جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

التخطيط التربوي بولاية الخرطوم بين الواقع والتوقعات

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية

Educational planning in Khartoum State between Reality and Expectations

إعداد الطالب

محمد بلل آدم محمد

إشراف

أ. د/ الطيب عبد الوهاب محمد مصطفى

1442هـ – 2021م

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف: الآيات ٤٧ - ٤٨

إهـــــــداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمدلله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع الي منارة العلم والإمام المصطفى، إلى الأمي الذي علم المتعلمين الي سيدنا محمد صى الله عليه وسلم،،،،،

الي الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى والدتي العزيزة،،،،،،

الي من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل على بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، الي والدي العزيز،،،،،،

الي من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي، الي إخواني وأخواتي،،،،

الي من علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات من درر، وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم، الي من صاغوا لنا علمهم حروفاً من نور أستاذتي الأوفياء.

شكر وتقدير

الشكر أولاً إلى لله عز وجل الذي مكنني من اتمام هذا البحث، والشكر موصول إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا عامة، وكلية التربية خاصة، ونخص بالشكر صاحب الفضل – بعد الله تعالي **أ.د/ الطيب عبد الوهاب محمد مصطفى،** الذى لم يبخل علي بنصح أو مشورة وذلل لي كل سؤال أو إستفهام أو إستشارة فله مني جزيل الشكر، والشكر موصل لأمناء المكتبات العامة والخاصة ومكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كما أشكر أعضاء لجنة تحكيم أداة الاستبانة، والشكر موصل إلى إدارة التعليم بولاية الخرطوم، والشكر موصل إلى كل من ساهم في هذا البحث من طباعة وتدقيق لغوي وتحليل إحصائي إلى آخر.

المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية في بولاية الخرطوم وطموحاته المأمولة من خلال: التعرف على مدي إرتباط أهداف التخطيط التربوي والسياسات التعليمية في السودان درجة تعاون الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في البرامج ومشروعات العمل التى تم وضعها، اتبع البحث المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي في سرد الدراسات السابقة، يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي وزارة التربة والتعليم ولاية الخرطوم عددهم (90)، تم اختيار عينة عشوائية من (30) مبحوث للتحليل الاحصائي واستخدم الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمَّ تفريغ البيانات التي تمَّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمَّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، وتوصل البحث إإلى النتائج، أن واقع التخطيط التربوي لا يرقى الى المستوى المأمول أو الطموحات المرغوبة لعملية التحطيط التربوي في الوزارة في الولاية، التعرف على عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها، وعلى ضوء النتائج يوصي الباحث بربط ميزانية الإدارة العامة للتربية والتعليم (الوزارة) بالخطط التشغيلية السنوية وتسهيل الإجراءات الخاصة بين بنود الميزانية على مستوى الإدارة، وضع الية مناسبة لإشراك المفكرين التربويين في المجتمع في دراسة الإطار والخطوط العامة التربوية لإقتراح ما يمكن تعديله منها ليتناسب مع الحاجة التربوية بالولاية، العمل على توفير الإجراءات الإدارية التي تحدد من المركزية في التخطيط على مستوى الدولة و على مستوى الولايات.

Abstract

This research aims to identify the reality of educational planning in the General Administration of Education in Khartoum State and its hoped-for ambitions through: Identifying the extent to which the objectives of educational planning and educational policies in Sudan are related to the degree of cooperation of the parties related to educational planning in the programs and work projects that have been developed, follow the methodological research Descriptive analytical and historical methodology In the narration of previous studies, the main community of the study consists of employees of the Ministry of Soil and Education, Khartoum State, numbering (90). A random sample of (30) respondents was selected for statistical analysis, and the researcher used coding the questionnaire questions and then unpacking the data that were collected through Questionnaires using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and then analyzing them through a set of statistical methods appropriate to the nature of the data and the type of study variables, in order to achieve the research objectives and test the study hypotheses, and the research reached the results, that the reality of planning The educational process does not live up to the desired level or the desired aspirations for the educational planning process in the ministry in the state. There are a number of obstacles that prevent the plans from achieving their goals, and in light of the results, the research recommends linking the budget of the General Administration of Education (the Ministry) to the annual operational plans and facilitating the special procedures for the transfer between budget items at the department level and setting up an appropriate mechanism to involve educational thinkers in the community in studying the framework And educational guidelines to suggest what can be amended to suit the educational need in the state, working to provide administrative procedures that determine centralization in planning at the state level and at the state level.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ
الاهداء	ب
شكر وعرفان	ج
المستخلص	د
Abstract	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	م
الفصل الأول: الاطار المنهجي	
مقدمة	1
مشكلة البحث	1
أهمية البحث	2
أهداف البحث	3
فروض البحث	3
حدود البحث	4
التعريفات الإجرائية	5
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
مقدمة	6
التخطيط التربوي	6
مفهوم التخطيط	7

نشأة التخطيط التربوي	8
أهداف التخطيط التربوي	11
خصائص التخطيط التربوي	11
أنواع التخطيط التربوي	13
مداخل التخطيط	14
مراحل التخطيط التربوي	16
الدراسات السابقة	18
تعقيب على الدراسات السابقة	24
الفصل الثالث إجرراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية	
تمهيد	26
مجتمع وعينة الدراسة	26
تصميم أداة الدراسة	26
أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة	28
تقييم أداة الدراسة	30
البيانات الشخصية	31
الفصل الرابع: عرض البيانات ومناقشة النتائج	
المحور الأول: إرتباط أهداف التخطيط التربوي بسياسة التعليم بولاية الخرطوم	35
المحور الثاني: التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل	42
المحور الثالث: متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها	46
المحور الرابع: من المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لإهدافها	54
المناقشة: تحليل	67
الخاتمة	
أولاً: النتائج	69

ثانياً: التوصيات	70
قائمة المصادر والمراجع	72
الملاحق	74

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	28
النوع	31
الوظيفة	32
المؤهل العلمي	33
سنوات الخبرة	34
تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم	35
تتفاعل الخطط التربوية مع جوانب التنمية الشاملة بالولاية	36
تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كما	37
تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كيفاً	38
تساعد الخطط التربوية على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الروح والتفكير لدى التلاميذ	39
تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة	40
تهتم الخطط التربوية بتعليم الكبار	41
هنالك تنسيق مع الجهات المساندة في تنفيذ البرامج والمشروعات	42
يتم تبادل الأراء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في تنفيذ البرامج والمشروعات	43
يتم إعداد تقارير وصفية تقويمية لمدى التعاون بين الجهات ذات العلاقة	44
يتم وضع ألية للتعاون بين الجهات ذات العلاقة في تصميم البرامج	45
توجد مرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات	46
يتم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط	47
يوجد نظام متكامل لمتابعة لتنفيذ الخطط وتقويمها	48

يتم المتابعة بجميع مراحل تنفيذ البرامج	49
يتم توضيح نتائج المتابعة ومشاكل التنفيذ وعقباته	50
تتم عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة	51
تتابع إجراءات الخطة أثناء التنفيذ	52
وضوح وسلامة مؤشرات التقدم وإمكانية متابعتها	53
ضعف تقدير القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي	54
ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات التربية والتعليم	55
ضعف المادة المقدمة خلال الدورة	56
ضعف الموارد المالية	57
غياب المعلومة الدقيقة اللازمة لفريق التخطيط	58
عدم وجود دليل إرشادي للتخطيط التربوي	59
عدم وجود قاعدة بيانات تغطي السنوات السابقة	60
خضوع إدارة التخيطيط للاشراف المركزي من قبل جهاز الوزارة	61
عدم مشاركة مؤسسات المجتمع في إعداد وسياقة الخطط التربوية	62
ضعف الوعي التخطيطي لدي المشرفين	63
عدم توفر المعلومات التربوية الحقيقة	64
تداخل السلطات في العملية التعليمية	65
إنفراد الإدارت العليا بإتخاذ القرارات الإدارية	66

قائمة الاشكال

الشكل	الصفخة
النوع	31
الوظيفة	32
المؤهل العلمي	33
سنوات الخبرة	34
تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم	35
تتفاعل الخطط التربوية مع جوانب التنمية الشاملة بالولاية	36
تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كما	37
تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كيفاً	38
تساعد الخطط التربوية على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الروح والتفكير لدى التلاميذ	39
تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة	40
تهتم الخطط التربوية بتعليم الكبار	41
هنالك تنسيق مع الجهات المساندة في تنفيذ البرامج والمشروعات	42
يتم تبادل الأراء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في تنفيذ البرامج والمشروعات	43
يتم إعداد تقارير وصفية تقويمية لمدى التعاون بين الجهات ذات العلاقة	44
يتم وضع ألية للتعاون بين الجهات ذات العلاقة في تصميم البرامج	45
توجد مرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات	46
يتم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط	47
يوجد نظام متكامل لمتابعة لتنفيذ الخطط وتقويمها	48
يتم المتابعة بجميع مراحل تنفيذ البرامج	49

يتم توضيح نتائج المتابعة ومشاكل التنفيذ وعقباته	50
تتم عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة	51
تتابع إجراءات الخطة أثناء التنفيذ	52
وضوح وسلامة مؤشرات التقدم وإمكانية متابعتها	53
ضعف تقدير القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي	54
ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات التربية والتعليم	55
ضعف المادة المقدمة خلال الدورة	56
ضعف الموارد المالية	57
غياب المعلومة الدقيقة اللازمة لفريق التخطيط	58
عدم وجود دليل إرشادي للتخطيط التربوي	59
عدم وجود قاعدة بيانات تغطي السنوات السابقة	60
خضوع إدارة التخيطيط للاشراف المركزي من قبل جهاز الوزارة	61
عدم مشاركة مؤسسات المجتمع في إعداد وسياقة الخطط التربوية	62
ضعف الوعي التخطيطي لدي المشرفين	63
عدم توفر المعلومات التربوية الحقيقة	64
تداخل السلطات في العملية التعليمية	65
إنفراد الإدارت العليا بإتخاذ القرارات الإدارية	66

قائمة الملاحق

الملحق	الصفحة
الاستبانة	74
محكمو الاستبانة	80

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

وعي المجتمع العربي ومنذ الستينيات من القرن الماضي أهمية الإنسان، وأنه راس مال هذه الأمة، وإدرك ان التربية وسيلته لتشكيل وبناء إنسان العصر الحديث فحتّم ذلك بذل أقصى جهد لفهم طبيعة التربية وتبني إتجاهاتها الحديثة والتخطيط لها وإستثمارها الإستثمار الأمثل، من هنا وفر ذلك التاريخ كانت إنطلاقة التخطط التربوي في الدول العربية، كضمان لحسن الإستثمار في التعليم وبالتالي الإستثمار في راس المال البشري، من خلال توفير أفضل السبل لإستخدام موارد التعليم وإمكاناته المتاحة لتلبية إحتياجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فأصبح التخطيط التربوي أهم عنصر من عناصر التنمية الشاملة، وقد حققت الدول العربية منذ ذلك التاريخ تقدماً ملموساً في التنمية البشرية أظهرته نتائج التخطيط التربوي في السبيعنات من القرن الماضي، مما أدي إلى أن التفاؤل بقدرة التخطيط على تحقيق الطموح والامال في الوصول إلى ضفة التنمية الشاملة، بل تعدي ذلك الى إقتناع شبه كامل بأن إحداث التغيرات المرغوبة في حياة الجتمعات العربية بدون تخطيط يعتبر ضرباً من المحال.

مشكلة البحث:

بدأت إدارة التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الخرطوم مباشرة مهامها وعملياتها في ظل تراكمات من المشكلات فماذا يجري داخل هذه الإدارة وما الإحتياجات اللازمة للخطط التربوية في ضوء المستقبل على مستوي الوزارة وما مدي متابعة وتنفيذ الخطط وتقويمها وما مدي التعاون مع الجهات ذات العلاقة.

