

صعوبات التخطيط التربوي والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في
وزارة التربية في دولة الكويت

إعداد الطالب

أحمد نزال الراجحي

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

آب/2011

التفويض

أفوض أنا الطالب/ أحمد نزال الراجحي جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: أحمد نزال الراجحي

الرقم الجامعي: 400920221

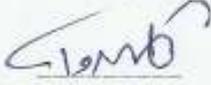
التاريخ: ١٤/٤/٢٠٢٢

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطلاب أحمد نزال الراجحي بتاريخ 1/8/2011 وعنوانها " صعوبات التخطيط التربوي والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت" وأجيزت بتاريخ 18/8/2011.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

أ. د. كمال سليم دواني (مشرفاً ورئيساً)

د. خالد الصرايرة (عضواً)

د. محمد سليم الزبون (عضواً وممتحناً خارجياً)

الإهداء

إلى من حملتني صغيراً ،،، إلى أمي العزيزة

إلى من رباني صغيراً ،،، أبي العزيز

إلى زوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواتي

إلى كل من همه أمري إلى كل طالب علم أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

أحمد نزال الراجحي

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه, فلا يسعني في نهاية كتابتي لهذه الرسالة إلا أن أشكر الله تعالى ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان لكل من ساعدني وأعانني في عمل هذه الرسالة حتى الانتهاء منها, ولعلي لا أستطيع ذكر اسم أحد بعينه لأنهم كالنجوم اللمعة في السماء, فلا أعلم بمن أبدأ وبمن أنتهي, ولكني أقول لكل جميعا شكراً شكراً شكراً من القلب إلى القلب.

ثم شكراً جزيلاً لمشرفي الأستاذ الدكتور كمال دواني وأعضاء لجنة المناقشة المحترمين ولأساتذتي الأفاضل في جامعة الشرق الأوسط.

الباحث

أحمد نزال الراجحي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	العنوان	1
ب	التفويض	2
ج	قرار لجنة المناقشة	
د	الإهداء	3
هـ	الشكر والتقدير	4
و	فهرس المحتويات	5
ح	فهرس الجداول	6
ي	فهرس الملحقات	7
ك	الملخص باللغة العربية	8
م	الملخص باللغة الأجنبية	9
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
2	تمهيد	10
5	مشكلة الدراسة	12
5	هداف الدراسة وأسئلتها	13
6	أهمية الدراسة	14
7	حدود الدراسة	15
7	محددات الدراسة	16
7	تعريف المصطلحات	17
9	الفصل الثاني: الأدب النظري و الدراسات السابقة	
10	أولاً: الأدب النظري	18
38	ثانياً: الدراسات السابقة	19
49	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	20

50	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
51	منهج الدراسة	21
51	مجتمع الدراسة	22
52	عينة الدراسة	23
52	أداة الدراسة	24
53	صدق أداة الدراسة	25
53	ثبات الأداة	26
55	متغيرات الدراسة	27
55	المعالجة الإحصائية	28
55	إجراءات الدراسة	29
57	الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
58	نتائج الدراسة	30
78	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
87	التوصيات	31
88	قائمة المراجع	
89	أولاً: المراجع العربية	32
93	ثانياً: المراجع الأجنبية	33
95	الملحقات	34

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
51	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(1)
52	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(2)
54	معاملات الثبات للأداة الأولى	(3)
54	معاملات الثبات للأداة الثانية	(4)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبه تنازلياً	(5)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال المالي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(6)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال البشري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(7)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال الإداري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(8)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب السياسية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(9)

66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(10)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة للحلول المقترحة ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبه تنازليا	(11)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المقترحة المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال المالي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(12)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المقترحة المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب السياسية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(13)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال الإداري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(14)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال البشري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(15)
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً	(16)

75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت	(17)
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في الحلول المتعلقة بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت	(18)

فهرس الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	الاستبانة بصورتها الأولية	.1
102	قائمة محكمي أداة الدراسة	.2
103	الاستبانة بصورتها النهائية	.3
109	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4
110	كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت	.5

صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر

القادة في وزارة التربية في دولة الكويت

إعداد الطالب

أحمد نزال الراجحي

إشراف

الأستاذ الدكتور كمال دواني

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية؟

2- ما الحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لصعوبات التخطيط التربوي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) في الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) في الحلول

المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لل صعوبات التي

تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

تكونت عينة الدراسة من (41) قائداً في وزارة التربية في دولة الكويت و (288) مدير

مدرسة، وقد قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من جزأين الأول متعلق بالصعوبات و تكون من

(34) فقرة، والجزء الثاني متعلق بالحلول ومكون من (20) فقرة، موزعين على خمس

مجالات هي المالية، البشرية، الإدارية، السياسية، الاجتماعية.

توصلت الدراسة النتائج الآتية :

- صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية كانت متوسطة.

- جاء المجال المالي في المرتبة الأولى في الصعوبات ثم المجال البشري ثم المجال الإداري ثم المجال السياسي وأخيراً المجال الاجتماعي.

- كانت أهم الفقرات في الصعوبة هي التغيير في الخطة مع تغيير المسؤولين، في المجال الإداري، ثم عدم وضع بدائل مالية لبنود الخطة في المجال المالي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صعوبات التخطيط التربوي تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الموافقة على الحلول تعزى للمستوى الوظيفي.

- كانت أهم التوصيات هي توفير المعلومات التي يحتاجها المخططون والاستفادة من البحوث التربوية والباحثين التربويين.

The difficulties facing the educational planning and their suggested solution from the view point of the Ministry of Education's leaders in the state of Kuwait

Prepared by

Ahmad Nizal Alrajhi

Supervisor

Prof. Kamal Dawani

Abstract:

This study aimed to know the difficulties of educational planning in the State of Kuwait and proposed solutions from the viewpoint of the leaders in the Ministry of Education in the State of Kuwait through answering the following questions:

- 1) What are the difficulties of educational planning in the State of Kuwait from the viewpoint of the leaders in the Ministry of Education?
- 2) What are the proposed solutions from the viewpoint of the leaders in the Ministry of Education in the State of Kuwait for the difficulties of educational planning?
- 3) Are there statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the difficulties of educational planning due to the different levels of educational leadership?
- 4) Are there statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the proposed solutions from the viewpoint of the leaders in the Ministry of Education in the State of Kuwait to

the difficulties faced by the educational planning due to the different levels of educational leadership?

The study sample consisted of (41) leader in the ministry of education in the state of Kuwait, and (288) school principals. The researcher prepared questionnaires composed of two parts, the first one was related to the difficulties and made up of (34) items, and the second one was related to the solutions and made up of (20) items divided into five areas: Financial, human, administrative, political and social.

Findings of the study:

_ The difficulties of educational planning in the State of Kuwait from the viewpoint of the leaders in the Ministry of Education was moderate.

_ The financial area in the difficulties came in the first place, then the human area, then the administrative area, then the political area and finally the social area.

_ The highest degree of difficulty was the change of the plan according to change of officials, in the administrative area, and no alternatives to financial plan in the financial area.

_ There were significant differences in agreements related to solution of problems attributed to functional level.

_ The existence of statistically significant differences in the approval of the solutions due to the functional level in favor of leaderships in the Ministry of Education.

The most important recommendations:

The most important recommendations are to provide information needed by planners, and to take advantage of educational research and educational researchers.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد:

تقدمت العلوم منذ مطلع القرن الماضي تقدماً كبيراً، وكان للعلوم التربوية بصفة عامة نصيب من هذا التطور ولعلم الإدارة التربوية بصفة خاصة نصيب كبير جداً تمثل بظهور النظريات المختلفة للإدارة، وحيث أن ميزة هذا العصر هو الانفجار المعرفي الكبير في جميع العلوم سواء الإنسانية أو الطبيعية، كان لا بد من وجود تأهيل لجيل يستطيع أن يواكب هذا الانفجار ويسير في ركب التقدم العلمي، ولا يمكن أن تجاري التربية هذا الانفجار المعرفي إلا بوضع الخطط التي تمكنها من إعداد هذا الجيل الذي يمكن الاعتماد عليه في تحمل مسؤولياته ومجارات ركب هذه الحضارة.

والتخطيط التربوي هو العنصر الأول في عملية الإدارة التربوية، إذ من خلاله تستطيع المؤسسات التربوية أن تضع أهدافها ومتطلبات تحقيق هذه الأهداف، وإلى أي مدى تحققت هذه الأهداف، والتخطيط التربوي الناجح هو الذي تكون تصوراتته مطابقة بشكل كبير جداً للواقع وإمكانية تحقيق أهدافه متوافقة مع الموارد والإمكانات المتاحة، ويمكن تقويم خطواته بسهولة، وكذلك يجب أن يكون مرناً يمكن تعديله أو إدخال بعض التعديلات على خطواته.

ومما يؤكد على أهمية التخطيط التربوي لأي مجتمع هو شعور القائمين بالتخطيط الاقتصادي بصورة متزايدة يوماً بعد يوم بأن التخطيط الاقتصادي لا يبلغ أهدافه ولا يكون صحيحاً إلا إذا رافقه وداخله تخطيط للتربية يلبي حاجات الاقتصاد (عبد الدائم، 1983).

وتشارك دولة الكويت المجتمع الدولي في اهتمامه بالتعليم, وتعمل عليه كثيرا في مسيرة تنميتها بشريا واجتماعيا واقتصاديا, ولذا فقد اعتمدت الكويت أسلوب التخطيط كقاعدة أساسية تبني عليها صرح مشروعاتها في قطاعات مختلفة, وفي هذا الإطار أيضا اعتمدت على التخطيط التربوي في إيجاد نظام تعليمي متجدد يخدم تنفيذ خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تسعى الدولة لتحقيقها, وقد اتجه التخطيط بدوره إلى وضع النظام التعليمي والعمل على نشره وتعميمه من جهة, وعلى تجديده وتطويره من جهة أخرى (الهدود, 1994).

وقد تطورت وزارة التربية أو ما كان يعرف بدائرة المعارف منذ بداية تأسيسها عام 1953م حيث لم تكن هناك جهة مختصة في التخطيط في هيكل الدائرة حتى ظهور لجنة التخطيط في هيكل الوزارة عام 1966م وكان يطلق عليها وزارة التربية, ثم تطورت النظرة للتخطيط ومحاولة استقلاليته في عام 1974م عندما أصبح هناك قطاع مختص في التخطيط وهو قطاع المناهج والتخطيط (العمهوج وآخرون, 1998).

وتعتمد الأهداف التي يسعى التخطيط التربوي للوصول إليها على المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية ولا يمكن تحديد الأهداف التربوية بمعزل عن أهداف التربية الشاملة (اليونسكو, 1991).

وتبرز أهمية التخطيط التربوي من خلال علاقته بالتنمية من ترجمة تلك العلاقة وتجسيد معاني الواقع ومن أول أشكال تلك العلاقة وفاء النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من القوى العاملة والمدرّبة والمؤهلة بأكبر قدر وسرعة ممكنة, ويتم ذلك من خلال العديد الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول إليها (البوهي, 2001).

و العنصر البشري هو العنصر الأهم في أي خطة اقتصادية وأن أثن رأس مال هو رأس المال البشري, وهو أكثر رؤوس الأموال عطاء وإنتاجا ,وقد زاد الشعور بأهمية رأس المال البشري وماهية التربية التي تعده نتيجة لتزايد الحاجة في المجتمعات الحديثة إلى أصحاب الاختصاص في شتى الميادين(آدم, 2006).

وهناك الكثير من العوامل التي تحتم الأخذ بعملية التخطيط التربوي وهي الزيادة السكانية وما رافقها من زيادة في الطلبات على التعليم وعامل التغيير الاقتصادي وما يصاحبه من تغيرات في التوزيع السكاني والاجتماعي ,وعامل التغيير في التركيب الوظيفي وما ينتج عنه من مهن مختلفة تحتاج تدريباً يناسبها, وارتفاع مستوى المعيشة وما يرافقه من تزايد الطلب على التعليم,وعامل التقدم التكنولوجي وما يتطلبه من إعداد متخصصين لمواكبة هذا التقدم(متولي,1998).

والتخطيط التربوي في دولة الكويت لا يخلو من الصعوبات التي قد تكون السبب في عدم نجاح الخطط التي تضعها الوزارة أو إيقافها أو تأجيلها, ويظهر ذلك من خلال الخطط التي وضعتها الوزارة في السابق حيث لم تستمر أي من الخطط فيما عدا الخطة التي وضعت بين سنة 1985م-1986م /1989م-1990م, ولعل لتغير القيادات في وزارة التربية السبب الكبير في عدم اكتمال العمل بالخطط وتغييرها.

ونظراً لأهمية التخطيط في العملية الإدارية, فإن نجاح التخطيط هو السبب الأول لنجاح الأهداف بأفضل الطرق وأقلها جهداً ووقتاً, لذلك كان هذا البحث لمعرفة هذه الصعوبات التي تواجه التخطيط في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت, ومعرفة الحلول المقترحة لهذه الصعوبات حتى يكون التخطيط بصورة أفضل.

مشكلة الدراسة:

يعدّ التخطيط التربوي الطريق الذي من خلاله يمكن الوصول إلى الأهداف التي يسعى المجتمع لتحقيقها سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم غيرها، والاهتمام بالتخطيط والعناية به وإزالة العقبات التي تواجهه هو الخطوة الأولى للوصول للأهداف بطريقة علمية صحيحة.

والتخطيط التربوي في دولة الكويت يتعرض للعديد من الصعوبات التي كانت السبب في عدم تطبيق الخطط بشكل كامل واستبدالها بعد فترة من تطبيقها، حيث أنه من وضع أول خطة في العام 1963م لم يتم تطبيق أي خطة بشكل كامل فيما عدا خطة واحدة، وهذا يبين أن هناك صعوبات يتعرض لها التخطيط التربوي في دولة الكويت.

إن معرفة الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت وإزالة هذه الصعوبات والقضاء عليها يكون بمعرفة أهل الميدان التربوي بشكل عام والقادة في وزارة التربية والإدارات المعنية بالتخطيط بالوزارة بشكل خاص وإدراكهم لها ومعرفة آرائهم عن هذه المشكلة ودراستها، هو الحل الناجح لإزالة المعوقات التي تواجه التخطيط التربوي.

وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن صعوبات التخطيط التربوي بدولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت.

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط التربوي في دولة الكويت من البداية في وضع الخطة حتى تنفيذها وتقويمها وما أهم الحلول التي يوافق عليها القادة في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ما الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في

وزارة التربية في دولة الكويت؟

2- ما الحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت

لصعوبات التخطيط التربوي؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) في

الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) في الحلول

المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت للصعوبات التي

تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة للمساعدة على:

- 1- معرفة أهم المعوقات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت.
- 2- مساعدة المختصين بوضع الخطط التربوية والمشرفين عليها لمعرفة هذه المعوقات والتعامل معها.
- 3- وضع الحلول التي تساهم بالقضاء على هذه المعوقات والتي من شأنها أن توفر الجهد والوقت والمال.
- 4- مساعدة القادة في القضاء على سلبيات عملية التخطيط التربوي.
- 5- مساعدة القادة في وزارة التربية على وضع الخطط التربوية وتجنب سلبيات العمليات السابقة في التخطيط.
- 6- وضع تصور مسبق للتخطيط التربوي يتجنب هذه الصعوبات .

حدود الدراسة:

- 1- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة في وزارة التربية بدولة الكويت.

2- حدود زمنية: اقتصر على العام الدراسي 2010-2011.

3- حدود بشرية : وهم المسؤولون عن وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها وهم وكلاء

الوزارة المساعدون ومديرو المناطق التعليمية ومديرو الإدارات في الوزارة والشؤون

التعليمية ومديرو المدارس.

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية وصدق استجابة عينة الدراسة على

أدواتها، كما تتحدد الدراسة بصدق أداتي الدراسة وثباتهما، ومن الممكن تعميم نتائج الدراسة

الحالية في ضوء تماثل مجتمع الدراسة الحالي مع المجتمعات التي تم تطبيق الدراسة عليها.

تعريف المصطلحات:

1- التخطيط التربوي: يعرف خبراء اليونسكو التخطيط بأنه العملية المتصلة التي تتضمن

أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرائق التربية وعلوم الإدارة، والاقتصاد والمالية، وغايتها

أن يحصل الطلبة على تعلم كافٍ ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديدا تاما بما

يمكن كلاً من الحصول على فرصة تنمية قدراته وأن يسهم إسهاما فعالا في تقدم بلاده

الاجتماعي والثقافي والاقتصادي (أدم, 2006).

ويعرف التخطيط التربوي إجرائيا :بأنه مجموعة من الخطوات والتدابير التي توضع على

أسس علمية وفنية مدروسة ,و تتخذ من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا , وذلك خلال فترة

زمنية محددة بهدف الوصول إلى نتائج تخدم المجتمع بشكل عام.

2- القادة في وزارة التربية: هم المسئولين عن وضع الخطط وتنفيذها وتقييمها وهم على

مستويان :

- أ- القادة في وزارة التربية والمناطق التعليمية: وهم وكلاء الوزارة ومديرو الإدارات ومديرو المناطق التعليمية والشؤون التعليمية في المنطقة.
- ب- القادة في الوحدات التعليمية: وهم مديرو المدارس.
- 3- الصعوبات: هي ما يعترض عملية التخطيط التربوي من أمور تعيق وضع الخطط أو تنفيذها أو تقويمها أو عدم الاستمرار بالخطة الموضوعة.
- 4- الحلول المقترحة: وهي التي تسهم في معالجة الصعوبات التي تعترض عملية التخطيط التربوي.

