، عمر ،فدوى (2006 (**مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي .** ط 7. الرياض : مكتبة الرشد.

- صالح ، يوسف أمحمد) 2011 ) ، دور الادارة التربوية و التخطيط التربوي في التنمية البشرية، المؤتمر العلمي الرابع لكلية العلوم التربوية بجامعة جرش ) التربية والمجتمع : الحاضر والمستقبل ( - الأردن .

- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، (2003)،الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.

-عابدين ،محمد عبد القادر(2000)، الإدارة المدرسية الحديثة،بدون طبعة،عمان:دار الشروق للنشر والتوزيع

-عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، 2004

-عبد الدايم , عبد الله) 1999 م ) التخطيط التربوي , أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية . ط 9 بيروت : دار العلم للملايين.

-عطوي ،عزت جودت(2014)،الإدارة المدرسية الحديثة،ط8،عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع.

-فاروق شوقي البوهى(2001) ، التخطيط التعليمي ، دار قباء .

-سامي، سلطي عريفج ،(2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

-سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ، ص 23

-واصل جميل حسين المومني،(2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1

.