وعلى ضوء ذلك فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع وطموحات التخطيط التربوي في الإدارة العامة ولاية الخرطوم (وزارة التربية والتعليم) ويحاول الباحث الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي من خلال إجابته عن الأسئلة الفرعية التالية المنبثقة عن هذا السؤال.

1. ما مدي إرتباط أهداف التخطيط التربوي بالسياسات التعليمية في ولاية الخرطوم.
2. ما مدي التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل التى تم وضعها.
3. ما درجة متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها.
4. ما المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها.

أسباب إختيار المشكلة:

بما ان الباحث يعمل في مجال التربية والتعليم فأنه يأمل أن يتوصل إلى نتائج من دراسته تكشف واقع التخطيط التربوي في الإدارة، وتضع تصوراً ومقترحات لزيادة فاعليته، ويفيد ويشبع طموحات المهتمين بالتخطيط التربوي في السودان، وفي الدول العربية الأخرى، من هنا كان سبب إختيار مشكلة البحث (التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في ولاية الخرطوم.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط التربوي وكونه ضمان لحسن الإنتماء في التعليم وبالتالي الإستثمار في رأس المال البشري / من خلال توفير أفضل السبل لإستخدام موارد التعليم وامكانية المتاحة لتلبية إحتياجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية وصوراً لصفة التنمية الشاملة.

كما تكتسب أهميتها من النتائج المتوقع الوصول إليها في رسم ملامح إستراتيجية لتطوير التخطيط التربوي في إدارة التخطيط والتطوير الإداري وبالتالي في الإدارة العامة للتربية والتعليم في ولاية الخرطوم ويمكن أن يستفيد من هذه النتائج الموضوعة في وزارة التربية والتعليم وفي المناطق والمحليات وكل المهتمين بالعملية التربوية والمتصلين بها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية في بولاية الخرطوم وطموحاته المأمولة من خلال: التعرف على مدي إرتباط أهداف التخطيط التربوي والسياسات التعليمية في السودان درجة تعاون الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في البرامج ومشروعات العمل التى تم وضعها.

1. التعرف على مدي متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها.
2. التعرف على الطموحات المرغوبة لتحسين عملية التخطيط التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم في السودان.
3. التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط وأهدافها.

فروض البحث:

إفترض الباحث لقيامة لهذه الدراسة الفروض التالية:

1. لا يختلف مستوي إداراك العاملين عن مدي إرتباط التخطيط التربوي بسياسة التعليم بإختلاف الخصائص الشخصية (المؤهل، المستوي الوظيفي، الخبرة).
2. لا يختلف مستوي إدراك العاملين عن مدي تحقيق البرامج والمشروعات لأهداف التخطيط التربوي بإختلاف الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، الخبرة).

3. لا يختلف إداراك العاملين عن مدي التعامل بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل التى تم وضعها بإختلاف الخصائص الشخصية (الؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، الخبرة).
4. لا يختلف مستوي إدراك العاملين عن درجة متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها بإختلاف الخصائص الشخصية (الؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، الخبرة).
5. لا يختلف مستوي إدارك العاملين عن المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها بإختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، الخبرة).
6. يختلف مستوي إدراك العاملين عن الطموحات المرغوبة لتحسين عملية التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بإختلاف الخصائص الشخصية (الؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، الخبرة).
7. توجد علاقة سلبية بين المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها، وإتجاهات العاملين عن واقع اتخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالسودان.

حدود البحث:

تنحصر مشكلة البحث في الحدود التالية:

الحدود الزمانية: يجري هذا البحث خلال عام (2019 – 2021م).

الحدود المكانية والجغرافية: تنحصر في الإدارة العامة للتربية والتعليم في ولاية الخرطوم – السودان.

الحدود الموضوعية: واقع التخطيط التربوي في ولاية الخرطوم.

التعريفات الإجرائية:

التخطيط التربوي:

هو عملية منظمة واعية لأظهار أحسن الحلول الممكنة للوصول الي أهداف معينة أو بعبارة أخري هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

والخطة هي وضع التخطيط في صورة برنامج موقتة بمراحل وخطوات وتحديد زماني ومكاني (مرسي ودالنوري، 1977، 3).

الواقع: العمليات والبرامج المستمدة من الملاحظة والتجريب وما يمكن فحصة عن طريق الحواس.

الطموحات:

الأهداف التى يمكن أن تضعها إدارة التخطيط التربوي لتنفيذ أعمالها على أحسن وجة وبأقل جهد وأقصر ووقت.

السياسة تعني إصدار قرار أو مجموعة من القرارات تعطي عدداً من التوجهات العامة التى يشيد بها إتخاذ القرارات العلمية ووضعها موضوع التنفيذ.

وزارة التربية والتعليم:

هي الجهة المنوط بها وضع الخطط التربوية بطريقة منظم وفق سياسات التعليم في الدولة.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

ارتبط مصطلح التخطيط بالحروب والغزوات أو ما يعرف بالشؤون العسكرية الى عهد قريب تم تسرب في عام (1920م) للعلوم الأخرى حين أعتمد الإتحاد السوفيتي خطة جزئية للدول العربية (محمد 2002، ص، 120) وقد أصبح التخطيط العلمي بعد الحرب العالمية الثانية في أغلب الدول عاملاً أساسياً في جهود التنمية بكافة مجالاتها، على ضوء نظريات التى سادت لفترة، قبل أن تتعرض للنقص نتيجة أبحاث جادة قام بها المختصون، ليصلوا إلى حقائق تشكل منطلقات جديدة في التخطيط بشكل عام والتخطيط التربوي بشكل خاص (خميس، 1999م، ص 18).

كما أغلب الدول النامية ومنها العربية بعد تحررها من الإستعمار تبين التخطيط الحديثة وصولاً للتنمية الشاملة، حيث تأكد تلك الدول ان التنمية يمكن تحقيقها بتحديد كامل للموارد البشرية وإستثمارها بأفضل صورة كي يتحقق أهداف التنمية باسلوب علمي ومبرمج، يأخذ في الإعتبار الحاجات الأساسية للمجتمع واماله في التطور والرقي الى مجتمع يسودة العدل والسعادة والرفاهية والكرامة للمواطنين

التخطيط التربوي:

1. نشأة التخطيط.
2. مفهوم التخطيط التربوي.
3. أهداف التخطيط التربوي.
4. خصائص التخطيط التربوي.
5. أنواع التخطيط التربوي.

6. مداخل التخطيط التربوي.

7. مراحل التخطيط التربوي.

مفهوم التخطيط:

عرف منير مرسى وعبدالغني النوري (3:1977) التخطيط بأنه في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منطقية واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول الى أهداف معينة.

بينما يري أخرون أن التخطيط عبارة عن السبل والأمكانات لتحقيق أهداف معينة، والخطة أحد هذه السبل الممكنة لتحقيق أهداف التخطيط اما شيرمان (shermen 21:2002) فيري أن التخطيط تصميم المستقبل المؤمل، وتطوير الخطوات الفعالة.

ويعرفه محمد سيف الدين فهي (1996: 22) بأنه سلوك موجب يتضمن مفهوماً للنمو المقصود النمو التلقائي أو الطبيعي الذي يسمح بحدوث التغيرات أو التطورات الطبيعية، والذي يعتمد على تكيف النظام تبعاً لهذه التغيرات أو التطورات الطبيعية، فالتخطيط يتضمن نظرة للمستقبل تهدف الى التنبؤ بإحتيجات المستقبل وفي ضوء إمكانيات الحاضر والقوة المؤثرة فيه.

وفي الحقل التربوي توالت المحاولات لتعريف التخطيط حيث عرفه محمد معجب الحامد ورفاقه (2004: 395) على أنه " إستشراف للمستقبل التعليمي يستهدف وضع تصورات وبدائل وإختيارات تساعد المسؤلين وصانعي القرار التعليمي في إختيار ما يناسب الأجيال القادمة من أنظمة تعليمة".

وأضاف عادل السيد محمد الجندي (2003: 131) " أن التخطيط التربوي للمجموعة الأنشطة المرتبطة والتى تحدد غابات محددة للتنمية التعليمية لوقت معين محدود هذه الأنشطة نأخذ مكانها خلال عملية التخطيط للتنمية الشاملة، من خلال إطار من الأمكانات المحددة بواسطة الموارد المالية، والإقتصادية، والبشرية، وخلال مجموعة من المعوقات "

كما عرفه محمد على حافظ (1965: 97) بأنه " العملية المستمرة والرشيدة والعملية التى تستهدف تنظيم شئون التربية والتعليم في المجتمع، وعلاج المشكلات التربوية والواقعية ملائمة للأمكانات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهداف "

وأكد روبرت مبدار (1980م) عند عرضة لتقريريه في الملتقي الدولي باليونسكو عام (1980م) على أن التخطيط وسيلة لتصميم منظومة تربوية تتناسب وحاجات البلد وإمكاناته وآماله، كما أنه دراسة العلاقات القائمة بين الواقع المدرسي والوضعية الديمقراطية والإقتصادية والإجتماعية بقية الإطلاع الأفضل على الحاجات في مجال التربية، وعلى الأهداف المنشودة وإختيار الوسائل إستعمالها لبلوغ المجموعة المختارة (غنيمة، 200، ص: 89).

ومهما اختلف وتباينت مفاهيم التخطيط التربوي بين الدول لتعدد الإيدلوجيات العالمية، والأنظمة، والمجالات التى يستخدم فيها، فقد تتبني بعض الدول التخطيط الشامل المتكامل وأخري التخطيط الجزئي وثالثة الإستراتيجي إلا أنه له مكونات مشتركة هي بمثابة ضرورات لا يمكن الإختلاف عليها او لها الدراسات الأولية المستضيفة من أجل تحديد وتشخيص الواقع، عليها وضع الأهداف بالأستناد الى ماسبق، والتبؤ بالمستقبل والأخذ بعين الإعتبار السياسات والأجراءات ثم صياغة البدائل المختلفة والمحتملة وتقوميها وإختيار البديل المناسب، وضع الخطة، وأخيراً متابعة وتقويم هذه الخطة.

نشأة التخطيط التربوي:

عرف التخطيط كفكرة منذ زمن بعيد، فله جزور تاريخية أمتدت من آدم عليه السلام وحتى أوائل القرن الماضي، إلا أن ممارسته إعتمدت على مجرد الأراء والأفكار النظرية ولم يعرف العلم له أصولة ومبادئه إلا في العام (1910م) من خلال بحث العالم الترويجي لريسيان شونهيرد لبلاد العرب عام (1920م) ثم بدا التخطيط الشامل من خلال الخطة الخمسية الأولى

في عام (1928م) وبذلك أصبح التخطيط علماً له أصوله ومبادئه (المنيف، 2000م، ص35).

بعد أزمة الكساد العالمي أتجه الغرب للتخطيط إنقاذاً لشركاته الإقتصادية ثم تبين له فيما بعد أن التخطيط الإقتصادي ليس كافياً وحده للخروج من هذه الأزمة إذا لم يدخل في إعتباره المطلب الإقتصادي والإجتماعي والذي يعبر عنه شيري مالان (1987م mallan) بقوله "أن من وأجب التربية أعداد الأجيال النشئة لعمل أو نهضة، وتعليمهم كيف يحبون المجتمع، وتعليمهم المعارف والقيم التى يري الكبار أنها مفيدة وأن تؤدي هذه المهامت جميعها في نطاق المصادر البشرية والمادية والمالية التى يخصصها المجتمع لنظام التعليم" بين الدول.