الفصل الثاني

الأدب النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل جزأين الأول الأدب النظري لموضوع الدراسة والجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أولاً: الأدب النظري:

تعمل الدول على تنمية قطاعاتها المختلفة لمواكبة التقدم الحضاري بكافة المجالات, ولذلك تحدد أهدافا كي تحقق هذه التنمية, وقد تكون هذه الأهداف محددة على مراحل زمنية وكلما مرت مرحلة زمنية أو تحقق الهدف قبل انتهاء المرحلة الزمنية تم الانتقال إلى المرحلة الأخرى لتحقيق بقية الأهداف, وأهم عامل يساعد على تحقيق الأهداف التنموية هو التخطيط الجيد, وكلما كانت الأهداف واضحة والتخطيط قريبا" من الواقع ودقيق في النظر للمستقبل كان التنفيذ سهلا وسريعا.

والتخطيط هو أول المهام في الإدارة التربوية, فالإداري يجب أن يفكر أولا بالهدف الذي يسعى إلى إنجازه, لذلك فإن الموارد المتاحة له سواء كانت بشرية أو مادية لها ارتباط كبير بإنجازه لأهدافه (العجمي, 2008).

مفهوم التخطيط:

عرفه (العجمي, 2008 ص66) بأنه "التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل فالتخطيط في أبسط صورته ماذا يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل وما الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه".

وعرفه (النوري, 1987 ص20) بأنه "وسيلة علمية منظمة ومستمرة , يتم بموجبها حصر الموارد المتاحة مادية وبشرية ومالية , وتقدير احتياجات المجتمع في ضوء هذه

الموارد وتحديد طرق استخدامها بما يحقق الغايات المرجوة في أقصر وقت وبأقل تكلفة وأدنى جهد، فالخطيط في مفهومه العام يهدف إلى إحداث التغيير في الظروف المحيطة التي تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المستقبل في ضوء إمكانيات الحاضر، كما يتضمن مفهوم العمل الإيجابي نحو تحقيق احتياجات المستقبل".

وعرفه (البوهي، 2001 ص14) بأنه " مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل، وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود".

ويلاحظ من هذه التعريفات أن الخطيط يكون لتحقيق هدف في المستقبل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويعرف الخطيط بشكل عام بأنه عملية فطرية عقلية تهدف لتحقيق هدف معين ومعرفة أسهل الطرق لتحقيق هذا الهدف.

وأما الخطيط التربوي فقد عرفه (عبد الدائم، 1983 ص18) بأنه "مجموعة من الإجراءات المدروسة التي يتخذها المخطط التربوي لتحقيق أهداف الفرد والمجتمع باستخدام منهج متطلبات الطاقة العاملة والمنهج الثقافي والاجتماعي ويتوصل إلى نتائج مهمة تفيد متخذي القرارات التربوية في الدولة والمجتمع".

عرفه (محمد، 1992 ض121) بأنه "عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة ووفقاً لأولويات مختارة بعناية، بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة ولعنصري الزمن والتكلفة كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفاعلية

للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة، وبما من شأنه الإسراع بمعدلات تنمية مرتفعة، وخلق الرغبة في التقدم المستمر".

ومن هذه التعريفات نجد أن التخطيط التربوي يهدف لتحقيق أهداف المجتمع في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

ويعرف التخطيط التربوي بأنه عملية عقلية مدروسة، تهدف لتحقيق أهداف ثقافية وتعليمية واجتماعية واقتصادية يحتاج لها المجتمع، واختيار أهم الخطوات والتدابير والإجراءات التي من شأنها أن تحقق هذه الأهداف وفق إمكانيات المجتمع المتوفرة أو التي ستكون متوفرة خلال زمن الخطة وتحديد جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف.

نشأة التخطيط التربوي:

التخطيط قديماً:

التخطيط عملية مارستها الجماعات والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال وأنماط بدائية مختلفة، بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التدبير والتوقع والحيطة إلى ما شابه ذلك، وكلها ممارسات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات، كما أن كتابات أفلاطون وابن خلدون أشارت إلى التخطيط أو حامت حوله وكانت كتاباتهم بحد ذاتها تنتمي إلى التصورات والأفكار أكثر من انتمائها إلى التطبيق العملي المنظم (البوهي، 2001).

وقد وصف الفيلسوف اليوناني أرسطو الإنسان بأنه مخلوق مدني بطبعه أي لا يستطيع إلا أن يعيش في شبكة من العلاقات والتنظيمات الاجتماعية، وتشير كتابات (أنطوان رحمة، 1983) أن أكسينوفون Xenoffon وضح كيف أن الإسبارطيين منذ 2500 سنة خططوا تعليمهم لتحقيق أهدافهم العسكرية والاجتماعية والاقتصادية، كما أن أفلاطون وهو أحد

فلاسفة أئينا قد عرض في جمهوريته نوعا من الخطة التي تخدم الاحتياجات اللازمة للقيادة والأغراض السياسية في أئينا، وفي الصين أيضا رسمت في عهد (هان دينا سيتزوبيررو Han Dina Setzberao) نظاما تعليميا لمواجهة حاجاتها (غنيمة، 2005).

وفي عصر النهضة دعا المفكر الإنجليزي موريس دوب (Morris Dub 1709 - 1751م) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعملية لإحداث التقدم في المجالات المختلفة (ستراك، 2008).

وفي عصر الثورة الصناعية انتقل الفكر التخطيطي إلى دائرة الاهتمام، فكارل ماركس (Karl Marx 1818-1883م) بين مدى الحاجة القصوى للتخطيط باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً وملحاً للنهضة الحضارية، كما أكد انجلز Engels إلى ضرورة التخطيط على أسس علمية لتحقيق أقصى ما يمكن من التوازن بين العرض والطلب لكي تتوافر حاجات الإنسان، ولقد كان لكتابات كارل ماركس Karl Marx وانجلز Engels الفضل للخروج بالتخطيط من دائرة التفكير إلى حيز التنفيذ والعمل (البوهي، 2001).

ويرجع استعمال اصطلاح التخطيط إلى عام 1910م حيث استعمله الاقتصادي النمساوي كرسيتيان شويندر Christian Huindr في مقال عن النشاط الاقتصادي إلا أن اللفظ لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928م (غنيمة، 2005).

وأول من استعمل التخطيط في الإدارة هي بريطانيا وألمانيا حيث استخدمتا التخطيط لإدارة الحرب ووسيلة لملاءمة الاقتصاد لحاجات الحرب، وقد ظهر التخطيط بمعناه العملي في الاتحاد السوفيتي كوسيلة للتيسير الاقتصادي والاجتماعي المرتبط بتطبيق الاشتراكية مما

ساعد على وضع أسسه وتشكيل معالمه وتعد الخطة التي وضعها الاتحاد السوفيتي عام 1920م هي أول خطة طويلة المدى (البوهي, 2001).

بعد الاهتمام بالتخطيط الاقتصادي والسياسي شعر المخططون أنهم لم ولن يبلغوا الهدف المرجو من التخطيط إلا إذا وافق التخطيط الاقتصادي تخطيط تربوي مماثل يلبي حاجة الاقتصاد خاصة بعد ظهور نظريات رأس المال البشري وتأكيدا لأهمية العنصر البشري في سير الحياة الاقتصادية ونموها , وأن رأس المال البشري هو أثن رأس مال و به تتطور الأنشطة الاقتصادية والحياة السياسية , وتؤكد بعد ذلك للاقتصاديين أن التخطيط الاقتصادي تخطيط منقوص إذا لم يدخل في اعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية الاقتصادية وهو عنصر اليد المدربة عنصر الكفاءة والإعداد عنصر التربية (عبد الدائم, 1983).

خصائص التخطيط التربوي ومقوماته:

لكي يتضح لنا معنى التخطيط التربوي يجب أن نعرف خصائصه وهي:

- العقلانية: وهو عملية ذهنية تمهيدية تسبق الفعل وتستهدف وضع قرارات واتخاذ تدابير وأعمال بالإضافة إلى أنه عمل مرشداً يهدف لتحقيق الأهداف مستخدماً الإمكانيات المتاحة له أو التي يمكن توفيرها أفضل استخدام ممكن.
- المستقبلية: وذلك لأنه يهتم بالمستقبل ويستخدم التنبؤ والتقدير ويستفيد من تجارب الدول الأخرى لتحقيق الأهداف في المستقبل.
- الإنسانية: إن غاية التخطيط التربوي هي الإنسان ووسيلته هو الإنسان أيضاً, ولذلك يجب أن يراعي حاجات الإنسان ومطالبه وميوله ورغباته وقدراته وآماله.
- الشمولية: وهي أن تشمل جميع الجوانب العقلية والمعرفية والوجدانية والروحية والجسمية للإنسان, وأيضاً الموازنة بين حاجات الفرد.

- العلمية: التخطيط التربوي يعتمد على نتائج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربية وعلم النفس والاقتصاد وغيرها، ومنهج التخطيط التربوي هو منهج البحث العلمي الذي يقوم على أساس تحديد المشكلات واستكشاف أبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وترتيب وتصنيف هذه المشكلات تصنيفاً يساعد على فرض الفروض أو استخلاص النتائج، ويهتم كذلك بتقويم نتائجه واستخلاص الدروس والاستفادة من النتائج السابقة لتحسين التخطيط.
- التطبيقية: وذلك أن التخطيط التربوي أقرب ما يكون أنه علم تطبيقي حيث أنه يستفيد من نتائج العلوم الأخرى ويستهدف لإحداث تغيير أو تعديل في النظام التربوي، لأنه لا يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها ووضع تصور نظري لها ولكنه يستهدف فعلاً حددت له أهداف معينة في التقدم أو التغيير التي ينشدها الإنسان.
- الاستمرارية: التخطيط التربوي عملية مستمرة ولها مصدران الأول أن طبيعة العملية التربوية والتعليمية مستمرة منذ الميلاد أو قبله وتستمر طوال حياة الإنسان، لذلك فالتخطيط يجب أن يكون مستمراً، والمصدر الثاني هو طبيعة العملية التخطيطية نفسها إذ إن التخطيط عملية متصلة مستمرة تبدأ منذ وضع الخطة وتنفيذها وتقويمها ثم الاستعداد لوضع خطة أخرى وهكذا.
- الواقعية: التخطيط الجيد يجب أن يكون واقعياً فإذا كانت أحلامه في السماء فإن أقدامه يجب أن تكون على الأرض، وإذا كانت نهاياته في المستقبل القريب فإن منطلقاته يجب أن تكون في الواقع، فالتخطيط لا يرسم صورة وردية للمستقبل أو وضع خيالات أو طموحات، وإنما مهمته نقل الواقع الحاضر إلى واقع أفضل منه في المستقبل بصورة تضمن النجاح ويتحقق لها الاستمرارية (فهيمى، 1996).

- المرونة: إن التخطيط الجيد يكون قابلاً للتعديل والحذف والإضافة تبعاً لما يواجهه الخطة من متغيرات في زمن الخطة أو مكانها (آدم, 2006).
- المشاركة: وهي قيام التخطيط على أساس المشاركة بين كل من المخطط والمنفذ (Royce, 1978).
- الإلزام: وهو اعتبار الخطة برنامج عمل لكافة الوحدات والأفراد على مختلف مستوياتهم بحيث تصبح ملزمة بالتنفيذ, وذلك بترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وضمن تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: وهو أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة بصيغتها النهائية واتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ, ولا مركزية التنفيذ يقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.
- سهولة التنفيذ والمتابعة: وهو ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفء, مع تحديد واضح للمسؤوليات وسبل التنفيذ, والرقابة المستمرة للإدارة, والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة التنفيذ والتخطيط المركزي لإمكان التعديل وتوجيه المسار (البوهي, 1999).

مبررات الأخذ بالتخطيط التربوي:

- تزايد الاهتمام بالتخطيط التربوي بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة وتختلف هذه الأسباب من دولة إلى أخرى ولكن أهم هذه الأسباب هي:
- الوعي المتزايد بالتخطيط والإيمان المتزايد بقيمته في السيطرة على المستقبل, فأصبح التخطيط يمثل للباحثين الأداة العلمية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث

والملائمة مع الروح العلمية والعقل العلمي الذي يهدف إلى السيطرة على الأمور والإمساك بزمامها.

- الاهتمام العالمي بالتخطيط القومي والبدء بوضع خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في بعض الدول العربية والشعور بضرورة تجاوب التعليم مع هذه الخطط.
- قيام التخطيط الاقتصادي وحاجته الضرورية للتخطيط التربوي، حيث اتضح للاقتصاديين والتربويين أنه لا يمكن الارتقاء بالاقتصاد ما لم يتم إعداد العنصر البشري إعداد جيداً.
- التكامل بين مشكلات التربية وبين الحلول التي ينبغي أن نتقدم لها، فقد أصبحت مشكلات التربية متداخلة متكاملة كما أصبحت الحلول التي ينبغي أن تقدم لها حلولاً متداخلة متكاملة يجمعها إطار الخطة.
- اعتبار التعليم استثماراً بشرياً وأن له عائداً أو مردوداً اقتصادياً مهماً ينفي النظرية القديمة للتعليم على أنه خدمة تقدم واستهلاكاً لرؤوس الأموال لا استثماراً.
- الاهتمام العالمي بالتخطيط التربوي لاسيما بعد الجهود التي بذلتها منظمة اليونسكو.
- نتائج وتوصيات مؤتمر وزراء التربية العرب الذي انعقد في بيروت بدعوة من اليونسكو عام (1960م) الذي انبثق عنه المركز الإقليمي لتدريب كبار موظفي التعليم في الدول العربية.
- شعور البلدان العربية بأهمية التخطيط التربوي لمواجهة الأزمات مثل التزايد الكبير في عدد الطلبة، وعدم توافر العدد الكافي من المعلمين، بالإضافة إلى سوء توزيع الخدمات التعليمية وغلبة متطلبات التوسع الكمي في التعليم على التحسين الكيفي، وعجز التعليم عن تلبية حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- بروز الإيمان بالتخطيط لدى عدد من القادة التربويين في البلدان العربية.
- الظروف الجديدة التي خلفتها الحركات السياسية التي ظهرت في البلدان العربية (النوري,1987).
- عامل الزيادة في السكان مما زاد في الطلب على التعليم وأوجب التخطيط.
- مسايرة التخطيط التعليمي لأحداث التطورات العلمية في جميع المجالات (العجمي,2008).
- يعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه لما يقوم به من تنمية القوى البشرية وصقل وصياغة القدرات والمهارات والاتجاهات للكفاءة البشرية في مختلف الجوانب (Moore,1992).

أهداف التخطيط التربوي:

يهدف التخطيط التربوي إلى:

- العمل على النهوض بالمجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا.
- تحقيق العدالة الاجتماعية .
- العمل على استيعاب وتوظيف خريجي التعليم بصورة عامة.
- زيادة الدخل القومي (ادم,2006)
- تحقيق التوازن بين نتائج التعليم من القوى العاملة المؤهلة واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدين القصير والبعيد.
- تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين جميعهم وتمكينهم من مواصلة تعليمهم بالمرحل التعليمية المختلفة وفق إمكاناتهم وقدراتهم وميولهم ومطالب نموهم حتى

يمكنوا من ممارسة أدوارهم الاجتماعية المتوقعة منهم في مجتمعهم بغض النظر عن الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية لأسرهم.

- حصول كل فرد على نوع من التعليم يمكنه من تنمية شخصيته وقدراته مع التأكيد على مراعاة التخصص والكفاءة النوعية المطلوبة لإعداد الموارد البشرية القادرة على تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وفق الموارد والإمكانات المتاحة.
- تحقيق التوازن في الإنفاق المالي على التعليم ليس فقط بين نوع التعليم مستوياته المختلفة، بل بين قطاع التعليم والقطاعات الاقتصادية الأخرى.
- تقديم الخدمات التعليمية العادلة والمتكافئة للمواطنين سواء في التعليم الرسمي أم غير الرسمي أم التعليم في المدن أم القرى أم تعليم الذكور أم الإناث.
- مواجهة مشكلات البطالة التي أصبحت ظاهرة اجتماعية واقتصادية تؤثر سلباً على الاستقرار السياسي والاجتماعي وخاصة في المجتمعات النامية (آل غالب، 2005).

أنواع التخطيط التربوي:

يختلف التخطيط التربوي تبعاً للهدف المراد تحقيقه، وهو كما يذكره (البوهي، 1999):

أولاً: التصنيف بحسب الأهداف:

- 1- التخطيط البنائي: وهو الهيكل أو التركيبي ويعتمد على اتخاذ قرارات وإجراءات وسياسات تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى في النظام الهيكلي وإقامة هيكل جديد مغاير للسابق (التخطيط الاشتراكي).
- 2- التخطيط الوظيفي: ويسمى بالتخطيط التوجيهي ويتضمن إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والإنمائي القائم، مكتفياً بإحداث تغييرات في الوظائف التي يؤديها النظام آخذاً بمبدأ التطور البطيء والإصلاح التدريجي (الدول الرأسمالية).

ثانياً: التخطيط بحسب المجال:

1- التخطيط الشامل: وهو وضع خطة تشمل قطاعات المجتمع بالملكية مع مراعاة التكامل

والتفاعل بين هذه القطاعات.

2- تخطيط جزئي: وهذا النوع يتناول قطاعاً واحداً مثل التعليم وقد يطبق التناول مرحلة

تعليمية واحدة أو تخطيط الاقتصاد أو الزراعة أو الصحة.

ثالثاً: التخطيط بحسب ميادينه:

1- التخطيط الطبيعي: و يتم فيه التركيز على تنمية الموارد الطبيعية.