وتشير الأدبيات في هذا المجال إلى أن بداية الإهتمام العالمي بالتخطيط التربوية كانت في النصف الثاني من القرن العشرين، ففي أول مؤشر لأزراء التربية الدولية، أمريكا اللاتينية في ليما عام (1965م) ثم إعتماد التخطيط التربوي لحل مشكلات التعليم كما وكيفاً (عبدالجواد، 1424، ص، 155).

ألأ أن هنالك من يري أن ظهور التخطيط قد سبق التخطيط العام بكثير فقد ذكر أحمد على الحاج محمد (2002:122) " أن التخطيط التربوي كان أكثر سبقاً ووضوحاً في جوانبه العلمية"

وإستشهد بما أقترحة جون توكي القرن السادس عشر لإيجاد نظام قومي للمدارس والكليات، بحيث تتكامل فيه النواحي الروحية والمادية، وكذا ما صاغه العلماء في نهاية القرن الثامن عشر من تصورات في كتابة خطة الجامعة في الحكومة الروسية، وما قدمه رستو من خطة تعليمية للشعب البولندي.

ومن مؤيدي هذا الإتجاه عبدالرحمن عبدالخالق الغامري(1418: 55) فقد ذكر أن بداية التخطيط التربوي كانت بوادر حركة إحياء العلوم الأولى على يد الحاكم شارلمان ما بين

عامي(714 – 742م) الذي أعتبر أن إصلاح المجتمع وتحسينه لا يتم إلا بإصلاح المدارس لذلك انشاءت بعض المدارس الحديثة ووقف بين المعرفة المعرفة الدينية والفنون وإستعان في إصلاحاته التربوية ببعض المختصين في التربية مثل المربي الإنجليزي الكوين أما علي نصار (1997: 18) فقد أكد أن بدايته كانت في نهاية القرن الخامس عشر الميلادي والتى حملت معها تطور هذا الفكر من خلال إستخدام المنهج العلمي حيث ظهر كتاب توماس مور (البوتابيا) الذي طرح فيه تصوراً مستقبلياً للمجتمع المثالي، وفي القرن السادس عشر قدم فرانسيس بيكون في كتابة (إتلانت الجديدة) رؤية مستقبيلة للعالم من خلال مجتمع جديد ينشر الى العالم.

غير أن يوسف خليفة غراب (1996:12) يرى أن البداية الحقيقة كانت في القرن السابع عشر حيث دعى الفكر الإنجليزية موريس دوب (1709م– 1751م) إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعلمي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة.

أما في الدول العربية فيري يعقوب أحمد الشراج (200، 29) أن بداية التخطيط التربوي كانت في الستينات من القرن الماضى، أثر إنعقاد المؤتمر وزراء ومديري التربية العرب الذي دعت إليه منظمة اليونسكو في فبراير (1960م) بمدينة بيروت، حيث أهتم هذا المؤشر بالمشاركة التعليمية المشتركة بين البلاد العربية والحاجة الى التخطيط التربوي لمعالجة هذه المشاكل، إلا أن الباحث توصل الى إن بداية التخطيط في الدول العربية كانت في أواخر الخمسينات من القرن الماضي حيث أعدت مصر أول خطة تنموية للسنوات (1959 – 1961م) وظهرت خطة تونس العشرية للتعليم أيضاً في العام (1959م) (عبدالدائم، 1993م،ص: 50).

أهداف التخطيط التربوي:

يري صلاح عبد الحميد مصطفي وفدوى فاروق عمر (2003، 161) أنه كما تختلف مفاهيم التخطيط التربوي من بلد لأخر، فإن أهدافه أيضاً تختلف لهذا السبب، إلا أن هنالك أهدافاً مشتركة ينبغي ان يحققها التخطيط التربوي في كافة المجتمعات من أبرزها:

1. تحقيق التوازن بين نواتج التعليم من القوى العاملة المؤهلة وإحتياجات التنمية الأقتصادية والإجتماعية على المدى القصير والبعيد.
2. تحقيق كافة الفرص التعليمية بين المواطنين وتمكينهم من المواصلة في المراحل التعليمية المختلفة.
3. حصول كل فرد على نوع من التعليم يمكنه من تنمية شخصيته وقدرته مع التأكيد على مراعات التخصص والكفاءة النوعية المطلوبة وإعداد الكوادر البشرية القادرة على تطوير المجتمع في شتى المجالات.
4. تحقيق التوازن في الإنفاق المالي على التعليم، ليس فقط بين أنواعه المختلفة بل بين قطاع التعليم والقطاعات الأقتصادية الأخرى.
5. مواجهة مشكلات البطالة بأنواعها.

خصائص التخطيط التربوي:

يتطلب نجاح التخطيط التربوي توفر مجموعة من الخصائص التى تساعد القائمين على هذه العملية في تحقيق أهدافهم التى وضعت الخطط من أجلها ومن أهم الخصائص الواجب توفرها في العملية التخطيطية ما يلي: (محمد، 2002، ص: 165 – 166).

1. التخطيط التربوي دقيق: يجب أن يبني التخطيط على معلومات دقيقة وشاملة، يجب أن تراعي الدقة في جميع مراحل ومكونات العلمية التخطيطة، وأن لا تتجاوز الخطط حدود ما أتيح لها من موارد مادية وبشيرية، بالإضافة الى الالتزام بحدودها الزمنية.

2. التخطيط التربوي واقعي: فكلما أنطلق التخطيط من الواقع أو الحاضر، كلما كانت نتائج خططه أقرب الى النجاح، فلا يجب أن تكون الخطط مفرطة في الآمال، ولا متشائمة حد الحذر.
3. التخطيط التربوي تكاملي: وهذا يعني ضرورة التكامل بين عناصر العملية التخطيطية بالإعتماد على بعضها البعض، بحيث يكون التخطيط منطلقاً من رسالة المنظمة التربوية ومحققاً لقيم المجتمع الثابتة.
4. التخطيط التربوي مرن: بحيث يضع أمامة جملة من الإحتمالات لمواجهة جميع الظروف والمستجدات والتفاعل معها بالشكل المناسب، لكي لا يطر الى إعادة الخطة في حالة إختلاف أو تغير أي مؤثر من المؤثرات الداخلية والخارجية.
5. التخطيط التربوي شامل: لأنه تفكير علمي شامل يتجنب النظرة الضيقة أو المحدودة من خلال إحاطته بجميع أجزاء وعناصر العملية التربوية.
6. التخطيط التربوي مستمر: لأنه عملية تفكير مرتبطة باليوم والغد ولا يجوز، بأى حال من الأحوال توقف العمل في مرحلة من مراحلة.
7. التخطيط التربوي وأضح: فمن المهم أن تكون الخطط بمكوناتها المختلفة شديدة الوضوح لمنسوبي المنطقة التربوية وللمجتمع، لكي يسعى كل حسب دروه وموقعه للقيام بما يحقق أهدافها.
8. التخطيط التربوي عملية مشتركة: فلا يبغي أن تنفرد جهة في إعداد الخطة، إذ يجب أن يشترك في عملية التخطيط كافة أفراد المنظمة التربوية، بدءاً من قاعدة الهرم التربوي الى قمته، بالإضافة الى مؤسسات المجتمع المختلفة وذلك للوصول الى خطط تربوية واقعية وسليمة وفق لتطلعات وطموح المجتمع.

أنواع التخطيط التربوي:

تختلف أنواع التخطيط التربوي تبعاً لإختلاف الخطط في طبيعتها وصفاتها، ويمكن تقسيمها وفقاً من الأسس منها:

1. التخطيط وفقاً لنقاط الخطة الجغرافية:

تكون الخطط في هذا النوع أما قومية على مستوى الدولة كلها أو إقليمية على مستوى المنطقة أو الأقليم، وقد يكون المستوى المحلي داخل الأقليم أو المنطقة.

2. التخطيط وفقاً للمدى الزمنى للخطة:

فإما أن تكون الخطط فيه طويلة المدى بحيث تغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات، أو خطط متوسطة المدى تكون فترتها الزمنية أقل من خمس سنوات وأخيراً تخطيط قصير المدى يغطى سنة أو أقل وعادة ما تكون خططه تشقيلية أو تكتيكية وهي التى تحقق أهداف التخطيط طويل المدى وتبني عليها الميزانية السنوية وخطط التربية بطبيعتها يجب أن تكون خططاً طويلة المدى لطول فترة إعداد الفرد.

3. التخطيط وفقاً للهيئة المشرفة عليه:

وهنا يكون التخطيط أما مركزياً يتم فيه إصدار القرارات والسياسات التخطيطة من قبل جهة مركزية كوزارة التربية والتعليم ويغطي جميع المناطق والأقاليم، أو لا مركزي يغطي فيه الصلاحية للمناطق والأقاليم إعداد خططها التربوية.

4. التخطيط وفقاً لشمولية الخطط:

وهذا النوع تكون خططه أما شاملة لجيمع مكونات العملية التربوية بحيث لأ يستثنى أي مكون من هذه المكونات او تخطيط جزئي كخطط محو الأمية وتعليم الكبار، أو خطط المباني والتجهيزات المدرسية أو خطط تدريب المعلمين (غنيم، 2001، ص 48 –49) وكشف محمود

عباس عابدين (2002: 42) الذي قام برصد الإتجاهات العالمية المعاصرة في التخطيط من خلال تحليله الناقد لمعظم الأبحاث والحوارات التى قدمت مؤتمرين للجمعية الدولية للتخطيط التعليمي، إنعقد أحدهما في أتلانتا بولاية جورجيا الأمريكية، والمؤتمر الثاني في أستنبول في تركيا، عن ظهور مفاهيم جديدة للتخطيط التربوي كالتخطيط المبكر (planning macro) والذي يعني (ذلك النوع / من التخطيط، الذي يستهدف أساس الإصلاحات البنيوية أو الهيكلية للنظم التعليمية، ويقبل عادة بإجراء تغيرات جوهرية وله أساليبه ومداخله المعروفة:

والتخطيط المستقر (micr plenning) وهو الذي يتعلق بجهود المنظمة لحسين الممارسات التعليمة على المستوي المصفر، المدرسة والفصل الدراسي.

مداخل التخطيط:

يستخدم التخطيط التربوي العديد من المداخل أو الأساليب التى يمكن إتباعها عند وضع الخطط، من أهم هذه المداخل مدخل الرضا، والمدخل المقارن، ومدخل الطلب الإجتماعي على التعليم، ومدخل القوي العاملة، ومدخل معدل العائد.

ويري الكوفي (Ackoff،1970) أن من اهم مداخل التخطيط التربوي مدخل الرضا والذي لا يركز على درجة عالية من النجاح، وإنما يكتفي بدرجة مقبولة أو مرضية للجهة التربوية، بحيث يستخدم هذا المدخل عندما تقل السيطرة على عوامل البيئية الخارجية:

أما المدخل المقارن فقد ورد في أسلوب للتخطيط في توصيات هيئة اليونسكو عام (1958م) ثم أوصى بإستخدامة مؤشر فينا (1967م) وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة النظام التعليمي المراد التخطيط له مع النظام التعليمي في دولة متقدمة، بحيث يكون نظامها هدفاً أو غاية للتخطيط يسعى للوصول إليه في نظامة التعليمي.

وأيضاً يمكن للباحث مقارنة جزء أو عدة أجزاء من نظامه التعليمي مع دول متقدمة أو عدة دول يرى أنه ذو فائدة لنظامه التعليمي ومما يؤخذ على هذا المدخل أن الأنظمة التعليمية

تتأثر بالظروف الإجتماعية والإقتصادية لكل مجتمع لذا فأنه يصعب إستعارة خطة أو جزء منها من دولة أو عدة دول، كما ان هذا المدخل يحتاج الى دراسات متعمقة تتطلب وقتاً طويلاً وإلمام بلغات متعددة (عبد الجواد، 2004: ص: 181 – 182).