2- التخطيط الاقتصادي: وهو يهتم في زيادة إنتاج السلع في الميدان الصناعي

والزراعي.

3- التخطيط الاجتماعي: وهو يتناول العناية بالطب والتعلم والإسكان والسياحة.

4- التخطيط الثقافي: يركز على وسائل الثقافة والمؤسسات التعليمية وما شابهها.

رابعاً: التخطيط بحسب مستوياته:

1- المستوى القومي: ويكون على مستوى الدولة كمحو الأمية.

2- المستوى المحلي: وهذا النوع يطبق في محافظة أو مدينة أو قرية.

3- المستوى الإقليمي: وهو على مستوى إقليم الدولة الواحدة.

خامساً: التخطيط من حيث المدى:

1- تخطيط طويل المدى (10-20 سنة).

2- تخطيط متوسط المدى (5-9 سنوات).

3- تخطيط قصير المدى (لمدة سنة وأقل من خمس سنوات).

سادساً: التخطيط بحسب الأجهزة المشرفة عليه :

1- مركزي: وجود سلطة مركزية وجهاز مركزي للتخطيط كما كان الحال في الدول

الاشتراكية وبعض الدول النامية التي أسست وزارة للتخطيط .

2- لا مركزية: وجود سلطات في المحافظات والأقاليم وتكون الخطة العامة هي مجموعة

خطط المحافظات والأقاليم التي قد تختلف فيما بينها.

مراحل التخطيط التربوي:

يمكن إجمال مراحل التخطيط عبر ثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة إعداد الخطة:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للخطة والتي تستمد من الأهداف العامة للتربية والأخذ في الاعتبار العوامل الدينية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ثم دراسة الوضع التعليمي القائم بجوانبه الكمية والكيفية والمالي والإداري، وتحديد الأهداف التفصيلية للخطة التي تتضمن تفصيلاً لأهداف الخطة لنمو التعليم وتطويره خلال فترة الخطة، ثم تحديد وسائل الخطة ويتضمن هذا الجانب الوسائل الواجب استخدامها لوضع الخطة موضع التنفيذ، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم تقدير تكلفة الإنتاج عن طريق معرفة المخصصات المالية المتوافرة للخطة ودراسة عن تكلفة المشاريع، وفي نهاية هذه المرحلة يتم إعداد مشروع الخطة وفيه عرض تفصيلي كامل للخطة من مراحل الخطة الزمنية وتحديد مسؤولية الأجهزة المسؤولة عن التنفيذ ونظام المتابعة والتقويم ثم اعتماد الخطة رسمياً (النوري، 1987).

ثانياً: مرحلة التنفيذ:

وتبدأ هذه المرحلة بعد اعتماد الخطة من السلطات الرسمية العليا وتتخذ القرارات الداخلية لقطاعات التعليم، ويتم توزيع المسؤوليات والأعباء وتحديد مسؤولية كل جهة ويظل التنفيذ مستمرا حتى بعد الانتهاء من الخطة (البوهي، 1999).

ثالثاً: مرحلة التقويم والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم متابعة التقويم وتحديد خطواته ودرجة نجاحه وانحرافه من الخطط المحدد له حتى يتم تلافي حدوث أي انحراف والتعرف إلى مشكلات التنفيذ، ومقارنة النتائج التي تم تحقيقها بالأهداف المرصودة في الخطة، وبفضل هذا التقويم يمكن وضع الخطة الجديدة التالية على أسس سليمة راسخة وأوضح وأكمل وأكثر موضوعية (آدم، 2006).

*وتجدر الإشارة هنا إلى أمرين مهمين:

الأمر الأول: أن أي خطة للتعليم لن تستطيع حل جميع المشكلات المتصلة بها مهما كانت الخطة شاملة متكاملة ومنفصلة، فمشكلات التعليم متجددة دائمة ومتطورة، لذلك يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة، ولذلك أيضاً يجب أن تكون أي خطة للتعليم قابلة للتعديل، كما يجب أن تتلوا خطط أخرى تتلافى الأخطاء التي وقع فيها المخططون في الخطة الأولى، أو تعالج مشكلات جديدة أبرزتها الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية الجديدة.

الأمر الثاني: أن تقويم الخطة القديمة هو السبيل إلى وضع خطط جديدة للتعليم في ضوء أهداف وغايات جديدة يجب أن تكون أكثر واقعية وأكثر قابلية للتنفيذ وأكثر قدرة على تحقيق الاحتياجات الحقيقية للمجتمع (النوري، 1987).

وعمليات التخطيط مترابطة فيما بينها، فالتقويم يتم في المرحلة الأولى من خلال تقويم هذه الأهداف قبل تنفيذها، ولأن التخطيط الجيد يجب أن يكون مرناً كما بينا فإنه خلال مرحلة التنفيذ تطرأ بعض المشكلات التي بسببها يتم التعديل سواء كان بالحذف أو الزيادة على الخطة ووضع بدائل أخرى، وأيضاً يتم التقويم خلال هذه المرحلة قبل تنفيذ هذه التعديلات.

أهمية المشاركة في التخطيط التربوي:

يؤكد عبد الدائم المشار إليه في (العازمي, 2006) أنه ينبغي حتى تكون عملية التخطيط التربوي عملية فاعلة وذات نتائج إيجابية في العملية التربوية فإنه لا بد من إشراك مديري التربية و التعليم في وضع الخطط التربوية وألا يقتصر إشراكهم على تنفيذها, وأن يصبح التنفيذ المباشر من شأن الإدارات التربوية في المناطق التعليمية في حين يقتصر دور الإدارة المركزية على مراقبة تنفيذ الخطة بعد الإسهام في وضعها, ولا بد أيضا من التزام مديري التربية في الميزانية المبرمجة التي تتفق مع حاجات التخطيط التربوي والمبنية على أساس الأهداف التي تضعها الخطة, بالإضافة إلى ضرورة إشراك المعنيين بالتربية في مناقشة الخطة كالمعلمين والآباء والطلاب ومعلمي النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والرأي العام بحث تغدو الخطة التربوية عملا من صنع المجتمع كله.

ولضمان بعد الشمولية والتطبيقية في رسم السياسات والتخطيط لتنفيذها, يجب أن يكون هناك نوع من الحوار والمخاطبة المسؤولة بين القائمين على قيادة التربية النظم التربوية ومتخذي القرار السياسي وراسمي السياسات للنظم الاجتماعية المزاملة للنظام التربوي, وكذلك مع رجال الأعمال والصناعة والاقتصاديين والمفكرين والمسؤولين عن جوانب الحياة الاجتماعية, وجمع هذه البيانات يستفيد منها صانع القرار التربوي في صنعه للقرار وتطبيقه (الطويل, 1999).

العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي:

هناك عدة عوامل تؤثر في التخطيط التربوي والتعليمي يمكن إجمال أهمها فيما يأتي:

أولاً: العوامل الاقتصادية:

إن ما يخصص للتعليم من أي ميزانية يكون وفقاً لما ينتظر منه أن يوفر قوى بشرية منتجة يمكن أن يستوعبها سوق العمل خلال فترات زمنية معينة، وهذا يتوقف على طبيعة الاستثمارات في مشروعات التنمية وما تتطلبه من سلع رأسمالية وقوى عاملة مدربة، وفي القوى العاملة ليس المهم تخريج أشخاص وزيادة أعدادهم ولكن لا بد من معرفة أين تحتاج التنمية إلى قوى عاملة مدربة أكثر من غيرها في زمن الخطة، ولعل أهم ما يعيننا هنا الصلة بين معدل التنمية الاقتصادية وخطة التعليم فإن معدل الزيادة في الإنتاج القومي الكلي أو في الدخل القومي العام وتطور الإنتاج والاستثمار في الأنشطة الاقتصادية المختلفة من زراعة وصناعة وتجارة وخدمات والعلاقة بين الإنتاج والاستهلاك كلها من أهم العوامل الاقتصادية ذات الأثر في تخطيط التعلم، كما أن العمال الإضافيين اللازمين لزيادة الإنتاج ينبغي أن يكونوا على حظ من المهارة والاستعداد، وامتلاك مثل هذه المهارة والاستعداد هو في العادة نتيجة مباشرة التعليم الذي تلقوه من قبل في المدارس أو التدريب الذي حصلوا عليه داخل المهنة.

ثانياً: العوامل الاجتماعية:

وهي المظاهر السكانية للمجتمع وخاصة الهرم السكاني وتوزيعه على فئات العمر والجنس وقوميات البلد وجماعته اللغوية وغيرها، وتكوين المجتمع الطبقي وما ينقسم إليه المجتمع من طوائف وطبقات وأثر ذلك على التربية، ومعرفة الجماعات المنظمة التي لها القدرة في الضغط على التربية وما يجب أن يقيم لها المخطط التربوي من وزن عند وضع

الخطة، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والاجتماعية وفلسفة المجتمع وما يطمح إليه المجتمع في المستقبل.

ثالثاً: العوامل السياسية:

تؤدي العوامل السياسية دوراً مهماً في التخطيط من خلال القوانين والتشريعات التي لها الأثر في مناهج التعليم والفرص التعليمية، إذ إن من أهم وظائف التعليم تماسك المجتمع والمحافظة عليه لذلك تختلف النظرة في التخطيط باختلاف سياسة المجتمع، والنظرة لدور التربية في إيجاد المواطن الصالح.

رابعاً: العوامل التربوية:

إن لكل نظام تعليمي خطاً تناسبه وما يصلح تخطيطاً لنظام تعليمي معين قد لا يصلح لنظام آخر، لذلك لا بد من الانطلاق من بنية النظام التعليمي القائم ومن معرفة موضوعية من خلال المعلومات المتوفرة عنه، ومما يساعد على المخطط في القيام بعمله أن يكون على علم تام بالهيكل التعليمي واتجاهات نموه كما وكيفا بقصد التعرف إلى طبيعة الأوضاع القائمة وإلقاء الضوء على التغيرات الواجب إدخالها فيه (النوري، 1987).

أدوار المخطط التربوي:

يختلف دور المخطط التربوي تبعاً لسياسة الدولة، ولنظرة الدولة للتخطيط التربوي

وأهم هذه الأدوار التي يقوم بها المخطط التربوي هي كما في (النوري، 1987):

- تصميم الخطط: وهذا يتضمن تحديد الاتجاهات العامة لخطة، وتحديد أهدافها ومراحل تنفيذها وبرامجها السنوية تبعاً للأولويات المفضلة والإمكانات المتاحة، وتقدير قيمتها المالية، والتنسيق بين عناصرها حتى تأخذ صورتها النهائية ثم

الإعلان عنها، ويقوم المخطط التربوي بذلك عن طريق بيانات ومعلومات متوافرة وقرارات وتوجيهات حاكمة ومطالب وضغوطات ملموسة.

- وضع الخطط موضع التطبيق: ويقوم بذلك عن طريق الاتصال بالأجهزة المالية والإدارية وإدارة المنهاج والأبنية وغيرها للتأكد مما تتطلبه الخطة، والاتصال على المستوى الإقليمي والمحلي بوحدات الإسكان والصحة وغيرها، حيث ينسق مع هذه الأجهزة لتوفير متطلبات الخطة.
- يستخدم التكنولوجيا الإدارية والتربوية: وذلك أن المخطط يقوم بعملية التصميم والتطبيق وإدارة أعمال الفنيين الذين يقومون بتصميم الأبنية، ومكاتب تخطيط الخدمات والخريطة المدرسية... الخ.
- تطوير الواقع وإدارة المتغيرات: ويجب على المخطط أن يكون مؤثراً في عملية صنع القرار الذي يصدر من قبل المسؤولين السياسيين، وتقديم بدائل تخدم حرية الاختيار من بينها.
- يهتم بعملية البحث العلمي: ويفيد البحث العلمي بتزويد المخطط بقدرة تخطيطية ضرورية لإحداث التنمية التربوية المرجوة.

مشكلات التخطيط التربوي:

يواجه المخطط التربوي الكثير من المشكلات عند وضع الخطة أو تنفيذها أو تقويمها، وهذه المشكلات هي المعيق للتخطيط التربوي وأهم هذه المشكلات كما في (البوهي، 2001) و(فهيم، 1996) و (آدم، 2006) و (العازمي، 2006):

- نقص البيانات الإحصائية الأساسية للتخطيط التربوي.
- قلة الخبراء والأفراد المدربين على التخطيط التربوي.

- عدم وجود وعي تخطيط مناسب.
- عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط التربوي.
- تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة أو أثناء تنفيذها.
- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة التربوية.
- عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة التعليمية.
- اقتصار التخطيط على المستويات الإدارية العليا وإهمال دور بقية المستويات.

البيانات المطلوبة للتخطيط التربوي:

يحتاج التخطيط التربوي لمجموعة من البيانات حتى يتم وضع خطط قريبة من الواقع وهي كما يذكرها (العجمي, 2006):

أ- السكان: وهو عدد السكان وتوزيعهم بحسب النوع والسن وحالتهم التعليمية والهجرة والخصوبة.

ب- القوى العاملة: من حيث توزيعها ونشاطها الاقتصادي والسن والمستوى التعليمي والمعتلين عن العمل وغير ذلك.

ت- إحصائية تعليمية عن:

1- الطلبة وتوزيعهم وفقا لمستوى التعليم ونوعيته والجنس والإقليم وتكلفة الطلبة حسب المرحلة التعليمية.

2- الأبنية من حيث نمط البناء وعمره وتابعة المبنى وغيرها.

3- الفصول والقاعات والهدف من إنشائها والاستخدامات.

4- خطة الدراسة لكل مرحلة.

5- هيئة التدريس من ناحية السن والتخصص والنوع والمؤهلات والخبرة.

6- معدلات الرسوب والتسرب والتدفق والتخرج والاستيعاب.

أساليب التخطيط التربوي:

وهي المداخل التي يستخدمها المخططون عند وضع الخطط، وليس هناك أسلوب مفضل في التخطيط وذلك لأن الأسلوب يتوقف على الأهداف أو البيانات المتاحة، وأهم هذه المداخل هي:

- أسلوب الدراسات المقارنة: وهو يعتمد على أخذ النظام التعليمي لبعض الدول وخصوصا المتقدمة وعدّه أنموذجا لتطور نظام التعليم في المستقبل في الدولة التي يراد وضع الخطة لها، مثل مدة التعليم الإلزامي في دولة ما أو نظام مدرسي كالمدرسة المهنية، ويحتاج هذا النوع من التخطيط لدراسة مقارنة عميقة لنظم التعليم في دول مختلفة حتى يأخذ الأنموذج المناسب للدولة، من حيث الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. إلا أنه غالبا ما يفشل مثل هذا الأسلوب وذلك لأن التعليم عملية شديدة الارتباط بتقاليد الناس ومعتقداتهم، واستعارة نظام في التعليم غالبا ما يواجه بمعارضة شديدة أو حماس قليل.
- أسلوب تقدير احتياجات التعليم: ويقوم هذا المدخل على أساس تقدير احتياجات التعليم خلال فترة زمنية معينة كزمن الخطة، وبمعرفة نوع وضخامة هذه الاحتياجات توضع خطة للتعليم وما تتضمنها من وسائل وتوفير الاحتياجات المالية والقوى العاملة لتلبية هذه الاحتياجات، وتعد الاحتياجات الثقافية للمجتمع والاحتياجات من القوى العاملة أهم زاويتين يمكن النظر منهما لتقدير احتياجات التعليم.

- أسلوب تقدير الإمكانيات للتعليم: ويعتمد هذا الأسلوب على تقدير الموارد من المال والقوى العاملة التي يمكن توفيرها لتنفيذ خطة التعليم بافتراض أن جميع هذه الموارد ستستغل إلى أقصى درجة ممكنة سواءً كانت هذه الموارد من الدولة أو من الأفراد أو غيرها، مع الأخذ في الاعتبار نوع الخدمات التعليمية التي يمكن أن تقدمها الدولة أو الأفراد، وحجم هذه الخدمات، والأولويات تقديم هذه الخدمات (فهيمى، 1996)

- الطلب الاجتماعي من التعليم: وهو مدخل القوى العاملة ويعمل على تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة حسب متطلبات سوق العمل ويؤدي هذا المدخل إلى إحداث توازن بين العرض والطلب، ويمكن من خلاله تحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، ويعتمد على تنبؤات مستقبلية قابلة لسوء التقدير وخطأ الاحتمالات وهناك صعوبة في تحقيق أو ثبات صحة الفروض.

- مدخل النظم: يعد هذا المدخل أسلوباً يمكن بواسطته تحديد احتياجات التعليم وتحديد مشكلاته وما تتطلبه من حلول وبدائل للتغلب عليها، وهو يعني تحليل الكل إلى أجزائه من أجل اكتشاف طبيعتها واتساقها وتفاعلها ووظيفتها والعلاقات بينها، وهو يتناول المشكلة ويعالجها في النظام التعليمي بالرجوع إلى الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، ويعتمد على الكفاية في التعليم وهي داخلية وتعني مدى قدرة النظام التعليمي على القيام بالأدوار المتوقعة منه، وخارجية وهي قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهداف المجتمع، والتحليل الكمي للتعليم مثل معدل النمو أي النسبة المئوية للزيادة في أعداد التلاميذ بين سنة وأخرى، وقدرة النظام على الاستيعاب وهي قدرة

النظام على استيعاب من هم في سن التعليم، ومعدلات القبول وهو عدد التلاميذ الجدد المقبولين في مرحلة تعليمية معينة.

- مدخل النماذج: وهو مدخل حديث في التخطيط وهو مكمل لمدخل النظم، وهو مجموعة من المعادلات الرياضية الافتراضية تستخدم لأجل التخطيط للتعليم (آدم، 2006).

الوسائل والتقنيات المستخدمة في التخطيط التربوي:

أولا : الخريطة التعليمية:

وهي عبارة عن خطة تعليمية مجسدة للتطور المستقبلي المستهدف للتعليم على مستوى إقليم أو مجتمع محلي، يتم تحضيرها في إطار الخطة الشاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وفي إطار الخطة القومية الشاملة للنمو التعليمي، وعادة ما تكون خطة طويلة المدى لمدة 15 عاما أو أكثر، وتتضمن تحديدا لعدد المدارس وأنواعها والمراحل التي تنتمي إليها ومواقعها بما يحقق أهداف الخطة التعليمية على مدى سنوات الخطة، وتهدف الخريطة التعليمية إلى تحسين الخدمة التربوية المقدمة، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بحيث يحصل كل فرد في الإقليم أو المنطقة على نصيبه من التعليم الذي يناسبه وتضييق الشقة بين الإمكانات التعليمية المتاحة وبين طلب المناطق المختلفة للتعليم، وربط النمو التعليمي ربطا وثيقا بمختلف جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقليم أو المنطقة، واستغلال الإمكانات التعليمية المتاحة أفضل استغلال ممكن (فهيم، 1990).

والخريطة التعليمية يختلف مفهومها وفقا للنظام التعليمي السائد في المجتمع الذي يتم فيه وضع الخريطة التعليمية. فقد تكون مركزية - فرنسا وكثير من الدول النامية - يكون

التأكيد على هذه التقنية في التخطيط على المستوى المركزي, ويكون الهدف الرئيسي للخريطة توزيع الإمكانات والفرص التعليمية على جميع أنحاء البلاد بطريقة عادلة ومنسقة.

أما في النظم التعليمية اللامركزية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا فإن الاهتمام بالخريطة التعليمية يكون على المستوى المحلي أو الإدارة التعليمية, ويجب استخدامها بغرض تنمية التعليم في هذه المنطقة التي تشرف عليها الإدارة التعليمية وربطه ربطاً وثيقاً قوياً بحاجات المنطقة.

ومن أهم ما تحتاجه الخريطة التعليمية من بيانات هو البيانات التشريعية عن القوانين والقرارات التي تنظم التعليم وتحكم سياسته وشروط إقامة المدارس وسنوات الدراسة وطاقتها الاستيعابية, أما البيانات الحيوية فهي توضح الكثافة السكانية ومعدلات النمو, وهناك البيانات الاقتصادية والاجتماعية مثل مواقع الصناعات الرئيسية والمؤسسات الاجتماعية التي يمكن الاستفادة منها في النشاطات التربوية, والبيانات التعليمية التي تصف الحالة التعليمية في المنطقة, وهناك شبكة المدارس بالمنطقة ونقل الطلبة للتعرف على أهم طرق المواصلات بالمنطقة وحالة المدارس, بالإضافة إلى بيانات عن التجهيزات والكلفة والتمويل لمعرفة ما تحتاجه المدارس من وسائل تعليمية وتكنولوجية وتقديرات مالية لهذه التجهيزات التي يجب أن ترصد في الميزانية, والخرائط التفصيلية ويكون حجمها بحسب حجم المنطقة (فهيمى, 1996).

خطوات وضع الخريطة التعليمية:

- تشخيص الوضع التعليمي بالمنطقة ووضع المدارس بها.
- التنبؤ بنمو الطلب على التعليم خلال سنوات الخطة في إطار خطة التنمية بالمنطقة.
- تقديم المقترحات بشأن تطوير شبكة المدارس بالمنطقة (فهيمى, 1990).

ثانيا: أسلوب دلفاي Delphi:

ويرجع تاريخ استخدام أسلوب دلفاي Delphi حديثا إلى عام 1950 حيث استخدمته مؤسسة راند Rand لحل بعض مشكلاتها قبل أن يعرف بهذا الاسم, فقد قامت المؤسسة بجمع آراء مجموعة من الخبراء لمعرفة أنسب الطرق لحل مشكلاتها والتي لم تتمكن من حلها عن طريق البحث العلمي التجريبي, وكان أول استخدام لأسلوب دلفاي عام 1953م عندما استخدمه هيمر و دالكي Dalkey Hemler في بحث لحساب البحرية الأمريكية وذلك للتعرف على آراء الخبراء بشأن خط الدفاع النووي, ثم قام هيمر وريسشر Hemler Rescher بدراسة عام 1959م وضعا فيها الخطوط العريضة لأسلوب دلفاي في التنبؤ في مجال العلوم الاجتماعية مؤكدا على أن الخبير لديه إحساس جيد بالاتجاهات في مجال تخصصه والقوانين التي تحكم مجاله, وبذلك فهو أقدر الناس حكما على مسار هذه الاتجاهات في المستقبل (فليه والزكي, 2003).

تعريف أسلوب دلفاي Delphi:

يعرفه كل من (Harold Linston & Murray Turfon) كما في (عابدين, 2003) بأنه طريقة لبناء عملية التخاطب والاتصال مع مجموعة من الأفراد بشكل يجعل هذه العملية فاعلة في السماح لمجموعة من الأفراد للتعامل مع مشكلة معقدة. ويعرفه (فهيم, 1996) بأنه طريقة أو منهج لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء بما يسمح لهذه المجموعة من الخبراء من التعامل ككل دون الجلوس مجتمعين مع مشكلة أو قضية يراد حلها أو وضع تصورات مستقبلية لشأنها. خطوات أسلوب دلفاي Delphi (فليه والزكي, 2003):

- تحديد الموضوع محل الدراسة والذي يتم استقصاء المستقبل الممكن والمحتمل والمفضل بشأنه.
 - بناء استبانة كأداة لجمع البيانات.
 - اختيار مجموعة من الخبراء للإدلاء بآرائهم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة.
 - القياس الأولي لآراء الخبراء التي وردت عند تطبيق الاستبانة في الجولة الأولى.
 - تنظيم وترتيب البيانات الواردة في الاستبانة الأولية وتلخيصها.
 - عرض نتائج الاستبانة الأولية على مجموعة الخبراء كشكل من أشكال التغذية المرتدة.
 - إعادة قياس الآراء الواردة في استجابات الخبراء بعد أن يقوموا بإجراء التغييرات والتعديلات التي يرونها مناسبة في ضوء استجابات زملائهم.
 - تطبيق الاستبانة على مدار ثلاث جولات -على الأقل- لضمان ثبات الاستجابات.
 - تحليل وتفسير البيانات وكتابة التقرير النهائي.
- مميزات أسلوب دلفاي (فهمي, 1996):
- الوصول إلى اتفاق بين آراء أكبر مجموعة من الخبراء في أقصر وقت ممكن.
 - قلة تكاليف هذه الطريقة بالمقارنة مع الطرق التقليدية الأخرى.
 - عزل عامل التحيزات والمجاملات في إبداء الرأي التي يفرضها نتيجة مواجهة الخبراء بعضهم مع بعض أو عند اجتماعهم حول طاولة مستديرة.
 - سهولة تصنيف الآراء وترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات أدق وبطريقة أسرع.

نقد أسلوب دلفاي (فهمي,1996):

- تحيز بعض الخبراء وعدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو أيديولوجية.
- عدم إدراك بعض الخبراء للجوانب المختلفة للقضايا أو الموضوعات التي يبدون رأيهم فيها, وذلك لشدة تخصصهم أو لعدم متابعتهم للتطورات الحديثة.
- صعوبة الإبقاء على اهتمام الخبراء بالقضايا التي تطرحها استبيانات دلفاي, حيث لوحظ من خلال استخدام أسلوب دلفاي أن الخبراء يكونون متحمسين في المرحلة الأولى ثم يهبط هذا الحماس في المراحل التالية.
- طول الفترة التي تستغرقها الخطوات المختلفة لتطبيق أسلوب دلفاي, إذ إن ذلك يجعل الكثير من الخبراء لا يستمرون في استكمال الخطوات.
- عدم استقرار أو ثبات المفاهيم لدى الخبراء الذين يطبق عليهم أسلوب دلفاي, وذلك من شأنه أن يؤدي إلى نتائج خاطئة.
- صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الحادثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا بالنظر إلى التطورات المتسارعة.

ثالثاً: أسلوب التخطيط الشبكي (بيرت) :

ويسمى أسلوب تقويم ومتابعة البرامج والمشروعات, وهو يتضمن تحليل المشروعات وتقويمها وتخطيطها ومراجعتها وحل المسائل التنظيمية والتطبيقية المعقدة في الأعمال والمشاريع المختلفة حتى صار يحوي أساليب ونماذج متقدمة, وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو أنه أسلوب تخطيطي رقابي متقدم يحقق التناسق بين قطاعات التخطيط ومستوياته, ويطبق على جميع مراحل الدورة التخطيطية, وجمع بياناته يمكن الحصول عليها بسهولة وبإمكانه

التحكم في عنصرى الزمن والتكلفة بحيث يؤدي إلى فرض أي منهما مما يجعله يتسم بالتكاملية والشمولية وقدرته على تحليل المشروعات.

خطواته (محمد, 1992):

1- مرحلة التخطيط: بعد تحديد المشروع المراد تنفيذه يتم تقسيم المشروع إلى عدد من

المراحل تبين فيها العمليات والأنشطة التفصيلية ثم تحديد العلاقة التي تربط بينها, ثم

يتم بناء الشبكة وتوضيح النشاطات والأعمال التي يجب القيام بها لتنفيذ المشروع

حيث توضع هذه النشاطات والعمليات في نقاط متسلسلة مرتبة ومنضبطة منطقيا

وعمليا, ثم يتم تحليل الأزمنة حيث يتم وضع تقدير للزمن الذي يتطلبه انجاز أي

عمل دون التأثير على موعد تنفيذ المشروع.

2- مرحلة التحليل والتوقيت: وفيها يتم تحليل الموارد وإمكانية توفيرها وتكلفتها

والاختيار بين البدائل لضمان انجاز المشروع بأقل تكلفة ووقت, وتقدير الأزمنة

لإنجاز كل نشاط في المشروع, ويمكن استخدام المسار الحرج وهو أطول مسار في

الشبكة وذلك يساعد على تركيز الجهود نحو المراحل والأنشطة الأكثر أهمية لتنفيذ

المشروع.

3- مرحلة الرقابة والمتابعة: وفيها تتم معرفة المدة التي استغرقها كل نشاط ومعرفة

المعوقات التي واجهت كل نشاط على حدة وذلك يساعد في القضاء على هذه

الصعوبات في النشاطات الأخرى, مما يساعد في تعويض الوقت الضائع في نشاطات

أخرى مما يؤدي إلى إنهاء المشروع في وقته بكل دقة (محمد, 1992).

التخطيط الاستراتيجي كتقنية جديدة في التخطيط :

يرى Peter & Obrien أن النقد الموجه إلى التخطيط التقليدي ونماذجه خلال العقدين الماضيين أدى إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي مما أدى إلى تطوير وتطبيق الخطة الإستراتيجية، وهذا هو الاتجاه الحديث في التخطيط التربوي للمؤسسات التربوية (غنيمة، 2006).

والتخطيط الاستراتيجي حديث جدا في الإدارة التربوية، حيث ظهر كمنهجية في الإدارة بين خمسينيات وسبعينيات القرن الماضي وعرف باسم التخطيط على المدى البعيد من قبل الشركات والمؤسسات الكبرى، وفي فترة السبعينات كان التخطيط الإستراتيجي يشهد حالة من عدم الاستقرار، حتى عام 1983م عندما نشر جورج كيلر George Keller عمله بعنوان "الإستراتيجية الأكاديمية" وتعمق مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفي التسعينات أصبح التخطيط الإستراتيجي شرطا لا غنى عنه في نجاح المؤسسة (دوريس، 2008).

سمات التخطيط الاستراتيجي وما يميزه عن التخطيط التقليدي:

يرى برايسون Bryson أن من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي أنه يوضح اتجاه المستقبل وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل، ويقوم بتوضيح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة، بالإضافة إلى تقديمه نظاما متكاملا لاتخاذ القرار، ويسهم في تطوير الأداء، وقدرته على التعامل مع المتغيرات السريعة، وتقديمه حولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، وتركيزه على العمل الفريقي.

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التقليدي حيث يفترض التخطيط التقليدي أن المؤسسة التربوية نظام مغلق وغير متفاعل مع البيئة في حين يرى التخطيط الإستراتيجي

أن المؤسسة التربوية عبارة عن نظام مفتوح يتميز بالتغير المستمر والتفاعل المتبادل مع البيئة الخارجية غير المستقرة، والتخطيط التقليدي يركز على وضع الخطة بينما التخطيط الإستراتيجي يركز على العمليات الكفيلة بتحقيق الأهداف، ومما يميز التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التقليدي أنه يركز على الإبداع وفن صنع القرار بعكس التخطيط التقليدي الذي يركز على قواعد علم التخطيط وصناعة القرار (العجمي، 2008).

ثانياً الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة حمادنة (1997) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية لصعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في مدارس محافظة اربد، تكونت عينة الدراسة من (291) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (44) فقرة موزعة على عدة مجالات هي: صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات تنفيذ الخطة، وصعوبات تقويم الخطة. وكان من أهم النتائج أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس كانت الصعوبات المتعلقة بالتنفيذ، ثم صعوبات إعداد الخطة، ثم صعوبات إقرار الخطة، ثم صعوبات التقويم. ودلت النتائج على وجود فروق إحصائية لأثر الجنس ولصالح الإناث حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة، وعدم وجود فروق إحصائية لأثر المؤهل العلمي حول صعوبات التخطيط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة الإدارية في مجال صعوبات إعداد الخطة والمتابعة التقويم لصالح الخبرة (6- 10)، وصعوبات إعداد الخطة لصالح الخبرة الأقل.

وهدف دراسة صافي (2003) إلى الكشف عن صعوبات التخطيط التربوي التي تحد من فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس في التخطيط لمدارسهم، وأثر كل من الجنس والمؤهل والخبرة ومكان المدرسة على الصعوبات في التخطيط المدرسي. تكونت عينة الدراسة من (136) مديراً ومديرة في مدارس الحكومية، و(20) مديراً ومديرة في مدارس الوكالة. تم استخدام استبانة مكونة من (50) بنداً تغطي صعوبات التخطيط التربوي. دلت نتائج الدراسة على وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على دبلوم الكلية، ولمتغير الخبرة لصالح من خبرتهم (6-

10) سنوات، أما من حيث مكان وجود المدرسة فقد كانت الصعوبات أكبر عند المديرين الذين يديرون مدارس القرية في مجال المناخ المدرسي ولمجتمع المحلي. أما من حيث التنظيم الإداري فكانت الصعوبات في التخطيط أكبر عند المديرين في مدارس المخيمات.

وهدفت دراسة العيد (2005) إلى معرفة معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مديري الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الأول وهو ما معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مديري الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها؟ كما هدفت إلى تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، ومن (220) عضو هيئة تدريس، وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة تنفيذ الخطة، وصعوبات تقويم الخطة، توصلت الدراسة إلى أن مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاء في المرتبة الأولى من معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين وبدرجة متوسطة، ومجال صعوبات إعداد الخطة في المرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت فقرة عدم وضوح الهدف أثناء الخطة التنفيذية في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري الإدارات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي لصالح مديري الإدارات، أظهر مديرو ذوو الخبرة (5 سنوات فأقل) وجود معوقات في التخطيط التربوي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب أكثر من مديري الإدارات ذوي الخبرة (6 سنوات فأكثر)، وجود معوقات في التخطيط التربوي في

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات (5 سنوات فأقل).

وهدفت دراسة العازمي (2006) إلى تعرّف درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية في دولة الكويت، كما هدفت إلى تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (148) قائد تربوي في وزارة التربية في دولة الكويت. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام استبانة تكونت من (44) فقرة، توزعت على أربعة مجالات بواقع (11) فقرة لكل مجال وتضمنت المجالات التالية: مشاركة القادة في صياغة الأهداف والسياسات التربوية للخطة؛ ومشاركة القادة في صياغة البرامج والمشاريع العملية للخطة؛ ومشاركة القادة في عملية تنفيذ الخطة التربوية؛ ومشاركة القادة في عملية تقييم وتقويم الخطة التربوية.

توصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة القادة التربويين لعملية التخطيط التربوي بوزارة التربية في دولة الكويت متوسطة في جميع المجالات، وكانت مشاركة القادة الذكور في عملية تنفيذ الخطة التربوية أعلى من القادة الإناث، بالإضافة إلى أن القادة الذكور يشاركون في مجمل عملية التخطيط التربوي بشكل أعلى منه لدى الإناث. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القادة التربويين لعملية التخطيط التربوي تبعاً لمتغير الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وهدفت دراسة أبو عيشة (2007) إلى التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر متغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة والتخصص وموقع المحافظة ونوع المدرسة على هذه المشكلات.

تكونت عينة الدراسة من (221) مديراً ومديرة في مختلف مناطق فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة مكونة من (64) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري المدارس ومديراتها لمشكلات التخطيط التربوي كانت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المجالات على النحو الآتي: مجال الإمكانيات المادية، ومجال الطلبة ومجال المعلمين، ومجال المناهج، ومجال المناهج الدراسية، ومجال العلاقة مع المجتمع، ومجال الإداري الفني. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص الجامعي والخبرة الإدارية.