وفي دراستها عن مداخل التخطيط التربوي بينت هادية محمد أبوكليلة (2002: 18) أن مداخل التخطيط التربوي يمكن ان تحدد بصفة أساسية في ثلاثة مداخل هي:

1. مدخل الطلب الإجتماعي على التعليم: والذي يسعى الى مراعاة الإحتياجات المريحة أو الضمنية لتنمية الأفراد والجماعات والطبقات الإجتماعية الأقل حظاً، وتقليل الفوارق داخل البلد وإزالتها، ويعمل التخطيط التربوي وفقاً لهذا المدخل على تهيئة الظروف ودراسة الإمكانات وتصميم البرامج التى من نشأتها تلبية رغبات الأفراد في التعليم.
2. ومما يؤخذ على هذا المدخل أن هنالك عدة صعوبات تعتبر من المخطط عند حساب التوسع التعليمي وهي المعايير التي يقدر على أساسها التوسع (الحاجات التربوية) حيث أنه وفقاً لهذا المدخل يفترض المخطط أن للتربية أهدافاً غير الأهداف الأقتصادية (إجتماعية) يصعب حساب عائدها حساباً خالصاً، كما أن هنالك صعوبات تتعلق بالعلاقة بين الأعداد من الطلاب التى ستقادر مرحلة تعليمية ما والأعداد التى سوف تلتحق ببداية المرحلة تعوق المخطط التربوي.
3. مدخل معدل العائد: يهتم هذا المدخل بوجه خاص بحساب العائد الإقتصادي من التعليم مما أدى الى إعتراض عدد كبير من المربيين بحجة عدم المناسبة للعملية التربوية، حيث أن للتعليم أهدافاً غير إقتصادية بالنسبة للفرد والمجتمع كالأهداف القومية والإنسانية التى يصعب قياس عائدها الإقتصادي، إلا أن لهذا المدخل أهمية في تخطيط التعليم لأنه يمد المخطط بالمعلومات مفيدة عن علاقة التعليم بسوق العمل، وعن الأهمية الإقتصادية للسياسات التعليمية المختلفة وبسبب النقد الذي وجه لحل هذه المداخل كلاً على حده، ذهب البعض إلى القول بأهمية التوليف بين مدخلين أو أكثر على رأسهم (بكالريوس).

الذي دعى الى التوليف بين مدخلي (القوي العاملة، ومعدل العائد) وذلك للتخلص من عيوب كلاً منها أو التقيل منها، إلا أن محمود عباس عابدين (1993: 97) يرى أنه من الأفضل أن يدمج معها مدخل الطلب الإجتماعي.

مراحل التخطيط التربوي:

لا يعني التخطيط التربوي إعداد الخطة فقط، فالخطة هي مرحلة من مراحل التخطيط التربوي والتى من أهمها:

1. معرفة الواقع من خلال الإجابة على التساؤلات التاية:

ما قواع القطاع الأن، أو أين هو الأن ؟ كيف يعمل ؟ وإلى أين يصل ؟ وتتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال تحليل القطاع وإجراء مسح كامل ومراجعة الحقائق والبيانات الخاصة به.

2. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.
3. التنبؤ بإحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التى ستعمل فيها الخطة وإحتمال التفكير في الظروف والشروط والإمكانيات.
4. وضع الوسائل والتدابير التى تمكن من تحقيق تلك الأهداف ويتحقق ذلك من خلال " جمع وتحليل المعلومات اللازمة مثل دراسة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالهدف: تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، تحديد الجهاز البشري اللازم للتنفيذ (القبلان 1419، ص: 53)، وهذا ما يطلق عليه الشمول أي تقريب الجوانب المختلفة من حساب الأمكانات المادية والبشرية والظروف الإجتماعية.
5. إعداد الخطة: وفيها يتم وضع برامج زمنية لنشاطات وتحديد أولويات التنفيذ لكل مشروع وارد في الخطة "، وتحديد جدول زمني للتنفيذ اذاً من المهم تحديد موعد التنفيذ وموعد الإنتهاء منه (الشيخ، 1993، ص، 133).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة فريدة أحمد خريس بعنوان: (المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الأردن كما يتصورها المشرفون التربويون) للعام 1992م جامعة اليرموك لنيل درجة الماجستير:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الإدارات إثر بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف في درجة وجود هذه المشكلات وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ماهي المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الأردن كما يتصورها المشرفون التربويون ضمن مجالات تطوير المناهج وإعداد المعلمين وتدريبهم وتحسين الإدارة المدرسية؟.
2. هل تختلف تصورات المشرفين التربويين نحو المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الأردن بإختلاف مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في الإشراف؟.

إستخدمت الباحثة في هذه الدراسة إستبانة قامت ببنائها وتطويرها وتضمنت الإستبانة (45) فقرة موزعة على مشكلات خطط تطوير المناهج، ومشكلات خطط إعداد المعلمين وتدريبهم ومشكلات خطط تحسين المباني والتجهيزات ومشكلات خطط تحسين الإدارة المدرسية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

إفتقار المباني المستأجرة الى الشروط التي تنسجم وسياسات التخطيط التربوي وتمركز سلطة إتخاذ القرارات التربوية في قمة السلم الوظيفي، وإعتقاد المعلم بأن خدمته الطويلة في

التعليم تقنيه عن التدريب، والنقص في تكنولوجيا التعليم والأدوات والأجهزة وعدم الإستخدام الأمثل للموجود منها، وعدم إستشارة مديري المدارس عند نقل المعلمين أو قلة الدعم الذي تلقاه مديري المدارس من المجتمع المحلي، وعدم جدية بعض المعلمين المتدربين في التعامل مع أدوات تقويم الدورات وضعف الكفاءات العملية والإشرافية عند بعض مديري المدارس، وتأثر النظام التربوي بالمركزية الشديدة مما يعيق سير العملية التربوية في المجالات المختلفة وغياب التنسيق بين مؤسسات الدولة فيما يتصل بتنفيذ الفلسفة التربوية للدولة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (a=0.05) في المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الأردن كما يتصورها المشرفون التربويون تعزى الى متغير الدراسة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإشراف.

2. دراسة صالح عبدالله المنيف بعنوان (التخطيط المدرسي مفهومه و أهميته لمدير المدرسة واقعه في المدارس) للعام 2000م بجامعة الملك سعود لنيل درجة االماجستير:

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على جوانب الخطة المدرسية وفق الأهداف التالية: التعرف على المبادئ الأساسية في إعداد الخطة، الوقوف على الأساليب السليمة لوضع الخطة المدرسية، والوقوف على الأساليب التربوية في تنفيذ الخطة، التعرف على دور مشرف الإدارة المدرسية في إعداد خطة مدير المدرسة، التعرف على معايير تقييم خطة مدير المدرسة، الوقوف على الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في إعداد الخطة،إقتراح نموذج عملي لخطة مدير المدرسة، التوصل لبعض التوصيات والمقترحات لتطوير إعداد خطة مدير المدرسة، وضع تصور واضح بين يدي مدير المدرسة في إعداد الخطة المدرسية، تطوير مهارات مديري المدارس في إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية.

إستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم إعدادها وتصميمها بعد الإستعانة بالمصادر التالية: البحوث والدراسات ذات العلاقة والتي تناولت خطة مدير المدرسة،

الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط التربوي، الإستعانة بأراء وخبرات مديري المدارس والمشرفين التربويين وبعض أستاذة الجامعة.

من أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة ما يلي:

إتفاق مديري المدارس على مصادر إعداد الخطة المدرسية و عددها عشرون مصدراً وإعتبروا سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية المصدر الأول لإعداد الخطة المدرسية، اجتماع مديري المدارس بنسبة 100% على تحديد أهداف الخطة المدرسية هي أساس الخطة والخطوة الأولى لعملية التخطيط، نالت الأمور التي تحتاج إستشارة أصحاب الرأي والخبرة نسباً متفاوتة أقل من غيرها كمناقشة الخطة مع أعضاء مجلس الإدارة المدرسية أو إستشارة مشرف الإدارة المدرسية أو أولياء الأمور لرغبة بعض المدرين الإنفراد برأيهم، ضعف دور مشرفي الإدارة المدرسية في مساعدة مديري المدارس في إعداد الخطة المدرسية حسب موافقتهم بنسية 59%، أكد 62% من مديري المدارس أن مشرفي الإدارة المدرسية لا يشرفون على تنفيذ خطة مدير المدرسة، غالبية مديري المدارس ونسبتهم 62.8% من عينة الدراسة يرون أن تفصيل خطة مدير المدرسة شملت مشاركة الإدارة المدرسية.

3. دراسة علي رجب العوسي بعنوان (الدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان) لعام 2002م بجامعة السلطان قابوس لنيل درجة الماجستير:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف واقع ممارسات الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية بسلطة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومساعديهم والموجهين والإداريين والتعرف على أثر متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والتدريب على درجة ممارسة مدريري المدارس الثانوية لمهام دورهم التخطيطي في مجالات تخطيط العمل التربوي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير إستبانة الدور التخطيطي وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبارات (ت) وتحليل التباين الأحادي، ثم إختبار شيفية للمقارنة البعدية بين أزواج المتوسطات جاءت أهم نتائج هذه الدراسة كالتالي: درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية لدورهم التخطيطي من وجهة نظر إفراد عينة الدراسة كبيرة مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشئوون الإدارية، والتنمية المهنية للمعلمين ومتوسطه في بقية المجالات الأخرى، لاتوجد فروق دالة إحصائياً في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس بإستثناء مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية حيث أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في هذا المجال تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث توجد فروق دالة إحصائياًفي مجالات (التنظيم المدرسي الفعال والشئوون الإدارية والتنمية المهنية للمعلمين وتنفيذ وتحسين المنهج المدرسي، وتفعيل العلاقة مع البيئة والمجتمع المحلي) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً لنفس المتغير في بقية مجالات الدراسة توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة.

لا توجد فروق دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير الخبرة الإدارية في مجالات (شئوون الطلبة، تنفيذ وتحسين المنهج المدرسي، إدارة المبنى المدرسي، إدارة تنظيم الموارد المالية، تقبل العلاقة مع البيئة والمجتمع المحلي) في حين توجد فروق دالة إحصائياً في مجال (التنظيم المدرسي الفعال والشئوون الإدارية والتنمية المهنية للمعلمين) ولصالح مديري المدارس الحاصلين خبرة أول من 9 سنوات فما فوق في مجال التنظيم المدرسي.

4. تركي بن بشير الراشد، دراسة ميدانية من جهة نظر العاملين في الإدارة دراسة بعنوان (التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات) بين الواقع والطموح:

هدفت هذه الدراسة الميدانية الى التعرف على واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات) في منطقة الجوف وطموحاته المأمولة من خلال:

1. التعرف على مدى إرتباط أهداف التخطيط التربوي بالسياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مدى تحقيق البرامج والمشروعات لأهداف التخطيط التربوي.
3. التعرف على درجة تعاون الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في البرامج ومشروعات العمل التي تم وضعها.
4. التعرف على مدى متابعة تنفيذ الخطة.
5. العرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها.
6. التعرف على الطموحات المرغوبة لتحسين عملية التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات).

إستخدم الباحث الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وتحصل الباحث في هذه الدراسة على النتائج التالية:

أ. أن واقع التخطيط التربوي لا يرقى الى المستوى المأمول أو الطموحات المرغوبة لعملية التحطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات).

ب. التعرف على عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها.

ج. ضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين في إدارة التربية والتعليم في مجال التخطيط التربوي.

د. عدم إدراك القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي.

هـ. التعرف على متطلبات تحسين عملية التخطيط التربوي كما يراها أفراد عينة الدراسة.
و. لا توجد فروق ذات دالة إحصائية لمتطلبات تحسين عملية التخطيط تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

1. التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المدرسية (1991) وهي دراسة إستهدفت الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المدرسية وقد إختار الباحث لتنفيذ دراسته إحدى المدارس الثانوية في المملكة المتحدة:

وللوصول الى نتائج مفيدة من هذه الدراسة إستخدم الباحث فيها أسلوب دراسة الحالة عن طريق الملاحظة المباشرة للمدرسة الثانوية المختارة.

خلصت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

أ. ان مدير المدرسة ليس لديه دراية في التخطيط الإستراتيجي.
ب. أن العمل في المدرسة يتم دون منهجية علمية تحدد من خلالها المهام والممارسات والأمور.
ج. أكدت الدراسة على أن عملية التخطيط في المدرسة إتصفت بالعمومية من خلال الكشف لمتابعة مهام مدير المدرسة اليومية.

2. التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتنفيذ (2001) هذه الدراسة حصلت على جائزة أفضل رسالة دكتوراه في مؤتمر أطلانطا (2001) وقد أستهدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى تنفيذ الخطط التربوية الإستراتيجية المنشورة لعدد من المناطق المدرسية:

إستخدمت الباحثة مدخل دراسة الحالة لمدارس ثلاثة أحياء لتحقيق التالي:

1. تحديد مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية في كل من الأحياء التي وقع الإختيار عليها.

2. تقويم مستوى الوعي بالخطة من قبل أعضاء هيئة التدريس في كل حي مدرسي ومقارنة ذلك بالموقف عند المتدربين.
3. قياس العلاقة بين مدى إدراك تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعدد من المتغيرات، كسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.

وقد كشفت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن معظم أهداف الخطط الإستراتيجية تم تحقيقها الى حد ما طبقاً لأداء المدرين أن أعضاء هيئة التدريس يتفقون في بعض النقاط ولكنهم غير مدركين لما تم تحقيقه من إنجازات في بعضها الأخر، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة ان سنوات الخبرة ونوعية المرحلة التعليمية لها تأثير ضعيف أو معدوم على نتائج استجابات المعلمين في الإدارة المسحية المطبقة، كما ثبت أن إهتمام المديرين بالخطة الإستراتيجية يبدو مرتبطاً بنتائج أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون معهم، وإتضح ان المعلمين لديهم إتجاهات أكثر إيجابية وعلى وعي تام بالخطة.

3. هل نحن بحاجة فعلية للتخطيط؟ (2001) استهدفت توان في دراسته هذه تحليل نماذج التخطيط التعليمي المطبقة في تركيا من المنظورين التاريخي والنقدي وعلاقتهما بمشاكل وصعوبات التربية الحالية على إعتبار أن الدولة تلجأ الى التربية والتخطيط التعليمي للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل إقتصادية وسياسية وإجتماعية، وأكد أن الأمر مختلف في تركيا، حيث أن التربية لم تقدم حولاً فعالة لمثل هذه المشكلات بل على العكس فربما كان النظام التربوي نفسه سبباً لمثل هذه المشكلات ذكر منها:

الإعداد والتدريب غير الفعال للمعلم، قضايا المناهج والتعليم.

توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها:

أ. أصبحت مداخل التخطيط التعليمي في تركيا غير منتاسبة لفهم علاقة التخطيط بقضايا المجمع في نطاق التنظيمات الاجتماعية الأوسع مشيراً الى إعتراضه على مداخل التخطيط الحالية.

ب. يتجاهل المخططون التربويون مواقف الحياة الواقعية للناس وكنتيجة لذلك فشل الخطط التربوية التي أعدت من قبل مؤسسة التخطيط المركزية في تركيا في معالجة القضايا الحرجة مثل: الفقر، العدالة الاجتماعية، المساواة في التعليم.

ج. تبدو الحاجة ماسة لمداخل بديلة ونماذج جديدة من أجل تطوير نظرية أنسانية وتخطيط إجرائي في التعليم.

التعليق على الدراسات السابقة:

الباحث في التخطيط التربوي يجد أنه تتوفير دراسات وبحوث عن جوانب متعددة منه، إلا أن الباحث عندما بحث فيما يتصل بواقع عمليات التخطيط ومعوقاته ومجالات تطويره في إدارة التخطيط التربوي العربية وتقويم مدى نجاح هذه العمليات وجد أن الدراسات حول هذا الموضوع نادرة وغير متوفرة.

وتشير أدبيات مناهج البحث الى أن الدراسة لم تتوفر عنها دراسات سابقة يلقى عليها البحث تبعات كثيرة تنتج من عدم إستفادته من تجارب سابقة ومن هنا يكن للباحث أن يتجاوز بعض الشيْ وبرامج الدراسات التي تناولت المشكلة بشكل غير مباشر كأن يتناول الجانب الموضوعي للمشكلة قيد الدراسة.

إستعرض الباحث دراسته ووجد أنها تلتقي بشكل غير مباشر مع دراسته:

1. الكشف عن المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي بشكل عام.
2. الكشف عن جوانب التخطيط المدرسي.

3. وضع إطار أو خطة لمدير المدرسة.
4. تحليل نماذج التخطيط التعليمي.
5. الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية

تمهيد:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحث في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من موظفي وزارة التربة والتعليم ولاية الخرطوم عددهم (90).

وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (30) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (30) استبيان سليمة تم استخدامها في التحليل.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان لدراسة دور المراجعة الداخلية في ترقية الأداء بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة دور المراجعة الداخلية في ترقية الأداء بالبنوك التجارية بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع.
2. الوظيفة.
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث. ويشتمل هذا القسم على عدد (32) عبارة تمثل فرضيات الدراسة.
المحور الأول: إرتباط أهداف التخطيط التربوي بسياسة التعليم بولاية الخرطوم، ويتكون من (7) عبارات.
المحور الثاني: التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل، ويتكون من (5) عبارات.

المحور الثالث: متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها، ويتكون من (7) عبارات.

المحور الرابع: من المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لإهدافها، ويتكون من (13) عبارات.

وقد اعتمد الباحث في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي. حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1).

- الوسط الفرضي = مجموع الأوزان ÷ عدد الأوزان = $3\frac{15}{5}$
- الوسط الفعلي = مجموع إجابات المبحوثين عن عبارة الفرضية على عدد المبحوثين.

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دلّ ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المفحوصين والعكس. تمَّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 -0.1	2.59 – 1.8	3.39 – 2.6	4.19 – 3.4	5 – 4.2

ثالثاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمَّ تفريغ البيانات التي تمَّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمَّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرونباخ" (s Alpha‘Cronbach). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء.

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة % لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

كذلك حساب المتوسط المرجع لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.

3- تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \sum \{O_i - E_i\}^2 / E_i$$

حيث χ^2 = كاي تربيع

$\sum$ = المجموع

O_i = التكرارات المشاهدة

E_i = التكرارات المتوقعة

رابعاً تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على المبحوثين وتم استرجاعها وبنية النتائج على اساسها.

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)[1]. ويستخدم لقياس الثبات " معامل الفا كرونباخ" (s Alpha،Cronbach)، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والصدق هو الجزر ألتربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتيجته في الجدول التالي:

عدد العبارات	معامل الفاكرنباخ
32	**%70**

[1]- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

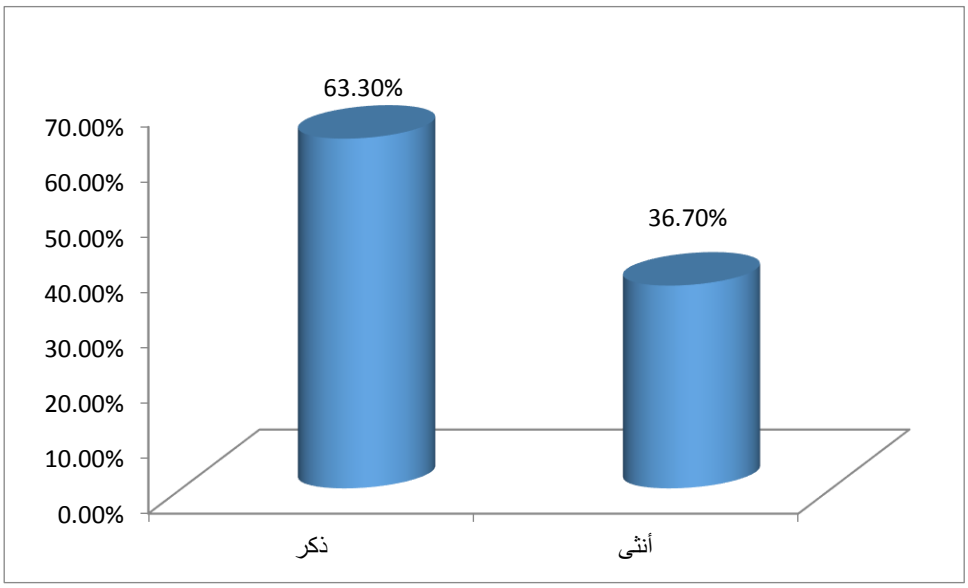
البيانات الشخصية:

جدول رقم (3) يوضح النوع

البيان	التكرار	النسبة%
ذكر	19	%63. 3
أنثى	11	%36. 7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (2) يوضح النوع



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

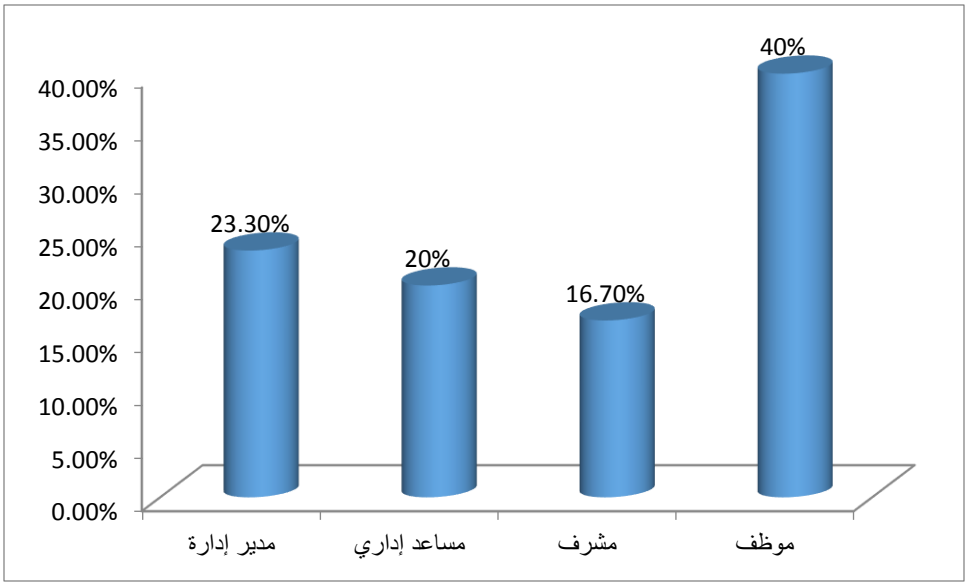
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن عدد الذكور فقد بلغت نسبتهم 63.3% وفيما بلغت نسبة الإناث 36.7% من أفراد العينية للمبحوثين هذا يدل على ان ان مدراء الإدارات ان معظمهم من فئة الذكور.