وهدف دراسة الثويني والجرادات (2007) في التعرف إلى أولويات مجالات خطط التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة حائل التعليمية، وبين الفروق الإحصائية بين المشرفين والمعلمين نحو أولويات خطط التطوير التربوي، وتحديد توقعاتها المستقبلية، تكونت عينة الدراسة من (346) مشرفاً ومعلماً، كان منهم (144) مشرفاً و(202) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين تكونت الأولى من (74) فقرة موزعة على ستة مجالات لأولويات خطط التطوير التربوي، والثانية تكونت من (46) فقرة لتحديد التوقعات المستقبلية لخطط التطوير التربوي تم عرضها على (20) خبيراً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أولويات خطط التطوير التربوي لم تطبق بدرجة عالية، وجاء ترتيبها من خلال استجابات أفراد عينة البحث على الترتيب الآتي: الأبنية المدرسية، تقنيات التعليم، المناهج والكتب المدرسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المشرفين ومديري المدارس على أولويات خطط التطوير التربوي.

وهدفت دراسة مارح (2007) إلى التعرف على مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالجمهورية اليمنية. تكونت عينة الدراسة من (74) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب للعام الدراسي (2006 / 2007)، ولجمع البيانات اللازمة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ستة مجالات تضمنت (75) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة إب من وجهة نظرهم كانت عالية في مجال (مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي) وجاءت في الرتبة الأولى، و(مشكلات التخطيط التي تتعلق بالمنهاج) وجاءت في الرتبة الثانية، وكانت المشكلات متوسطة في بقية مجالات الدراسة، وأن مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إب من وجهة نظرهن كانت عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في مشكلات التخطيط المدرسي تبعاً لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة القرني (2007) إلى استقصاء المشكلات التي تواجه التطوير التربوي بمحافظة القريات من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (322) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (72) فقرة تمثل المشكلات التي تواجه التطوير التربوي توزعت على ستة مجالات. وكان من أهم نتائج الدراسة أن جاء مجال مشكلات تطوير المناهج الدراسية في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال مشكلات تطوير الإدارة المدرسية، ثالثاً مجال مشكلات تطوير وتحسين المباني، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال مشكلات تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي) في جميع المجالات.

وهدفت دراسة الحمدان والشمري (2008) إلى التعرف إلى مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح بعض السبل الكفيلة لتنميتها. تكونت عينة الدراسة من (121) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تضمنت جزأين: الأول يتعلق بمعلومات ديموغرافية، والثاني خاص بفقرات الاستبانة وهي مكونة من (14) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المديرين يؤدون أعمالهم الإداري في تطوير المعلمين بنسب عالية، وأكدوا على ضرورة التنسيق بين مدير المدرسة والقائمين على تخطيط البرامج المهنية.

وهدفت دراسة الشمري (2008) إلى معرفة مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ونوع المنصب، تكون مجتمع الدراسة من (155) قائداً تربوياً ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مشكلات التخطيط التربوي في دولة الكويت ظهرت بدرجة عالية كما يدركها المديرون ورؤساء الأقسام في وزارة التربية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمنصب والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الحوسني (2009) إلى الكشف عن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (391) موظفاً من القادة الإداريين في وزارة التربية بسلطنة عمان، وهم من مديري العموم ونوابهم، ومديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام في ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة اشتملت على ست مراحل

لعملية التخطيط التربوي وتكونت من (56) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل التخطيط التربوي من قبل القادة الإداريين في الوزارة كانت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى فانديرفكت وسمايث وفاندر باخ (& Smyth & Van der vegt, 2001) Vandenberghe) تهدف إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق سياسات التخطيط التربوي على مستوى المدرسة وعلاقتها بالديناميكيات التنظيمية السائدة والقلق المدرك لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من ثلاث مدارس تم اختيارها من منطقة بافاريا في ألمانيا، استخدمت الدراسة تحليل وثائق سياسات التخطيط التربوي، والاستبانة في عملية جمع البيانات، أشارت النتائج إلى أن عملية تطبيق سياسات التخطيط التربوي على مستوى المدرسة تحتاج إلى عمل تغيير جذري في هرمية المدرسة، وإن إمكانية التطبيق تعتمد على الديناميكيات التنظيمية السائدة في هذه المدارس وأن المعلمين لديهم اتجاهات سلبية نحو تطبيق سياسات التخطيط التربوي على مستوى المدرسة.

وهدفت دراسة إلين (Eleni, 2003) إلى الكشف عن التأثيرات الدولية على عمليات التخطيط التربوي في اليونان. تكونت عينة الدراسة من أربعة مؤسسات تعليمية تم اختيارها عشوائياً من مناطق جغرافية مختلفة من اليونان. استخدمت الدراسة تحليل المحتوى لسياسات التخطيط التربوي المستخدمة في هذه المؤسسات. أشارت نتائج الدراسة إن معظم سياسات التخطيط التربوي تركز بشكل خاص على التربية التكنولوجية من أجل تعزيز النمو الاقتصادي في اليونان. وإن انضمام اليونان في الاتحاد الأوروبي أثر بشكل واضح على التخطيط التربوي بشكل عام في جميع القطاعات التربوية في اليونان.

وهدفت دراسة هيرنس (Hernes, 2004) إلى الكشف عن سياسات التخطيط التربوي في المجتمعات التي تتصف بالتعددية العرقية والتنوع الثقافي. واستخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة وفي ضوء ذلك تكونت عينة الدراسة من النظام التربوي في كندا، والنظام

التربوي في المكسيك، والنظام التربوي في فرنسا، والنظام التربوي في الكاميرون، تم تحليل عمليات التخطيط التربوي المستخدمة في السياسات التربوية في هذه الدول، أشارت نتائج الدراسة إلى أن سياسات التخطيط التربوي تحاول التصدي للتنوع الثقافي والعرق في المجتمع والذي أصبح من الصفات السائدة في مجتمعات الدول المشاركة في الدراسة الحالية بسبب الهجرة والانفتاح والعولمة.

وهدفت دراسة جوهانا (Johanna, 2007) إلى الكشف عن أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط التربوي والسياسة التربوية بشكل عام في استراليا. تكونت عينة الدراسة من (13) مدير منطقة تعليمية، إضافة لعينة مكونة من (61) مدير مدرسة ومشرف تربية في مدينة ميلبون في استراليا. استخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة لتحقيق أهدافها. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم توفير الموارد الاقتصادية والمالية في ميزانية الدولة من أهم التحديات التي تواجه سياسات التخطيط التربوي على المستوى الوطني. وأن سياسات التخطيط التربوي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الربط بين مخرجات التعليم وبين حاجات سوق العمل.

وهدفت دراسة جيراردو (Gerardo, 2008) إلى الكشف عن أهم التحديات التي تواجهها سياسات التخطيط التربوي في تحقيق جودة عالية للتعليم في البرتغال. تكونت عينة الدراسة من (23) من القيادات التربوي العاملة في وزارة التربية والتعليم في البرتغال. تم استخدام المقابلة شبه المفتوحة في عملية جمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن عدم وضوح عمليات التخطيط التربوي وصعوبات تطبيقها بشكل فاعل في الأنظمة التربوية المستخدمة على المستوى الفدرالي تؤثر سلباً على تحقيق المخرجات المستهدفة في عملية التخطيط التربوي وهي الوصول إلى جودة عالية في التعليم.

وهدفت دراسة زيچاك (Zijak, 2008) إلى الكشف عن مدى مواعمة بعض سياسات التخطيط التربوي المستخدمة في دول غرب أوروبا مع النظام التربوي في جمهورية كرواتيا، تكونت عينة الدراسة من بعض سياسات تخطيط التربوي المستخدمة في سبع دول من دول الاتحاد الأوروبي، وتم استخدام تحليل المحتوى لهذه السياسات، أشارت النتائج إلى أنه من الصعب نقل بعض سياسات التخطيط التربوي المطبقة في الدول غرب أوروبا على النظام التربوي في كرواتيا، وأشارت النتائج أن المتغيرات العالمية نحو العولمة والانفتاح على الاتحاد الأوروبي تؤثر على سياسات التخطيط التربوي في كرواتيا.

وهدفت دراسة بيلغن (Belgin, 2009) إلى تقييم سياسات التخطيط التربوي في دول الاتحاد الأوروبي، كما هدفت إلى تقييم تكيف تركيا مع هذه السياسات. تكونت عينة الدراسة من ست دول من دول الاتحاد الأوروبي إضافة إلى تركيا. تم استخدام منهجية تحليل المحتوى من خلال تحليل الخطط التربوية في الأنظمة التربوية المستخدمة في هذه الدول. أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التخطيط التربوي المستخدمة في دول الاتحاد الأوروبي تركز بشكل رئيسي على مفهوم التعلم طول الحياة، وأن التعلم المستقل أحد النقاط الرئيسة التي اكتسبت أهمية واضحة في سياسات التخطيط التربوي في هذه الدول.

وهدفت دراسة تاشيكا (Thashika, 2010) إلى الكشف عن مساهمة المؤسسات غير الحكومية في عمليات التخطيط التربوي في أثيوبيا. تكونت عينة الدراسة من أربع مؤسسات غير حكومية تشارك في عملية التخطيط التربوي في أثيوبيا. تم تحليل المقترحات المقدمة من هذه المؤسسات من أجل الكشف عن مدى توافقها مع سياسات التخطيط التربوي المقدمة من الحكومة. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات غير الحكومية الأجنبية بشكل رئيس هي المسيطرة في معظم الأحيان على سياسات التخطيط التربوي المستخدمة في النظام التربوي في

أثيوبيا. وان سياسات التخطيط التربوي الوطنية تواجه صعوبة التفوق على السياسات المفروضة من قبل المنظمات غير الحكومية والأجنبية.

وهدفت دراسة ماكوني وبيري (Perry & McConney, 2010) إلى الكشف عن أثر البناء الاقتصادي والاجتماعي للمدرسة على سياسات التخطيط التربوي المقدمة، تكونت عينة الدراسة من سبع مدارس متوسطة وثانوية تم اختيارها من ولاية نيوساوث ويلز الاسترالية، استخدمت الدراسة نتائج الطلاب والبيانات المتوفرة حول المدارس في عملية جمع البيانات، أشارت النتائج إلى أن خصائص طلاب المدرسة الاقتصادية الاجتماعية ومخرجاتهم التعليمية تؤثر على طبيعة سياسات التخطيط التربوي المقدمة من كل مدرسة، وأن سياسات التخطيط التربوي تركز بشكل متفرد على طبيعة الهرم الاجتماعي الاقتصادي للمدرسة.

وهدفت دراسة ليو (Lo, 2010) للكشف عن أثر بعض العوامل الاقتصادية على سياسات التخطيط التربوي والسياسات التربوية بشكل عام في هونغ كونغ، تم في هذه الدراسة تحديد أثر بعض العوامل الاقتصادية المؤثرة في قرارات التربويين على وضع سياسات التخطيط التربوي والقرارات التربوية التي يتخذها. أشارت النتائج إلى أنه بالإضافة إلى أن التربية بشكل عام تحتوي على قيم خاصة بها، فإن هذا يعني أن العوامل الاقتصادية لا تؤثر بشكل كبير على عمليات التخطيط التربوي والقرارات السياسات التربوية التي يتم اتخاذها من أجل مصلحة الطالب بالشكل الأساسي.

وهدفت دراسة هيل (Hill, 2010) وهي بعنوان: "وضع خطط تربوية لمدارس عام 2050" لاستقراء بعض السياسات وعمليات التخطيط التربوي التي يمكن أن تتطور في مدارس عام 2050م. استخدم الباحث المنهجية الاستقرائية الاستنباطية للوصول إلى صورة

حول وضع المدارس وعمليات التخطيط التربوي التي يمكن أن يستخدمها واضعو السياسات التربوية في العام 2050 أشارت النتائج إلى أن معظم السياسات التربوية حسب رؤية الباحث سوف تكون مرتبطة بالنواحي التالية: العناصر الرئيسية في العملية التربوية، والمناهج التربوية المستخدمة في عملية التدريس، وتحسين وتطوير مستوى الإبداعية لدى الطلاب، والتركيز على المسائل العالمية في عمليات التخطيط التربوي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت على أداتين في إجراءاتها، كما أن الدراسات السابقة هدفت لمعرفة الصعوبات ووضع توصيات لها إلا أن هذه الدراسة هدفت لمعرفة الصعوبات والحلول المقترحة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، كما ركزت الدراسات السابقة على مستوى وظيفي واحد في الغالب إلا أن هذه الدراسة ركزت على جميع المستويات المسؤولة عن وضع الخطط وتنفيذها، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على المجالات المالية والبشرية والإدارية والسياسية والاجتماعية، في حين كانت الدراسات السابقة تركز على مراحل التخطيط.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة الإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها، والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم استخدامها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات بناءً على الاستبانة التي أعدها الباحث وطورها لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في وزارة التربية، وهم الوكلاء المساعدون ومديرو الإدارات ومراقبو التخطيط ومدراء المناطق التعليمية والشؤون التعليمية ومديرو الوحدات التعليمية، وذلك حسب لآخر إحصائية وهي 2009-2010 والجدول (1) يبين توزيع أفراد المجتمع وحسب المستوى الوظيفي:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المجموع	المستوى الوظيفي
41	القيادة في الوزارة والمناطق التعليمية
575	قيادة الوحدات التعليمية
616	المجموع

عينة الدراسة:

تم اختيار إجراء الدراسة بالنسبة للمجتمع الأول بأكمله وذلك لصغر حجمه, وبالنسبة لمجتمع الوحدات التعليمية والبالغ عددهم 575 تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع 288 مدير مدرسة بناء على الجدول المعد من قبل (Bartlett,Kotrlik,Higgins,2001) والجدول (2) يشير إلى توزيع عينة الدراسة حسب

المستوى الوظيفي :

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المجموع	المسمى الوظيفي
41	القيادة في الوزارة والمناطق التعليمية
288	قيادة الوحدات التعليمية
329	المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة لتكوين خلفية علمية بشكل أكبر عن التخطيط ومشكلاته, وقام بدراسة استطلاعية بكلية التربية في جامعة الكويت بقسم الإدارة والتخطيط التربوي, وكذلك إدارة التخطيط في وزارة التربية لتكوين صورة عن التخطيط في دولة الكويت, وقام بإعداد استبانة مكونة من جزأين الأول متعلق بالصعوبات وتكون من (42) فقرة موزعة على خمسة مجالات, هي المالية والبشرية والإدارية والسياسية والاجتماعية, والجزء الثاني متعلق بالحلل وتكون من (24) فقرة موزعة على خمس مجالات, هي المالية والبشرية والإدارية والسياسية والاجتماعية.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة والاختصاص وعددهم (10) أساتذة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الكويت، وجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية، والمركز العربي للبحوث والدراسات التربوية لدول الخليج العربي وأعضاء هيئة التدريس في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والباحثين الحاصلين على شهادة الدكتوراه في إدارة البحوث التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت، وذلك للتأكد من سلامة العبارة ومناسبتها لمجتمع الدراسة، وكان المقياس الذي اتبعه الباحث لقبول فقرات الاستبانة على (80%) فأكثر من موافقة المحكمين للإبقاء عليها، واقتصر ملاحظات المحكمين على حذف الفقرات المتكررة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى (34) فقرة، وعدد فقرات الاستبانة الثانية (20) فقرة والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة اعتمد الباحث على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test)، إذ تم توزيع استبانة على (15) مديراً من خارج عينة الدراسة، وبعد مضي أسبوعين تم إعادة تطبيق الاختبار عليهم، وبعد ذلك تم احتساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة، كما يبين الجدول (3) والجدول (4):

الجدول (3)
معاملات الثبات للأداة الأولى

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	المالي	0.90	0.75
2	البشري	0.94	0.91
3	الإداري	0.88	0.88
4	الجوانب السياسية	0.78	0.87
5	الجوانب الاجتماعية	0.88	0.89
	الدرجة الكلية	0.92	0.93

الجدول (4)
معاملات الثبات للأداة الثانية

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	المالي	0.89	0.90
2	البشري	0.78	0.88
3	الإداري	0.87	0.87
4	الجوانب السياسية	0.89	0.78
5	الجوانب الاجتماعية	0.84	0.81
	الدرجة الكلية	0.90	0.89

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات للاستبانة الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون تراوحت بين (0,78-0,94)، أما معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا فقد تراوحت بين (0,75-0,91)، والجدول (4) يبين أن معامل الثبات للاستبانة الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون تراوحت بين (0,78-0,89)، أما معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة الفا كرونباخ فقد تراوحت بين (0,78-0,90)، واعتبرت هذه المعاملات كافية لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على متغيري مستقبل وهو المستوى الوظيفي، وله فئتان:

1- القادة في وزارة التربية.

2- قادة الوحدات التعليمية.

ومتغير تابع وهو الصعوبات والحلول المقترحة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة للإجابة عن السؤال

الأول والثاني.

2- الإحصائي "t" لعينتين مستقلتين وذلك للإجابة عن السؤال الثالث.

وفيما يتعلق بتصحيح الاستبانة فتم الاعتماد على ميزان خماسي لتصحيح أداة

الدراسة يتراوح ما بين عالية جدا (5)، وعالية (4)، ولا أدري (3)، وضعيفة (2)،

وضعيفة جدا (1)، وتم تقسيم أداء عينة الدراسة على فقرات الاستبانة إلى ثلاثة

مستويات وفقاً لمدى الفئة الذي يتراوح بين (1-5) على النحو الآتي :

- (1 - 2.33) وهي صعوبة أو موافقة بدرجة منخفضة.

- (2.34 - 3.67) وهي صعوبة أو موافقة بدرجة متوسطة.

- (3.68 - 5) وهي صعوبة أو موافقة بدرجة مرتفعة.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث باتباع الخطوات والإجراءات الآتية في دراسته:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والجولة الميدانية لإعداد أداة الدراسة.

- التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين.
- التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال اختبار (Test - retest) بفواصل زمني قدره أسبوعان.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على كتاب رسمي لتسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط.
- الحصول على كتاب رسمي لتسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت.
- توزيع الاستبانة على عينة المجتمع.
- تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً.
- عرض النتائج ومناقشتها وعرض النتائج والتوصيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محاور "أداة الدراسة" من أجل التعرف على درجة الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه، ما الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة للصعوبات ، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبه تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
1	المالي	3.37	1.27	1	متوسط
2	البشري	3.25	1.28	2	متوسط
3	الإداري	3.16	1.25	3	متوسط
4	الجوانب السياسية	2.98	1.30	4	متوسط
5	الجوانب الاجتماعية	2.77	1.31	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.14	1.27		متوسط

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية كان متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.14) وانحراف معياري (1.27)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة متوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37 - 2.77)، وجاءت في الرتبة الأولى المجال المالي ، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.27)، وفي الرتبة الثانية المجال البشري بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.28)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال الجوانب السياسية بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.30)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الجوانب الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.31)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً : المجال المالي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال المالي ، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال المالي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
7	عدم وضع بدائل مالية لبنود الخطة	4.12	1.21	1	مرتفع
4	زيادة تكلفة المشاريع بصورة مفاجأة	3.73	1.24	2	مرتفع
2	عدم ارتباط تنفيذ الخطة التربوية ببند الميزانية	3.47	1.48	3	متوسط
5	عدم عرض الخطة على مستشارين ماليين أثناء وضعها	3.23	1.33	4	متوسط
3	عدم توفر معلومات مالية عن تكلفة المشاريع	3.18	1.28	5	متوسط
6	عدم توافر محللين ماليين في متابعة الخطة	3.02	1.46	6	متوسط
1	عدم توفر ميزانية كافية لتنفيذ الخطة	2.86	1.40	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.37	1.27		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت ، لفقرات المجال المالي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وانحراف معياري (1.27)، وجاءت فقرات هذا المجال بين مستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12- 2.86)، وجاءت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من الصعوبة الفقرة (7) " عدم وضع بدائل مالية لبنود الخطة " ، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.21)، وفي الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع من الصعوبة جاءت الفقرة (4) " زيادة تكلفة المشاريع بصورة مفاجأة." بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.24)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (6) " عدم توافر محللين ماليين في متابعة الخطة " بمتوسط حسابي

(3.02) وانحراف معياري (1.46)، وجاءت في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (1) " عدم توفر ميزانية كافية لتنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.40).

ثانياً : المجال البشري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال البشري ، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات لفقرات المجال البشري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
12	ضعف دور الباحثين التربويين في وضع الخطة وبناتها	3.81	1.24	1	مرتفع
14	عدم الاهتمام بالدراسات التربوية	3.77	1.25	2	مرتفع
13	قلة الدورات التدريبية في التخطيط	3.71	1.34	3	مرتفع
9	عدم وضوح بنود الخطة للمنفذين	3.50	1.41	4	متوسط
15	إهمال دور أهل الميدان التربوي في التخطيط	3.35	1.43	5	متوسط
8	عدم توافر مختصين في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها	2.93	1.45	6	متوسط
16	عدم وجود تعاون بين المخططين	2.88	1.18	7	متوسط
10	عدم الاهتمام بالتخطيط من قبل المسؤولين	2.85	1.47	8	متوسط
11	عدم اهتمام المنفذين بالزمن المحدد للخطة	2.42	1.39	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.25	1.28		متوسط

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات المجال البشري كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (1.28)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81-2.42)، وجاءت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من الصعوبة الفقرة (12) "ضعف دور الباحثين التربويين في وضع الخطة وبنائها"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.24)، وفي الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع من الصعوبة جاءت الفقرة (14) "عدم الاهتمام بالدراسات التربوية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (10) "عدم الاهتمام بالتخطيط من قبل المسؤولين" بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (1.47)، وجاءت في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (11) "عدم اهتمام المنفذين بالزمن المحدد للخطة" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.39).

ثالثاً : المجال الإداري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الصعوبة لفقرات المجال الإداري، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال الإداري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
21	التغير في رؤية الخطة مع التغيير في المسؤولين	4.14	1.17	1	مرتفع
18	بطء التواصل بين إدارات الوزارة لإقرار الخطط التربوية	3.07	1.34	2	متوسط
17	تأثير قرارات الإدارة العليا في وضع الخطة	3.05	1.33	3	متوسط
22	عدم معرفة المسؤولين للغاية من التخطيط	3.05	1.40	3	متوسط
19	عدم وجود جدول زمني لتنفيذ للخطة ومتابعتها	3.03	1.34	5	متوسط
20	كثرة عدد الإدارات في الوزارة يعيق البرنامج الزمني والمالي لتنفيذ الخطة	2.94	1.25	6	متوسط
23	عدم وجود مراجع للتخطيط	2.88	1.22	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.16	1.25		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات المجال الإداري كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14- 2.88)، وجاءت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من الصعوبة الفقرة (21) "التغير في رؤية الخطة مع التغيير في المسؤولين " ، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.17)، وفي الرتبة الثانية وبمستوى متوسط من الصعوبة جاءت الفقرة (18) " بطء التواصل بين إدارات الوزارة لإقرار الخطط التربوية " بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.34)، وجاءت

في الرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (20) " كثرة عدد الإدارات في الوزارة يعيق البرنامج الزمني والمالي لتنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (23) " عدم وجود مراجع للتخطيط " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.22).

رابعاً : مجال الجوانب السياسية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ل فقرات مجال الجوانب السياسية ، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب السياسية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في

دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
25	عدم وجود سياسة واضحة لخطة الدولة	3.16	1.32	1	متوسط
26	التأثير السياسي على وضع الخطط	3.12	1.41	2	متوسط
27	عدم وضوح دور الخطة التربوية في خطة الدولة	3.05	1.41	3	متوسط
28	صعوبة الحصول على تشريعات لتنفيذ الخطة	2.95	1.27	4	متوسط
24	عدم ارتباط الخطة بالأهداف العامة للتعليم	2.88	1.35	5	متوسط
29	صعوبة الاتصال مع الجهات الحكومية في وضع الخطة	2.75	1.27	6	متوسط
	الدرجة الكلية	2.98	1.30		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات مجال الجوانب السياسية كان

متوسطا ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.98) وانحراف معياري (1.30)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.16-2.75)، وجاءت في الرتبة الأولى وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (25) " عدم وجود سياسة واضحة لخطة الدولة." ، بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.32)، وفي الرتبة الثانية وبمستوى متوسط من الصعوبة جاءت الفقرة (26) " التأثير السياسي على وضع الخطط " بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.41)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (24) " عدم ارتباط الخطة بالأهداف العامة للتعليم " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (29) " صعوبة الاتصال مع الجهات الحكومية في وضع الخطة " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.27).

خامساً : مجال الجوانب الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة لفقرات

مجال الجوانب الاجتماعية ، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصعوبات المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصعوبات
31	إهمال دور المجتمع في عملية التخطيط	2.98	1.37	1	متوسط
32	عدم وضوح الخطة لدى المجتمع	2.89	1.35	2	متوسط
30	عدم وجود وعي لدى أفراد المجتمع بفائدة الخطة	2.88	1.27	3	متوسط
33	عدم معرفة الجهات المسؤولة في تنفيذ الخطة لدورها	2.56	1.36	4	متوسط
34	عدم وضع الخطة في ضوء احتياجات أفراد المجتمع التربوي	2.53	1.35	5	متوسط
	الدرجة الكلية	2.77	1.31		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية كان متوسطاً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.77) وانحراف معياري (1.31)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98- 2.53)، وجاءت في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة من الصعوبة الفقرة (31) "إهمال دور المجتمع في عملية التخطيط " ، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.37)، وفي الرتبة الثانية وبمستوى متوسط من الصعوبة جاءت الفقرة (32) " عدم وضوح الخطة لدى المجتمع." بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.35)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (33) " عدم معرفة الجهات المسؤولة في تنفيذ الخطة

لدورها " بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.36)، وجاءت في الرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط من الصعوبة الفقرة (34) " عدم وضع الخطة في ضوء احتياجات أفراد المجتمع التربوي " بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.35).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه، ما الحلول المقترحة من وجهة

نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لصعوبات التخطيط التربوي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل للحلول ، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة ، ويظهر الجدول (11) ذلك.

لجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة و درجة الموافقة للحلول المقترحة ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبه تنازليا

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
1	المالي	4.31	0.78	1	مرتفعة
4	الجوانب السياسية	4.13	0.81	2	مرتفعة
3	الإداري	4.11	0.79	3	مرتفعة
2	البشري	4.07	0.69	4	مرتفعة
5	الجوانب الاجتماعية	4.01	1.00	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.12	0.63		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالصعوبات التي تواجه بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت كانت مرتفعةً وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها بدرجة مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (4.31 - 4.01)، وجاءت في الرتبة الأولى المجال المالي ، بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الثانية مجال الجوانب السياسية بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.81)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة المجال البشري بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.69)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الجوانب الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.00)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً : المجال المالي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل لفقرات المجال المالي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المقترحة المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال المالي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
1	توفير البيانات المالية التي يحتاجها المخططون	4.41	0.85	1	مرتفعة
3	عمل ورش عمل ودورات تدريبية عن اقتصاديات التعليم للمعنيين بالتخطيط	4.29	0.87	2	مرتفعة
2	الاستعانة بخبراء ماليين لمعرفة تكاليف الخطة	4.23	0.82	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.31	0.78		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت ، لفقرات المجال المالي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.41 - 4.23)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) " توفير البيانات المالية التي يحتاجها المخططون " ، بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.85)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " عمل ورش عمل ودورات تدريبية عن اقتصاديات التعليم للمعنيين بالتخطيط. " بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " الاستعانة بخبراء ماليين لمعرفة تكاليف الخطة " بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.82).

ثانياً : مجال الجوانب السياسية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل لفقرات مجال الجوانب السياسية ، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المقترحة المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب السياسية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
18	توضيح دور الخطة التربوية في خطة الدولة للمعنيين	4.55	0.77	1	مرتفعة
15	وجود مستشارين قانونيين في وضع الخطط	4.54	0.80	2	مرتفعة
17	العمل على استقلال جهاز التخطيط	4.03	1.06	3	مرتفعة
16	توفير معلومات عن خطة الدولة أثناء وضع الخطة	3.41	1.34	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.13	0.81		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات مجال الجوانب السياسية كانت مرتفعةً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.13) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة و المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.55 - 3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) "توضيح دور الخطة التربوية في خطة الدولة للمعنيين." ، بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.77)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) "وجود مستشارين قانونيين في وضع الخطط" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) "العمل على استقلال جهاز التخطيط" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في

الرتبة الأخيرة الفقرة (16) " توفير معلومات عن خطة الدولة أثناء وضع الخطة " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.34).

ثالثاً : المجال الإداري :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل لفقرات المجال الإداري، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال الإداري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
11	توفير البيانات اللازمة للتخطيط	4.44	0.74	1	مرتفعة
14	توفير البيانات عن الموارد البشرية المتاحة	4.44	0.77	1	مرتفعة
10	وضع آلية تواصل نشطه بين مختلف إدارات الوزارة	4.24	0.81	3	مرتفعة
13	تفعيل دور جهاز التخطيط في الوزارة والمناطق التعليمية	4.07	1.06	4	مرتفعة
12	تشكيل جهاز فني مستقل لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها	3.33	1.32	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.11	0.79		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات المجال الإداري كانت مرتفعةً ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.33 - 4.44)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتين (11) و (14) " توفير البيانات اللازمة للتخطيط " و "توفير البيانات عن الموارد البشرية المتاحة" بمتوسط حسابي(4.44) وانحرافين معياريين (0.74) و (0.77) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) " تفعيل دور جهاز التخطيط في الوزارة والمناطق التعليمية " بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) " تشكيل جهاز فني مستقل لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها " بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.32).

رابعاً : المجال البشري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل لفقرات المجال البشري ، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات المجال البشري في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
8	عمل دورات تدريبية وورش عمل قبل وضع الخطة	4.54	0.78	1	مرتفع
9	أخذ أهل الميدان التربوي في وضع الخطط وتقييمها	4.36	0.79	2	مرتفع
4	المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط	4.09	0.94	3	مرتفع
5	المشاركة في تقويم الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط	4.09	1.04	3	مرتفع
6	عمل توعية بأهمية الخطة للمنفذين	4.01	1.09	5	مرتفع
7	توفير حوافز للعاملين في التخطيط	3.31	1.35	6	متوسط
	الدرجة الكلية	4.07	0.69		مرتفع

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات المجال البشري كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31 - 4.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) "عمل دورات تدريبية وورش عمل قبل وضع الخطة"، بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) "أخذ أهل الميدان التربوي في وضع الخطط وتقييمها" بمتوسط حسابي (4.36)

وانحراف معياري (0.79)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) " عمل توعية بأهمية الخطة للمنفذين " بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) " توفير حوافز للعاملين في التخطيط " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.35).

خامساً : مجال الجوانب الاجتماعية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ودرجة الموافقة على الحل لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية ، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة على الحل
20	معرفة رأي المجتمع في الخطة عند تقييمها	4.02	1.04	1	مرتفع
19	الاهتمام بدور المجتمع في التخطيط	3.99	1.12	2	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.01	1.00		مرتفع

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة الموافقة على الحلول المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لفقرات مجال الجوانب الاجتماعية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقراتي هذا المجال في الدرجة المرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) " معرفة رأي المجتمع في الخطة عند تقييمها " ، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.04)، وفي الرتبة الثانية جاءت

الفقرة (19) " الاهتمام بدور المجتمع في التخطيط. " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.12).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القيادات في الوحدات التعليمية و قيادات الوزارة ، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق في الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تبعاً لمستويات القيادة التربوية ، والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت

المجال	مستويات القيادة التربوية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المالي	الوحدات التعليمية	288	3.33	1.29	1.450	0.183
	قيادات الوزارة	41	3.64	1.11		
البشري	الوحدات التعليمية	288	3.29	1.27	1.630	0.631
	قيادات الوزارة	41	2.94	1.31		
الإداري	الوحدات التعليمية	288	3.18	1.23	0.462	0.072
	قيادات الوزارة	41	3.08	1.38		
الجوانب السياسية	الوحدات التعليمية	288	2.99	1.29	0.386	0.237
	قيادات الوزارة	41	2.98	1.39		
الجوانب الاجتماعية	الوحدات التعليمية	288	2.79	1.30	0.776	0.413
	قيادات الوزارة	41	2.62	1.37		
الدرجة الكلية	الوحدات التعليمية	288	3.18	1.27	0.416	0.678
	قيادات الوزارة	41	3.10	1.30		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.416)، وبمستوى دلالة (0.678) للدرجة الكلية، وكذلك تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر الوحدات التعليمية و قيادات الوزارة في اي من المجالات الخمس، إذ كانت قيم ت غير دالة إحصائياً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي نصه، هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت لصعوبات التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحلول المتعلقة المقترحة لصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق في تلك الحلول، والجدول (18) يبين النتائج.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في الحلول المتعلقة بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في

وزارة التربية في دولة الكويت

المجال	مستويات القيادة التربوية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المالي	الوحدات التعليمية	288	4.32	0.74	0.655	0.011
	قيادات الوزارة	41	4.24	1.00		
البشري	الوحدات التعليمية	288	4.03	0.66	2.827	0.056
	قيادات الوزارة	41	4.35	0.84		
الإداري	الوحدات التعليمية	288	4.10	0.75	0.357	0.093
	قيادات الوزارة	41	4.15	1.02		
الجوانب السياسية	الوحدات التعليمية	288	4.10	0.81	1.779	0.992
	قيادات الوزارة	41	4.34	0.81		
الجوانب الاجتماعية	الوحدات التعليمية	288	4.05	0.93	2.148	0.000
	قيادات الوزارة	41	3.70	1.40		
الدرجة الكلية	الوحدات التعليمية	288	4.11	0.58	1.026	0.000
	قيادات الوزارة	41	4.21	0.94		

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في الحلول المتعلقة بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت للدرجة الكلية

من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ

بلغت (1.026)، وبمستوى دلالة (0.000) ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحلول المتعلقة بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت من

وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت في مجالي: المالي، والجوانب الاجتماعية

، إذ كانت قيم ت دالة إحصائية ، وكانت الفروق لصالح قيادات الوزارة في الدرجة الكلية،

ولصالح قيادات الوحدات التعليمية في مجالي: المالي، والجوانب الاجتماعية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، حيث تم مناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نص على:

ما الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة

في وزارة التربية في دولة الكويت؟

بينت النتائج الواردة في الجدول (5) أن مشكلات التخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية كانت متوسطة حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2.77-3.37) وتشير هذه النتيجة إلى أن مشكلات التخطيط التربوي في دولة الكويت متوسطة في الجوانب المالية والبشرية والإدارية والسياسية والاجتماعية، وسيناقش الباحث فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حده.