جدول رقم (4) يوضح الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة%
مدير إدارة	7	%23.3
مساعد إداري	6	%20
مشرف	5	%16.7
موظف	12	%40
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (2) يوضح الوظيفة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

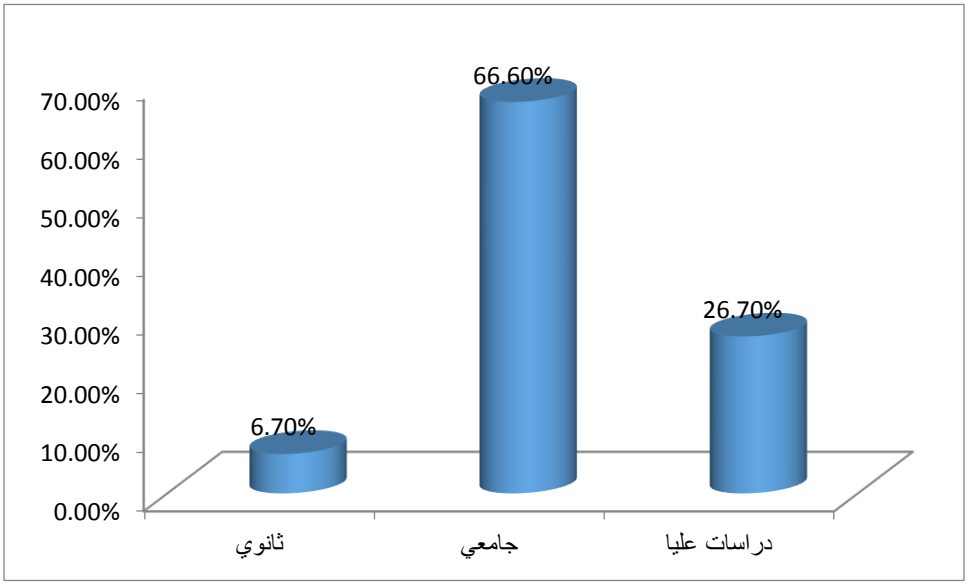
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن الذين يشغون وظيفة مدير إدارة فقد بلغت نسبتها 23.3%، وبينما مساعد إداري فنسبتهم 20% واما مشرف فنسبتهم 16.7% وبينما موظف فنسبتهم 40% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (5) يوضح المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
ثانوي	2	%6.7
جامعي	20	%66.6
دراسات عليا	8	%26.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (3) يوضح المؤهل العلمي



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

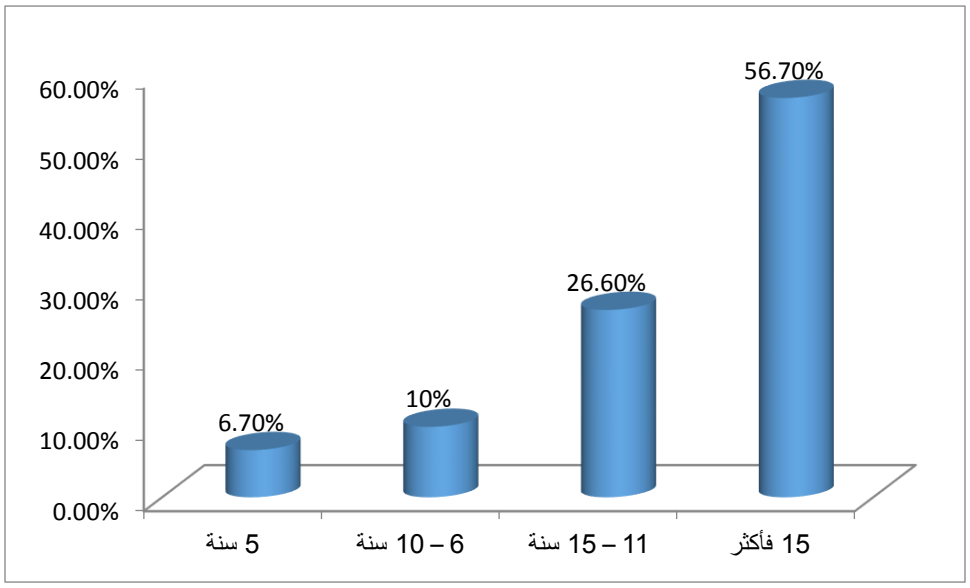
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن مؤهل ثانوي فقد بلغت نسبتهم 6.7% وبينما جامعي فنسبتهم 66.6% واما دراسات عليا فقد بلغت نسبتهم 26.7% من أفراد العينية للمبحوثين، رأي الباحث في تبيان المؤهل العلمي يدل على درجة الموظف داخل الوزارة نجد أن اكثرهم من الجامعات واقلهم من الثانوي ومتوسطهم من الدراسات العليا.

جدول رقم (6) يوضح سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة %
5 سنة	2	%6.7
6 – 10 سنة	3	%10
11 – 15 سنة	8	%26.6
15 فأكثر	17	%56.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (4) يوضح سنوات الخبرة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن الذين تتراوح سنين خبرتهم 5 سنة وهم بنسبة 6.7% وبينما الذين تتراوح سنوات خبرتهم 6 – 10 سنة وهم يمثلون بنسبة 10% وأما الذين تتراوح سنوات خبرتهم 11 – 15 سنة وهم يمثلون بنسبة 26.6% وأما 15 سنة فأكثر فهم بنسبة 56.7% من أفراد العينية للمبحوثين، الفائدة المتوقعة من فئة افراد الخبرة (15 سنة فأكثر) هم اصحاب الخبرة ونجد عندهم أغلب الحلول.

الفصل الرابع

عرض البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض البيانات والمناقشة النتائج

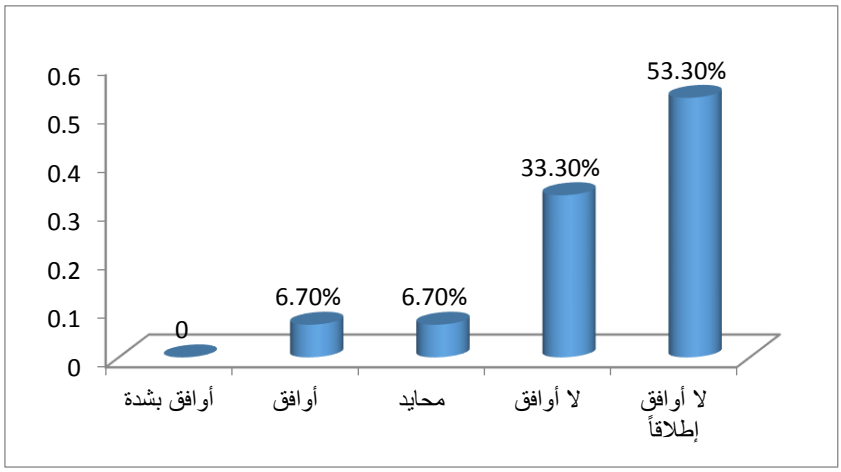
المحور الأول: إرتباط أهداف التخطيط التربوي بسياسة التعليم بولاية الخرطوم

جدول رقم (7) يوضح تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	–	–
أوافق	2	%6.7
محايد	2	%6.7
لا أوافق	10	%33.3
لا أوافق إطلاقاً	16	%53.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (7) يوضح تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

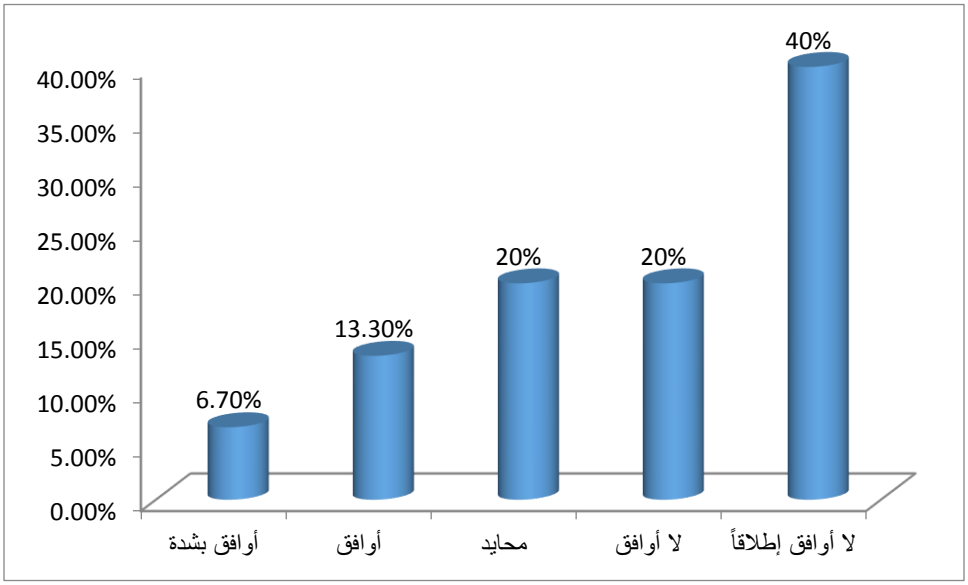
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بلغت 6.7% وبلغت نسبة المحايدون 6.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 33.3% ، وبينما لا يوافقوان على الأطلاق فقد بلغت نسبتهم 53.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (8) يوضح تتفاعل الخطط التربوية مع جوانب التنمية الشاملة بالولاية

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	2	%6.7
أوافق	4	%13.3
محايد	6	%20
لا أوافق	6	%20
لا أوافق إطلاقاً	12	%40
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (8) يوضح تتفاعل الخطط التربوية مع جوانب التنمية الشاملة بالولاية



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

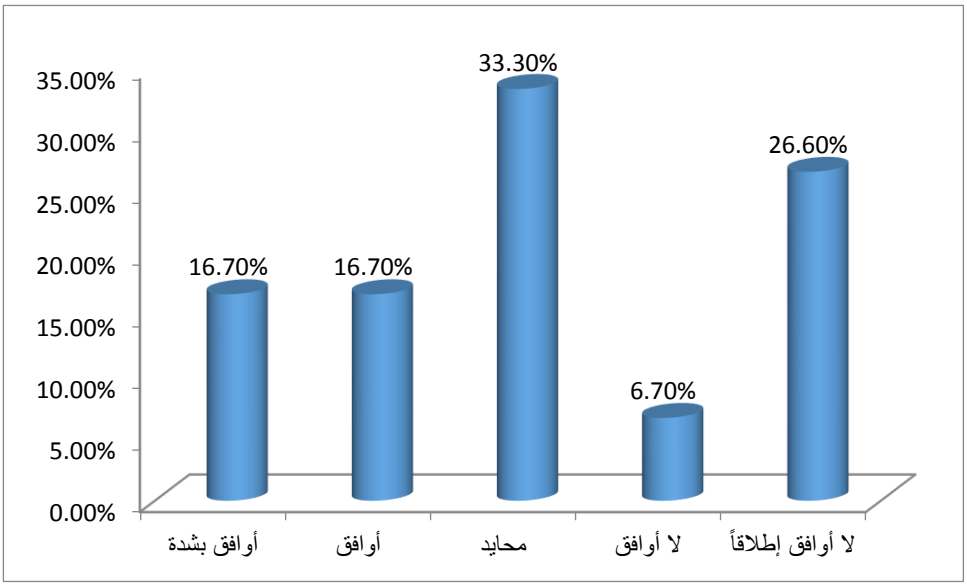
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 6.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 13.3%، والمحايدون 20%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 20% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 40% من أفراد العينية.

جدول رقم (9) يوضح تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كما

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	5	%16.7
أوافق	5	%16.7
محايد	10	%33.3
لا أوافق	2	%6.7
لا أوافق إطلاقاً	8	%26.6
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (9) يوضح تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كما



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

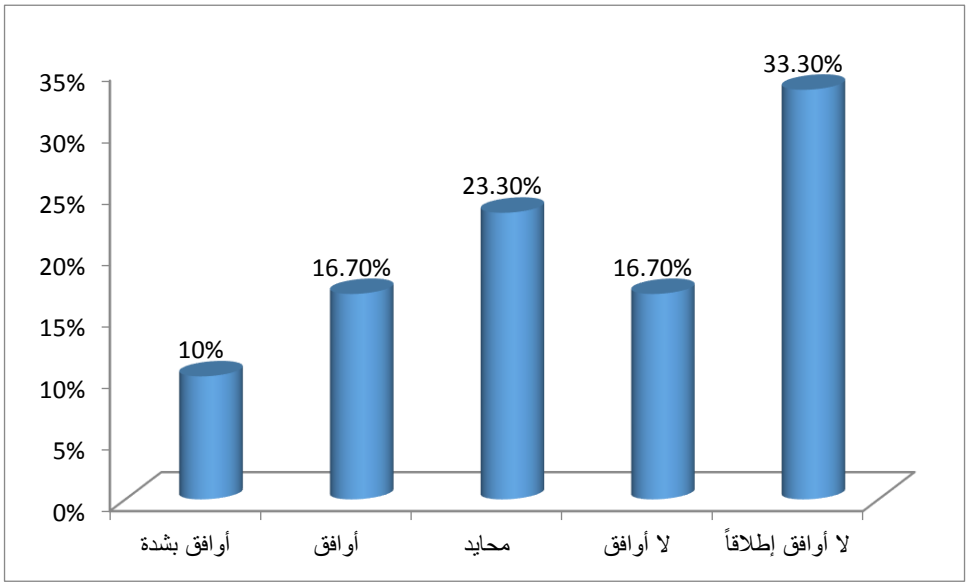
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 16.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7%، والمحايدون 33.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 6.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 26.6% من أفراد العينية.

جدول رقم (10) يوضح تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كيفا

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	3	%10
أوافق	5	%16.7
محايد	7	%23.3
لا أوافق	5	%؟16.7
لا أوافق إطلاقاً	10	%33.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (10) يوضح تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كيفا



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

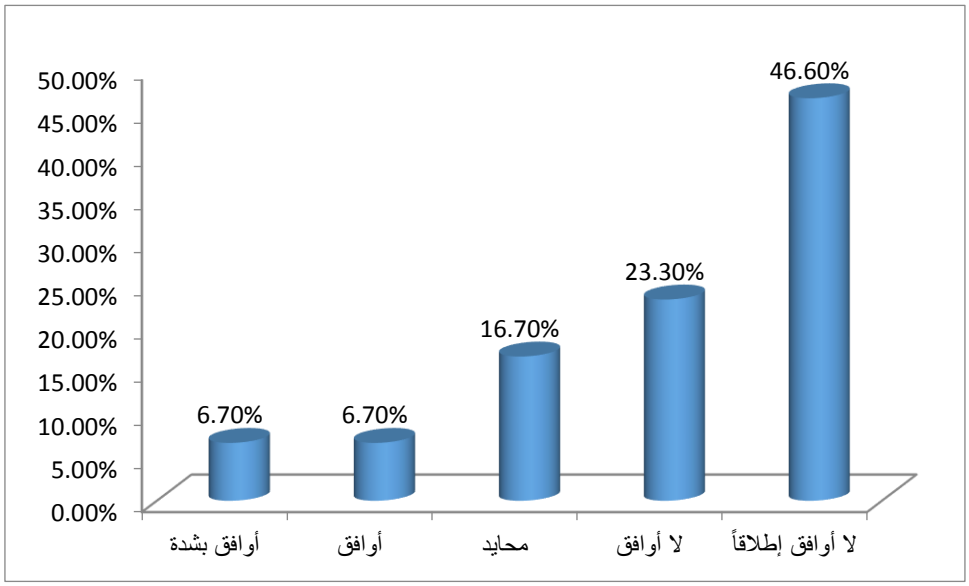
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 10% وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7%، والمحايدون 23.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 16.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 33.3% من أفراد العينية.

جدول رقم (12) يوضح تساعد الخطط التروبوية على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الروح والتفكير لدي التلاميذ

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	2	%6.7
أوافق	2	%6.7
محايد	5	%16.7
لا أوافق	7	23.3
لا أوافق إطلاقاً	14	%46.6
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (12) يوضح تساعد الخطط التروبوية على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الروح والتفكير لدي التلاميذ



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

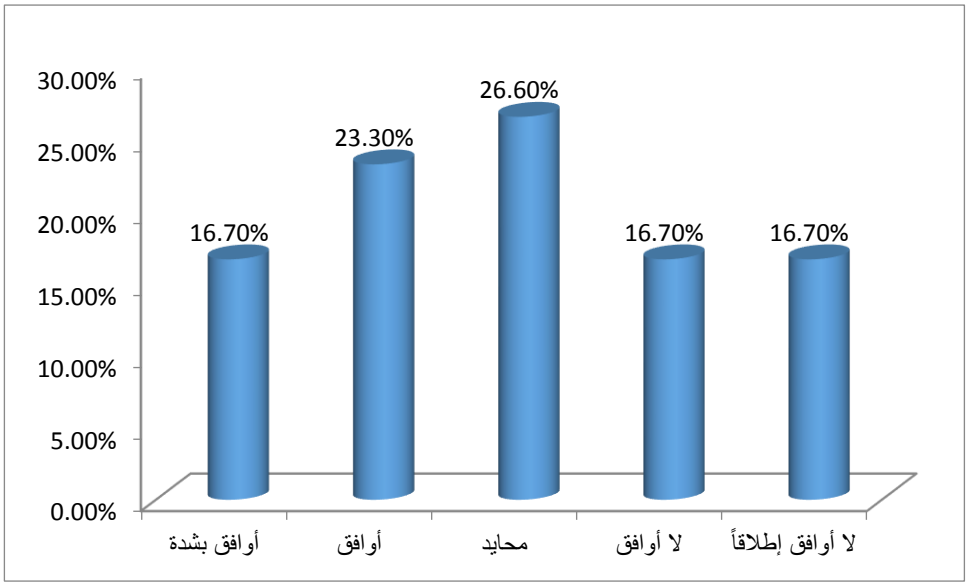
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 6.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 6.7%، والمحايدون 16.7%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 23.3% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 46.6% من أفراد العينية.

جدول رقم (13) يوضح تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	5	%16.7
أوافق	7	%23.3
محايد	8	%26.6
لا أوافق	5	%16.7
لا أوافق إطلاقاً	5	%16.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (13) يوضح تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

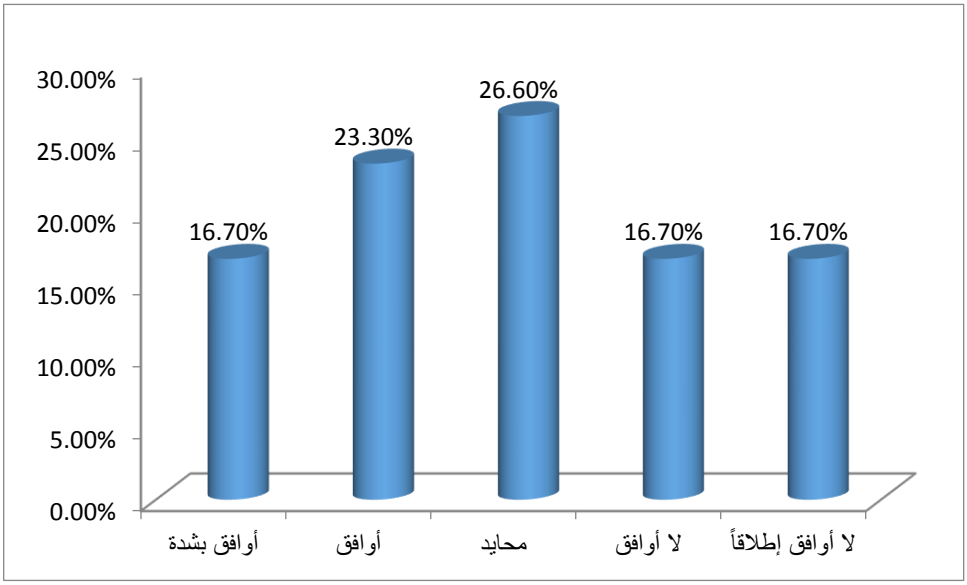
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 16.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 23.3%، والمحايدون 26.6%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 16.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 16.7% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (14) يوضح تهتم الخطط التربوية بتعليم الكبار

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	5	%16.7
أوافق	7	%23.3
محايد	8	%26.6
لا أوافق	5	%16.7
لا أوافق إطلاقاً	5	%16.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (14) يوضح تهتم الخطط التربوية بتعليم الكبار



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 16.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 23.3%، والمحايدون 26.6%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 16.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 16.7% من أفراد العينية للمبحوثين.

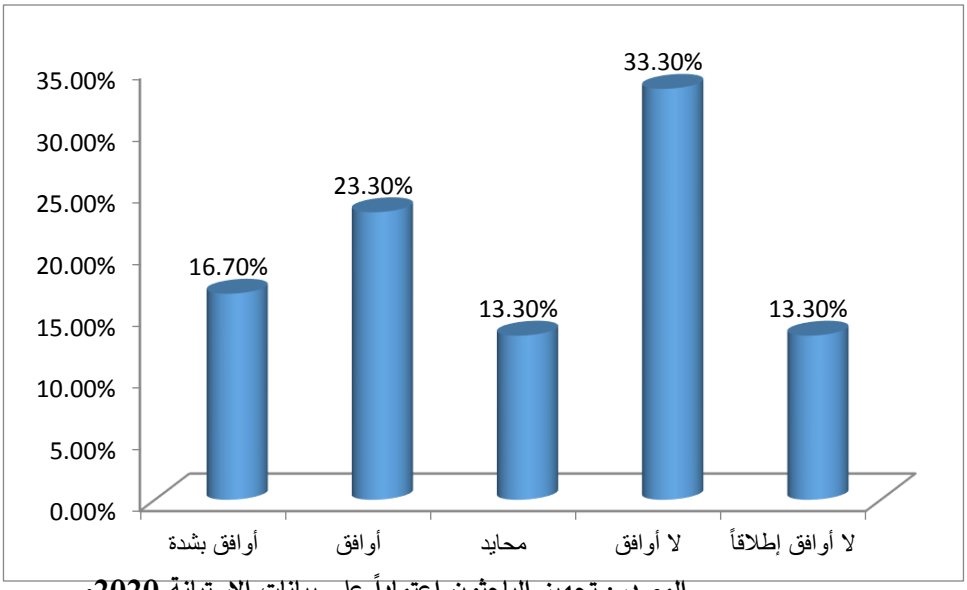
المحور الثاني: التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل

جدول رقم (15) يوضح هنالك تنسيق مع الجاهات المساندة في تنفيذ البرامج والمشروعات

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	5	%16.7
أوافق	7	%23.3
محايد	4	%13.3
لا أوافق	10	%33.3
لا أوافق إطلاقاً	4	%13.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (15) يوضح هنالك تنسيق مع الجاهات المساندة في تنفيذ البرامج والمشروعات



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

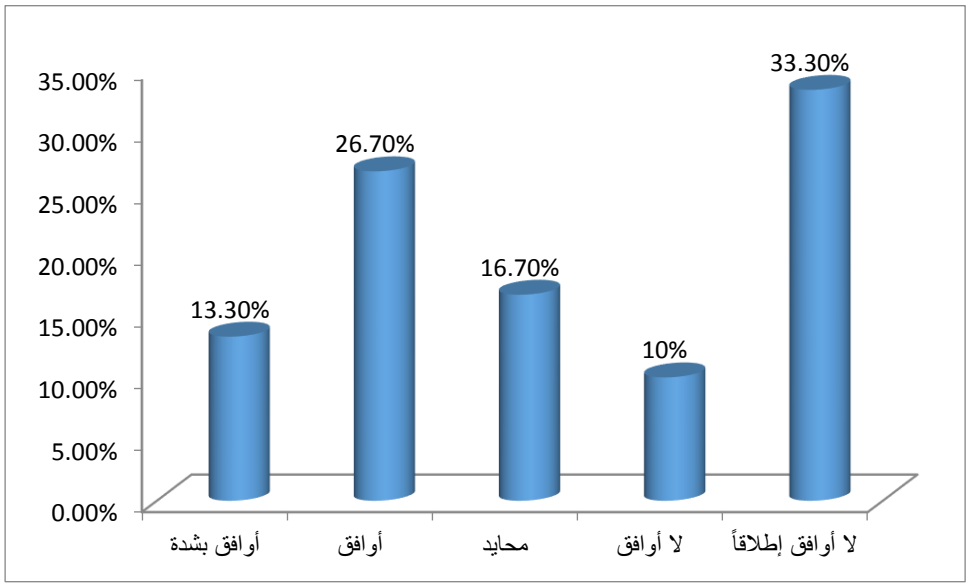
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 16.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 23.3%، والمحايدون 13.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 33.3% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 13.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (16) يوضح يتم تبادل الأراء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في تنفيذ البرامج والمشروعات