1- المجال الأول (المالي):

وهو المجال الذي حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي تراوح بين (2.86-4.12)، وتعزى هذه النتائج إلى أن التخطيط الذي يوضع يفتقر بدرجة كبيرة للمرونة، وهذه النقطة تخالف ما ذكره (آدم، 2006) من أن التخطيط الجيد يكون قابلاً للتعديل والحذف بالإضافة تبعاً لما يواجهه الخطة من متغيرات في زمن الخطة أو مكانها، وأن هذه الخطط تكون بعيدة عن الواقع وهي تخالف ما ذكره (فهيم، 1996) أن من خصائص التقويم الناجح أن يكون

قريباً جداً من الواقع، وكذلك ضعف النظرة للمستقبل أثناء وضع الخطة وذلك لضعف الوعي في التخطيط عند من يضع الخطة موضع التنفيذ، وقد تم تأجيل الكثير من المشاريع التي كانت مقررة في الخطة بسبب ظاهرة ارتفاع الأسعار العالمية، حيث ارتفعت تكلفة بعض المشاريع بشكل غير متوقع مما أدى إلى تأخر هذه المشاريع للسنة المالية التالية، وقد لاحظ هذا الكثير من القادة في وزارة التربية، وقد يكون سبب هذه النتيجة أنه لا يوجد نظام يستخدم لتحديد متطلبات الخطة بدرجة دقيقة في الوزارة، كما أنه إلى أنه لا يوجد جهاز مالي يضع القيمة التقديرية لتكلفة المشروع، والجهاز المالي في وزارة التربية لم يمر بهذه التجربة بالإضافة إلى تهميش دوره، كذلك لا يوجد نظام للتكاليف يضع القيمة الجزئية، وقد تعزى هذه الأسباب كذلك إلى أن الجهاز المالي في وزارة التربية لا يوجد لديه الأدوات اللازمة للقيام بهذا الدور، بالإضافة إلى عدم وجود وعي بأهمية دور المحللين الماليين في وضع الخطط وتنفيذها، وتعزى صعوبة عدم توفر ميزانية كافية لتنفيذ الخطة إلى أن الطموح أكبر من الواقع وذلك لعمل الكثير من المشاريع، بينما الميزانية لا تكفي إلا لعمل مشروع واحد فقط، وذلك أن من يقدر الميزانية لا يملك الخبرة بمتطلبات المخطط، وأن وزارة المالية لا تعطي المبلغ المطلوب حيث تعطي أقل مما هو مطلوب.

وقد اتفق هذا مع نتائج دراسة (أبو عيشة، 2007)، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة جوهانا (Johanna, 2007) حيث كان المجال المالي هو المجال الأول في الصعوبات عند دراسة أبو عيشة، وفي دراسة جوهانا Johanna كانت عدم توفر الموارد المالية في ميزانية الدولة من أهم التحديات التي تواجه التخطيط التربوي في استراليا.

2- المجال الثاني (البشري):

وهو المجال الذي حصل على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي تراوح (2.42-3.81)، وقد تعزى هذه النتائج إلى عدم وجود وعي بأهمية الدراسات التربوي ونتائجها ورأي الباحثين التربويين، الذي من شأنه أن يوفر الكثير الوقت والجهد والمال لما لهم من تجربة واقعية في الميدان التربوي، وهذا بعكس ما ذكره (فهيم، 1996) من أن التخطيط التربوي الجيد يعتمد على نتائج البحث العلمي في علوم التربية ويستفيد منها، وقد يرجع السبب إلى عدم تفعيل دور قطاع التخطيط في وزارة التربية وقيامه بعمل الدورات التي تزيد الوعي لدى المنفذين بالخطط الموضوعية، ويمكن أن تعزى هذه الصعوبات إلى أن المنفذين قد لا يعلمون ما هو مطلوب منهم بالتحديد في الخطة وأهمية دورهم بل إن بعض المنفذين لا يعرف شيئاً عن أهداف الخطة، وهذا ما أكدته دراسة (العازمي، 2006) من أن وضع الخطط لا يأتي من القاعدة التي تمثل الميدان وتباشر العمل فيه بل يأتي من قمة الهرم وهذه الفئة لا تتواصل بشكل مباشر مع الميدان مما يؤدي إلى عدم تناغم وانسجام الخطط التعليمية مع احتياجات العملية التعليمية، ومن الأسباب التي قد تعزى لها هذه النتيجة هو ضعف الوعي بأهمية وجود كوادر متخصصة في التخطيط، وكذلك عدم وضوح الدور للمخططين أثناء وضع الخطة وما هو دور كل منهم في ترجمة الخطة لواقع يسهل تطبيقه، وكذلك دورهم في متابعة التنفيذ وعدم توفر أهداف كمية يمكن قياسها في الخطة، بالإضافة إلى ضعف القناعة بالتخطيط.

3- المجال الثالث (الإداري):

وهو المجال الذي حصل على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي تراوح بين (2.88-4.14)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط يكون بشكل فردي يختلف تبعاً لاختلاف الأفراد، وهو يخالف ما ذكره (آدم، 2006) من أن التخطيط الجيد يكون فيه مشاركة من نقابات وغيرها

مما له الأثر الكبير في تثبيت الخطة حتى لو تغير الأفراد, كما ترجع أسباب بطء التواصل للبيروقراطية الموجودة في الوزارة وعدم تفعيل التراسل الإلكتروني الذي من شأنه أن يسرع هذا التواصل بدل الاعتماد المراسلات اليدوية القديمة, كما أن جهاز التخطيط في الوزارة غير مستقل استقلالاً تاماً يستطيع بموجب هذا الاستقلال أن يضع خطة فنية على قدر كبير من الملاءمة للوضع الراهن, بالإضافة إلى عدم وجود أهداف كمية واضحة ومحددة للمنفذين يمكن من خلالها معرفة ما تم تحقيقه وإنجازه خلال زمن محدد سابقاً, بالإضافة إلى أن الأعمال الروتينية في عمل الإدارات تسهم في تضييع الوقت حيث يكون الاتصال من قطاع التخطيط إلى القطاعات الأخرى عبر سلسلة من المراسلات وعدد من الإدارات مع أن المفترض أن يخاطب جهاز التخطيط الجهة المعنية مباشرة, وأنه لا توجد آلية محددة لوضع الخطط, كما أنه لا توجد أهداف كمية يمكن قياسها لمعرفة ما تم إنجازه من الخطة, حتى يكون هناك نوع من المسؤولية عند من يقوم بالتنفيذ أو المتابعة.

4- المجال الرابع (السياسي):

وهو المجال الذي حصل على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي تراوح بين (3.16-2.75), و تعزى هذه النتائج إلى عدم وجود آلية واضحة في التخطيط تحدد ما هو مطلوب من كل جهة, ومسؤولية كل جهة مما يجعل التخطيط عملية معرضة للكثير من التأثيرات السياسية وغيرها, بالإضافة إلى أن ضعف المعلومات المتوفرة لدى المخططين في وزارة التربية عن خطة الدولة مما يجعل خطة الوزارة قابلة للتغيير والتعديل الجذري وأحياناً لا تطبق خطة وزارة التربية, وقد تحتاج الخطة لبعض التشريعات في تنفيذها ونظراً للبيروقراطية الموجودة في الأعمال الحكومية, تتأخر المراسلات مع الجهات التشريعية للحصول على هذه التشريعات,

وهذا قد يؤدي إلى وضع خطة لا تتفق مع الأهداف العامة للتعليم بسبب ما تتعرض له عملية التخطيط من تأثيرات مختلفة.

5- المجال الخامس (الاجتماعي):

وهو المجال الذي حصل على الترتيب الخامس بمتوسط حسابي تراوح بين (2.53-2.98)، وتعزى هذه النتائج إلى أن التخطيط بعيد جدا عن الواقع الذي يفترض أن يوضع من أجله، حيث أن وضع الخطط يكون من المستويات الإدارية العليا وهذه ليست لها احتكاك مباشر مع المجتمع، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى التي تنفذ الخطط والتي تكون على معرفة قوية بالمجتمع، وهذا له الأثر الكبير عند وضع الخطط، وهذا ما يؤكد (الطويل، 1999) من أنه يفترض أن يكون هناك حوار معمق ومخاطبة مسئولة بين القائمين على قيادة النظم التربوية والمسؤولين عن جوانب الحياة الاجتماعية، إذ إن ذلك يساعد على جمع المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها صانع القرار التربوي أو أن تكون لها أبعاد ومرتببات يفترض أن تراعيها القرارات المستقبلية للنظام التربوي، كما تشير هذه النتيجة إلى أن هذه الخطط تفتقر للوضوح سواء من حيث الأهداف أم مسؤوليات التنفيذ، إذ إن أغلب هذه الخطط لا تكون بصورة ملزمة لطرف معين.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما الحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت

لصعوبات التخطيط التربوي؟

بيت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (11) أن درجة الموافقة على الحلول المقترحة كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (4.31-4.01) وكان في الترتيب الأول المجال المالي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية توفير البيانات المالية للمخططين حتى يضعوا الخطة بحدود

الإمكانيات المتوفرة، بالإضافة إلى أهمية ورش العمل لمن يخطط وينفذ، كذلك الحاجة للاستعانة بالخبراء الاقتصاديين في وضع الخطة.

وفي الترتيب الثاني جاء المجال السياسي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية توضيح دور الخطة التربوية في خطة الدولة، والدور المهم للقانونيين في وضع الخطة حتى لا تتعارض مع التشريعات الموجودة، وأثبتت الدراسة أهمية استقلال جهاز التخطيط وذلك لما له من دور في سهولة التواصل مع بقية قطاعات الوزارة، وأهمية معرفة خطة الدولة لجهاز التخطيط.

وفي الترتيب الثالث جاء المجال الإداري، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى أهمية توفير البيانات المادية والبشرية للتخطيط وأن هذه البيانات لا تتوافر دائما للمخططين، و تفعيل التواصل بين قطاعات الوزارة بآلية تواصل نشطة تقضي على البيروقراطية، و تفعيل دور أقسام التخطيط في المناطق التعليمية وعدم تهميش دورهم، كذلك تشكيل فريق للمتابعة يكون له دور محدد وأهداف كمية يمكن قياسها في تقويم الخطة.

وفي الترتيب الثالث جاء المجال البشري، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الدورات التدريبية للمنفذين بشكل خاص حتى يمكن تحقيق الأهداف بشكل جيد، وأي أهل الميدان التربوي وما له من أثر في وضع خطة قريبة من الواقع والإمكانيات المتوفرة يسهل معها العمل، وكذلك أهمية المشاركة في التخطيط والتقويم حتى لا تكون الخطة مرتبطة بأشخاص إن ذهبوا ذهب معهم، وتوعية المنفذين بالخطة وأهدافها وبأهمية التخطيط بشكل عام، بالإضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالتخطيط حيث أن عملهم يحتاج لمجهود ذهني كي يترجم الخطط من الأوراق إلى الواقع وأن الوقت الذي يستغرقه العمل على التخطيط أكبر من وقت العمل مما يجعل هذا المجال طاردا للعمل به.

وفي المرتبة الخامسة جاء المجال الاجتماعي, وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور المهم لمعرفة لرأي المجتمع في وضع الخطط كي تكون هناك بنود يمكن أن يقاس من خلالها التخطيط, وهذا الجنب يجعل التخطيط واقعيًا سهل التطبيق والقياس.

ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

أشارت نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت, وتعزى هذه النتيجة إلى أن القادة في وزارة التربية كانوا قادة في الوحدات التعليمية, وأن هذه المشكلات التي يعاني منها التخطيط في وزارة التربية لا تخفى على أي من المستويات القيادية, كما أن تشير نتائج الدراسة إلى أن هذه الصعوبات موجودة في النظام التربوي منذ زمن ولم يتم التعامل معها, حيث أن قيادة وزارة التربية لا يزالون يرون هذه المشكلات بالرغم من أنهم قد تركوا الوحدات التعليمية منذ سنوات, وتعزى هذه النتيجة إلى أن قيادات وزارة التربية على اتصال دائم مع قيادات الوحدات التعليمية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) في الحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت للصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي تعزى إلى اختلاف مستويات القيادة التربوية؟

أشارت نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إذ كانت قيمة ت المحسوبة (1.026) في الحل المتعلق بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت للدرجة الكلية من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النظرة للحلول من وجهة نظر قيادة الوحدات التعليمية تفتقر إلى معرفة العلاقة بين القطاعات المختلفة في وزارة التربية، وبين وزارة التربية و الوزارات الأخرى، مما يجعل هذه الحلول غير كافية بنظرهم، بعكس قيادات الوزارة التي تكون على معرفة كبيرة للعمل في الوزارة والعلاقة بين الإدارات في الوزارة، والتي ترى أن هذه الحلول سهلة التطبيق بالنسبة لهم، وقد يعود ذلك إلى أن قيادات الوزارة على اطلاع أكبر من قيادات الوحدات التعليمية نتيجة عملهم في الوزارة ولذلك لديهم النظرة العامة لمختلف الوحدات التعليمية وبشكل أكبر من قيادات الوحدات التعليمية، لذلك فهم يوافقون على الحل بدرجة أعلى من موافقة قيادات الوحدات التعليمية.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي الباحث بما يلي:

1- توضيح الإمكانيات المادية والبشرية للمخططين كي يضعوا الخطط بحدود هذه الإمكانيات.

2- عمل نشرات التوعية عن آخر المستجدات في الساحة التربوية للمخططين، وأحدث وسائل تكنولوجيا التعليم، وعمل الدورات التدريبية وورش العمل عند التخطيط والتنفيذ.

3- تفعيل دور الباحثين التربويين، والاستفادة من الباحثين التربويين في وضع الخطط وتقويمها، والاهتمام بالدراسات التربوية.

4- توضيح الخطة للمنفذين وتوضيح دور كل فرد كي يكون على قدر من المسؤولية، وعلى علم بما يجب عليه انجازه والوقت المحدد له، وتقوية الثقافة بأهمية التخطيط لكل المستويات الإدارية.

5- تفعيل المشاركة في وضع الخطط من قبل جميع المستويات المعنية.

6- العمل على جعل قطاع التخطيط قطاعا مستقلا، يتبع متخذ القرار مباشرة، لما يسهل عليه من مخاطبا القطاعات ويجعله قريب من متخذ القرار.

7- تشجيع العمل بقطاع التخطيط، عن طريق الدعم المعنوي، وتوفير الحوافز المالية المشجعة للعاملين في التخطيط.

قائمة المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عيشة، غيداء عبدالله. (2007). **مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين
- أدم، عصام الدين. (2006). **التخطيط التربوي والتنمية البشرية**، العين: دار الكتاب الجامعي.
- البوهي، فاروق شوقي. (1999). **التخطيط التربوي عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم**، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- البوهي، فاروق شوقي. (2001). **التخطيط التعليمي عملياته ومداخله التنمية البشرية وتطوير أداء المعلم**، القاهرة: دار قباء.
- الثويني، يوسف بن محمد والجرادات، محمود بن خال. (2007). **أولويات مجالات خطط التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة حائل التعليمية وتوقعاتها المستقبلية**. مجلة العلوم التربوية، 12: 327-352.
- حمادنة، قسيم محمد. (1997). **تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحمدان، جاسر والشمري، إقبال. (2008). **مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتنميتها**. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9، (1): ص 14-35.
- الحوسني، محمد بن شامس. (2009). **درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان**. دراسات العلوم التربوية، مجلد 36، الملحق: 226-244.

- دوريس، مايكل ج و كيل، جون و ترينر، جيمس. (2008). التخطيط الاستراتيجي الناجح. (ترجمة مكتبة العبيكان)، ط1، الرياض: مكتبة العبيكان.
- ستراك، رياض. (2008). **تخطيط التعليم واقتصادياته**، عمان: إثراء.
- الشمري، عزام. (2008). **مشكلات التخطيط التربوي كما تدركها القيادات التربوية في وزارة التربية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- صافي، حسن عبد الرحيم. (2003). **صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، ط1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عابدين، محمود عباس. (2003). **قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- العازمي، فيصل مدعث. (2006). **درجة مشاركة القادة التربويين في عملية التخطيط التربوي في وزارة التربية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). **الإدارة التربوية النظرية والتطبيق**، ط1، عمان: دار الميسرة.
- عبد الدائم، عبد الله. (1983). **التخطيط التربوي: أصوله وتطبيقاته في البلاد العربية**، ط5، بيروت: دار العلم للملايين.
- العمهوج، فهد وآخرون. (1998). **التطور التاريخي للهياكل التنظيمية بوزارة التربية من سنة 1953م إلى 1993م**، الكويت: إدارة التطوير والتنمية وزارة التربية.

- العبد، عايد حمد. (2005). معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
- آل غالب، سعد. (2005). التخطيط التربوي وأهميته في تنظيم الموارد والإمكانات المادية والبشرية، *جريدة الرياض*، (6) أكتوبر.
- غنيمة، محمد متولي. (2005). *التخطيط التربوي*، ط1، عمان: دار الميسرة .
- فهيم، محمد سيف الدين. (1996). *الخطيطة التعليمي أسسه وأساليبه ومشكلاته*، ط6، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فليه، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2003). *الدراسات المستقبلية منظور تربوي*، ط1، عمان: دار الميسرة.
- القرني، عون عبدالله. (2007). *المشكلات التي تواجه التطوير التربوي بمحافظة القريات من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- مارح، ريا عبد الكريم. (2007). *مشكلات التخطيط المدرسي التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الجمهورية اليمنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- متولي، فؤاد بسيوني. (1998). *مشكلة التخطيط، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب*.
- محمد، أحمد علي الحاج. (1992). *التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد*، ط1، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

الهدهود,دلال عبد الواحد. (1994).إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي في دولة

الكويت.مجلة الدراسات التربوية, مجلد9.

النوري,عبد الغني. (1987).اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية,الدوحة:دار

الثقافة.

اليونسكو. (1991).عملية التخطيط التربوي, قسم السياسات التربوية والتخطيط: باريس.

- Belgin, A. (2009). Educational Policies of European Union and Evaluation of Turkey's Adaptation Process to These Policies. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1 (1), 222 – 232.
- Eleni, P. (2003). International Influences on Educational Policy—With Special Reference to the Technological Sector of Higher Education—in Greece as a European Semi-periphery. *Compare*. 33,(3): 301- 313.
- Gerardo, B. (2008). Quality education: A challenge for educational policies in time of fragmentation. *Journal of education*. 5, (6): 71- 93.
- Hernes, G. (2004). Planning for Diversity: Education in Multi-Ethnic and Multicultural Societies. International Institute for Educational Planning Policy Forum. **International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO**, (17th, Paris, France, June 19-20).
- Hill, F. (2010). Planning Schools for 2050? First, Let's Get "Now" Right. *School Business Affairs*, 76, (10): 8-10.
- Johanna, W. (2007). Learning to 'become somebody well': Challenges for Educational Policy. *The Australian Educational Researcher*. 34, (3): 35- 52.
- Lo, M. (2010). To What Extent Educational Planning and Policy Decision ought to Be Guided by Economic Considerations – A Case Study on Recent Educational Developments of Hong Kong. **Published by Canadian Center of Science and Education**, 3, (4): 106- 120.
- Moore, j (1992). Good Planning Is the key. **British journal of Special Education**, Vol.19,no. 1.

- Perry, L & McConney, A. (2010). School socio-economic composition and student outcomes in Australia: Implications for educational policy. **Australian Journal of Education**, 54. (1): 72-85.
- Royce, William, (1978). **The problems with planning, Managerial planning**, No V – Dec, P.40.
- Thashika, P. (2010). Critical Perspectives on NGOs and Educational Policy Development in Ethiopia. ***Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences***. 2,(1): 92-121
- Van der Vegt, R., Smyth, L., Vandenberghe, R. (2001). Implementing educational policy at the school level – Organization dynamics and teacher concerns. **Journal of Educational Administration**. 39, (1): 8 – 16.
- Zijak, T. (2008). Lost in Translation: Discursive Obstacles in Educational Policy Transfers. **Politička Misao**, 9 (5): 91–113.

الملحقات

الملحق(1)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوي

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الموضوع/ استبانته لمعرفة صعوبات التخطيط التربوي والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة
في وزارة التربية في دولة الكويت

السيد الدكتور/

المحترم

يقوم الباحث بعمل بحث عن صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت , ولمعرفة هذه الصعوبات والحلول فقد قام بعمل استبانة تتعلق بالصعوبات واستبانة أخرى تتعلق بالحلول, وحيث أنكم كم أهل الخبرة والكفاءة العلمية, يضع الباحث أداة الدراسة بين أيديكم راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أية فقرات ترون ضرورة وجودها في هذا المجال التي سيتم اعتماد الميزان التالي فيها (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

ولكم جزيل الشكر

الباحث/

أحمد نزال الراجحي

موضوع البحث وبيانات المستجيب

يهدف هذا البحث لمعرفة الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية، وقد قسم الباحث مستويات القادة إلى مستويين وهي كالتالي:

- 1- قيادات وزارة التربية: وهم الوكلاء المساعدون، ومدراء المناطق التعليمية والشؤون التعليمية ومدراء الإدارة في الوزارة.
- 2- قيادات الوحدات التعليمية: وهم مديرو المدارس في المناطق التعليمية.

أولا البيانات الشخصية:

- وكيل وزارة مدير منطقة وشؤون تعليمية مدير إدارة
 مدير مدرسة

ثانيا: الاستبانة المتعلقة بالصعوبات:

التعديلات المقترحة	مقياس التحكيم						الفقرة	ملاحظات
	ارتباطها بالمجال		وضوح العبارة		سلامة العبارة			
	غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة		
المجال الأول: المجال المالي								
							1. عدم توفر ميزانية كافية لتنفيذ الخطة	
							2. سوء توزيع الميزانية على زمن تنفيذ الخطة	
							3. عدم توفر معلومات مالية عن تكلفة المشاريع	
							4. عدم توفر معلومات عن الميزانية المخصصة للوزارة للمخططين	
							5. عدم معرفة المخططين للتكلفة المالية للخطة	
							6. زيادة تكلفة المشاريع بصورة مفاجأة	
							7. عدم وجود مستشارين ماليين أثناء وضع الخطط	
							8. عدم وجود محللين ماليين في متابعة الخطة	
							9. عدم وضع بدائل مالية في الخطة	
المجال الثاني : المجال البشري								
							10. عدم وجود مختصين في وضع الخطط	
							11. عدم توفر مختصين لمراقبة سير الخطة	
							12. عدم وضوح الخطة للمنفذين	
							13. عدم الاهتمام بالتخطيط من قبل المسؤولين	
							14. عدم الاهتمام بالزمن المحدد للخطة	
							15. عدم الاهتمام بالدراسات التي يعدها الباحثون التربويون	
							16. عدم الاهتمام بالدراسات التربوية	
							17. عدم الوعي بأهمية التخطيط عند المسؤولين	
							18. إهمال دور أهل الميدان التربوي في التخطيط	
							19. عدم وجود تعاون بين المخططين	

المجال الثالث: المجال الإداري							
							20. تأثير الإدارة العليا في وضع الخطة
							21. صعوبة التواصل بين إدارات الوزارة
							22. عدم وجود اتصال مع باقي الوزارات
							23. عدم وجود جدول زمني للخطة
							24. كثرة عدد الإدارات في الوزارة يعيق
							25. التغيير في النظرة للخطة مع تغير المسؤولين
							26. عدم وضوح الأدوار في الخطة
							27. عدم وجود سياسة واضحة لعملية التخطيط
							28. عدم وجود مراجع للتخطيط
المجال الرابع: الجوانب السياسية							
							29. تعارض بين الخطة التربوية وخطة الدولة
							30. عدم وضوح الأهداف
							31. عدم وجود سياسة لتنفيذ الخطة
							32. عدم وضوح المسؤوليات في التنفيذ
							33. عدم وجود سياسة واضحة لخطة الدولة
							34. التأثير السياسي على وضع الخطط
							35. عدم وضوح دور الخطة التربوية في خطة الدولة
							36. صعوبة الحصول على تشريعات لتنفيذ للخطة
							37. صعوبة الاتصال مع الجهات الحكومية في وضع الخطة
المجال الرابع: الجوانب الاجتماعية							
							38. عدم وجود وعي بأهمية الخطة لدى المجتمع
							39. إهمال دور المجتمع في عملية التخطيط
							40. عدم وضوح الخطة لدى المجتمع
							41. عدم معرفة دور التخطيط التربوي في خطة الدولة
							42. عدم معرفة الجهات المسؤولة في تنفيذ الخطة لدورها
							43. عدم وضوح طرق تحقيق الأهداف

ثالثا: الاستبانة المتعلقة بالحلول:

التعديلات المقترحة	مقياس التحكيم						الفئة	رات
	ارتباطها بالمجال		وضوح العبارة		سلامة العبارة			
	غير مرتبطة	مرتبطة	غير واضحة	واضحة	غير سليمة	سليمة		
المجال الأول: المجال المالي								

						توفير البيانات المالية التي يحتاجها المخططون	1
						وجود محللين ماليين في وضع الخطط	2
						الاستعانة بخبراء ماليين لمعرفة تكاليف الخطة	3
						عمل ورش عمل ودورات تدريبية عن اقتصاديات التعليم للمعنيين بالتخطيط	4

المجال الثاني : المجال البشري

						المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط	5
						المشاركة في تقويم الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط	6
						عمل توعية بأهمية الخطة للمنفذين	7
						عمل ورش عمل للمخططين	8
						توفير حوافز للعاملين في التخطيط	8
						عمل دورات تدريبية وورش عمل قبل وضع الخطة	9
						أخذ أهل الميدان التربوي في وضع الخطط وتقويمها	10

المجال الثالث: المجال الإداري

						وضع آلية تواصل نشطه بين مختلف إدارات الوزارة	11
						توفير البيانات اللازمة للتخطيط	12
						تشكيل جهاز فني مستقل لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها	13
						الاعتماد على الطرق الحديثة في التواصل بين الإدارات	14
						تفعيل دور جهاز التخطيط في الوزارة والمناطق التعليمية	15
						توفير البيانات عن الموارد البشرية المتاحة	16

المجال الرابع: الجوانب السياسية						
					وجود مستشارين قانونيين في وضع الخطط	17
					توفير معلومات عن خطة الدولة أثناء وضع الخطة	18
					توضيح خطة الدولة للمخططين	19
					العمل على استقلال جهاز التخطيط	20
					توضيح دور الخطة التربوية في خطة الدولة للمعنيين	21
المجال الرابع: الجوانب الاجتماعية						
					الاهتمام بدور المجتمع في التخطيط	22
					معرفة رأي المجتمع في الخطة عند تقييمها	23
					معرفة توجه المجتمع للخطة	24

الملحق (2)

قائمة محكمي أداة الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
الأستاذ الدكتور محمد المسليم	الإدارة والتخطيط التربوي	الكويت
الأستاذ الدكتور مرزوق يوسف الغنيم	مدير مركز البحوث التربوية لدول الخليج العربي	الكويت
الدكتور براك الرشيد	أصول التربية	الكويت
الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة والقيادة التربوية	الشرق الأوسط
الدكتورة عونبة أبو سنيبة	الإدارة والقيادة التربوية	الشرق الأوسط
الدكتور غازي الرشيد	أصول التربية	الكويت
الدكتور فهد الشهري	إدارة البحوث التربوية	الكويت
الدكتورة مريم المذكور	الإدارة والتخطيط التربوي	الكويت
الدكتور مشاري الحسيني	إدارة تربوية	الكويت

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

الموضوع/ استبانة لمعرفة صعوبات التخطيط التربوي والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة
في وزارة التربية في دولة الكويت

السيد / المحترم

يقوم الباحث بعمل بحث عن صعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة
من وجهة نظر القادة في وزارة التربية في دولة الكويت , ولمعرفة هذه الصعوبات والحلول فقد
قام بعمل استبانة تتعلق بالصعوبات واستبانة أخرى تتعلق بالحلول , يرجى منكم التكرم بالإطلاع
على فقرات كل من الاستبانتين ووضع علامة (X) في المكان المناسب من حيث أهمية الفقرة
سواء في المشكلة أم الحل, علما بأن بيانات الاستبانة ستكون سرية وستستخدم في البحث
العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث/

أحمد نزال الراجحي

موضوع البحث وبيانات المستجيب

يهدف هذا البحث لمعرفة الصعوبات التي تواجه التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة التربية، وقد قسم الباحث مستويات القادة إلى مستويان وهي كالتالي:

- 3- قيادات وزارة التربية: وهم الوكلاء المساعدون، ومدراء المناطق التعليمية والشؤون التعليمية ومدراء الإدارة في الوزارة.
- 4- قيادات الوحدات التعليمية: وهم مديرو المدارس في المناطق التعليمية.

أولا البيانات الشخصية:

- وكيل وزارة مدير منطقة وشؤون تعليمية مدير إدارة مدير مدرسة

ثانياً: الاستبانة المتعلقة بصعوبات التخطيط التربوي في دولة الكويت

الرقم	الفقرات	درجة أهمية المشكلة وتأثيرها			
		عالية جداً	عالية	لا أدري	ضعيفة جداً
المجال الأول: المجال المالي					
1	عدم توفر ميزانية كافية لتنفيذ الخطة				
	عدم ارتباط تنفيذ الخطة التربوية ببنود الميزانية				
3	عدم توفر معلومات مالية عن تكلفة المشاريع				
4	زيادة تكلفة المشاريع بصورة مفاجأة				
5	عدم عرض الخطة على مستشارين ماليين أثناء وضعها				
6	عدم توافر محللين ماليين في متابعة الخطة				
7	عدم وضع بدائل مالية لبنود الخطة				
المجال الثاني: المجال البشري					
8	عدم توافر مختصين في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها				
9	عدم وضوح بنود الخطة للمنفذين				
10	عدم الاهتمام بالتخطيط من قبل المسؤولين				
11	عدم اهتمام المنفذين بالزمن المحدد للخطة				
12	ضعف دور الباحثين التربويين في وضع الخطة وبنائها				
13	قلة الدورات التدريبية في التخطيط				
14	عدم الاهتمام بالدراسات التربوية				
15	إهمال دور أهل الميدان التربوي في التخطيط				
16	عدم وجود تعاون بين المخططين				

المجال الثالث: المجال الإداري						
					17	تأثير قرارات الإدارة العليا في وضع الخطة
					18	بطء التواصل بين إدارات الوزارة لإقرار الخطط التربوية
					19	عدم وجود جدول زمني لتنفيذ للخطة ومتابعتها
					20	كثرة عدد الإدارات في الوزارة يعيق البرنامج الزمني والمالي لتنفيذ الخطة
					21	التغيير في رؤية الخطة مع التغيير في المسؤولين
					22	عدم معرفة المسؤولين للغاية من التخطيط
					23	عدم وجود مراجع للتخطيط
المجال الرابع: الجوانب السياسية						
					24	عدم ارتباط الخطة بالأهداف العامة للتعليم
					25	عدم وجود سياسة واضحة لخطة الدولة
					26	التأثير السياسي على وضع الخطط
					27	عدم وضوح دور الخطة التربوية في خطة الدولة
					28	صعوبة الحصول على تشريعات لتنفيذ للخطة
					29	صعوبة الاتصال مع الجهات الحكومية في وضع الخطة
المجال الخامس: الجوانب الاجتماعية						
					30	عدم وجود وعي لدى أفراد المجتمع بفائدة الخطة
					31	إهمال دور المجتمع في عملية التخطيط
					32	عدم وضوح الخطة لدى المجتمع
					33	عدم معرفة الجهات المسؤولة في تنفيذ الخطة لدورها
					34	عدم وضع الخطة في ضوء احتياجات أفراد المجتمع التربوي

الاستبانة المتعلقة بالحلول

الترتيب	الفقرات	درجة أهمية الحل			
		عالية جدا	عالية	لا أدري	ضعيفة جدا
المجال الأول: المجال المالي					
1	توفير البيانات المالية التي يحتاجها المخططون				
2	الاستعانة بخبراء ماليين لمعرفة تكاليف الخطة				
3	عمل ورش عمل ودورات تدريبية عن اقتصاديات التعليم للمعنيين بالتخطيط				
المجال الثاني: المجال البشري					
4	المشاركة في وضع الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط				
5	المشاركة في تقويم الخطة من قبل جميع المستويات المعنية بالتخطيط				
6	عمل توعية بأهمية الخطة للمنفذين				
7	توفير حوافز للعاملين في التخطيط				
8	عمل دورات تدريبية وورش عمل قبل وضع الخطة				
9	أخذ أهل الميدان التربوي في وضع الخطط وتقويمها				
المجال الثالث: المجال الإداري					
10	وضع آلية تواصل نشطه بين مختلف إدارات الوزارة				
11	توفير البيانات اللازمة للتخطيط				
12	تشكيل جهاز فني مستقل لمتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها				
13	تفعيل دور جهاز التخطيط في الوزارة والمناطق التعليمية				
14	توفير البيانات عن الموارد البشرية المتاحة				

المجال الرابع: الجوانب السياسية						
					وجود مستشارين قانونيين في وضع الخطط	15
					توفير معلومات عن خطة الدولة أثناء وضع الخطة	16
					العمل على استقلال جهاز التخطيط	17
					توضيح دور الخطة التربوية في خطة الدولة للمعنيين	18
المجال الخامس: الجوانب الاجتماعية						
					الاهتمام بدور المجتمع في التخطيط	19
					معرفة رأي المجتمع في الخطة عند تقويمها	20

ملحق (5)

كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في ودولة الكويت

التاريخ : 01/01/1900	رقم الوارد : 2007/00122	تاريخ الصادرة :	الموظف المختص :	(استمارة متابعة)	
				وزارة التربية	
				مكتب الوكيل المساعد للتخطيط والمعلومات	
رقم الوثيقة : 00/00/0000	رقمها :	مصدر الوثيقة :		الإصدار :	
				الموضوع : عمل استبانة عن التطوير التعليمي في دوله الكويت.	
				التصنيف :	

(الإجراءات)

<p>لا اية اكمال على السيد</p> <p>يرجى توجيه دعوة بامكان</p> <p>دائما على الاستبانة</p> <p></p> <p>Maryam Al-Wateed</p> <p>٢٨ / ١١ / ٢٠٠٧</p>	<p>السيدة المديرة العامة للتطوير التعليمي</p> <p>١٢ مريم الوعيد</p> <p>تتم طيب</p> <p>بالاشارة الى الموضوع اعلاه</p> <p>يرجى انكم بتحويل الموضوع</p> <p>للكبار المساعدين</p> <p>وتفضلوا بقبول فائق الاحترام</p> <p>مبارك بن عبد الله</p> <p>مدير ادارة التخطيط</p> <p></p> <p>مدير ادارة التخطيط</p>
--	--



دولة الكويت State of Kuwait
 وزارة التربية والتعليم
 MINISTRY OF EDUCATION



Ref. :

المرجع :

Date :

التاريخ :

السادة / مديري عموم المناطق التعليمية ،
 تحية طيبة ، وبعد ...

الموضوع : الباحث / أحمد نزال الراجحي - تطبيق استبانة - جامعة الشرق
 الأوسط

بالإشارة إلى المذكور أعلاه ، يرجى الإيعاز إلى من يلزم تسهيل مهمة الباحث ،
 حيث يرغب في تعبئة الإستبانة الخاصة بموضوع بحثه بعنوان : صعوبات
 التخطيط التربوي في دولة الكويت والحلول المقترحة من وجهة نظر القادة في وزارة
 التربية :

مع خالص التحية .

الوكيل المساعد للتعليم العام

منى محمد الوائلي
 وكيل المساعد للتعليم العام

السادة / مديري عموم المناطق التعليمية
 أ. ب. ب. 7 سفات
 A1324