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	4	%13.3
أوافق	8	%26.7
محايد	5	%16.7
لا أوافق	3	%10
لا أوافق إطلاقاً	10	%33.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (16) يوضح يتم تبادل الأراء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في تنفيذ البرامج والمشروعات



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

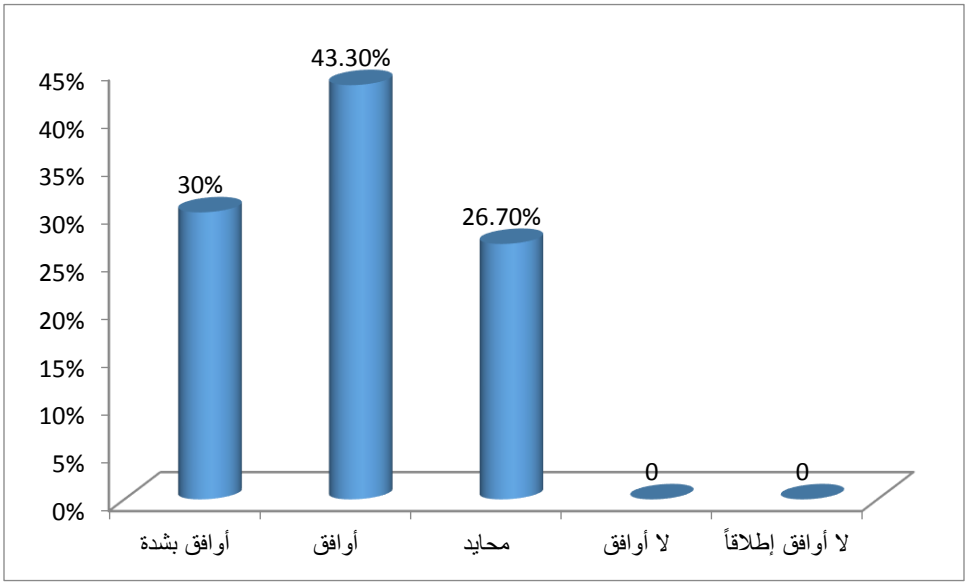
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 13.3% وجاءت نسبة الذين يوافقون 26.7%، والمحايدون 16.7%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 10% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 33.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (17) يوضح يتم إعداد تقارير وصفية تقويمية لمدى التعاون بين الجهات ذات العلاقة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	9	%30
أوافق	13	%43.3
محايد	8	%26.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (17) يوضح يتم إعداد تقارير وصفية تقويمية لمدى التعاون بين الجهات ذات العلاقة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

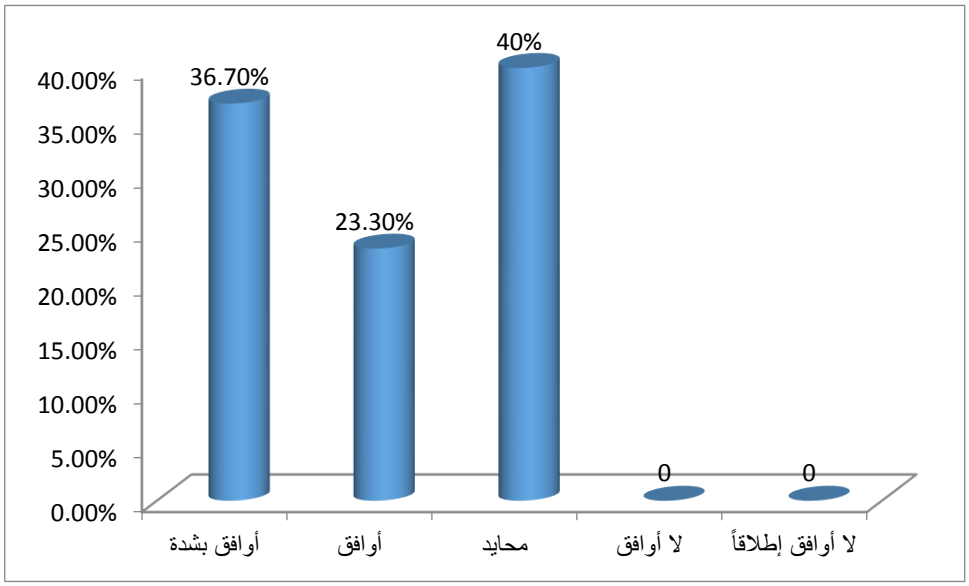
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 30% وجاءت نسبة الذين يوافقون 43.3%، والمحايدون 26.7%، من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (18) يوضح يتم وضع ألية للتعاون بين الجهات ذات العلاقة في تصميم البرامج

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	11	%36.7
أوافق	7	%23.3
محايد	12	%40
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (18) يوضح يتم وضع ألية للتعاون بين الجهات ذات العلاقة في تصميم البرامج



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 36.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 23.3%، والمحايدون 40%، من أفراد العينية للمبحوثين

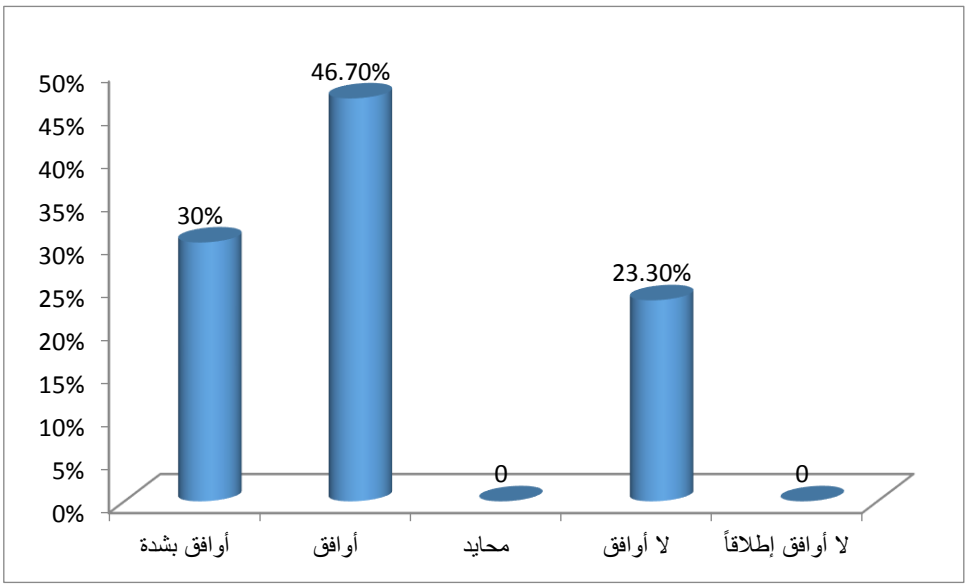
المحور الثالث: متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها

جدول رقم (19) يوضح توجد مرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	9	%30
أوافق	14	%46.7
محايد	0	0
لا أوافق	7	%23.3
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (19) يوضح توجد مرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

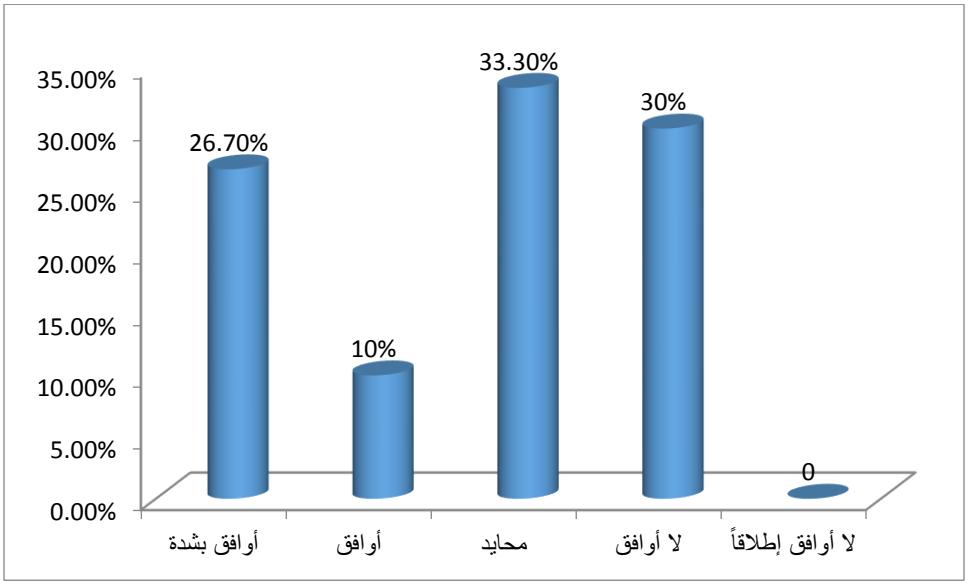
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 30% وجاءت نسبة الذين يوافقون 46.7%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 23.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (20) يوضح يتم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	8	%26.7
أوافق	3	%10
محايد	10	33.3%
لا أوافق	9	%30
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (20) يوضح يتم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

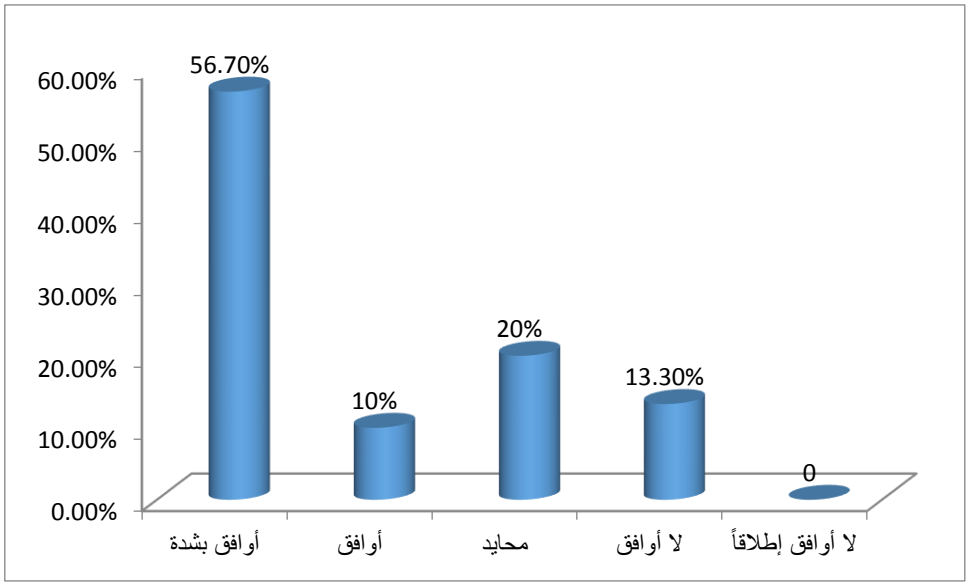
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 26.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 10%، والمحايدون 33.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 30% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (21) يوضح يوجد نظام متكامل لمتابعة لتنفيذ الخطط وتقويمها

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	17	%56.7
أوافق	3	%10
محايد	6	%20
لا أوافق	4	%13.3
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (21) يوضح يوجد نظام متكامل لمتابعة لتنفيذ الخطط وتقويمها



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

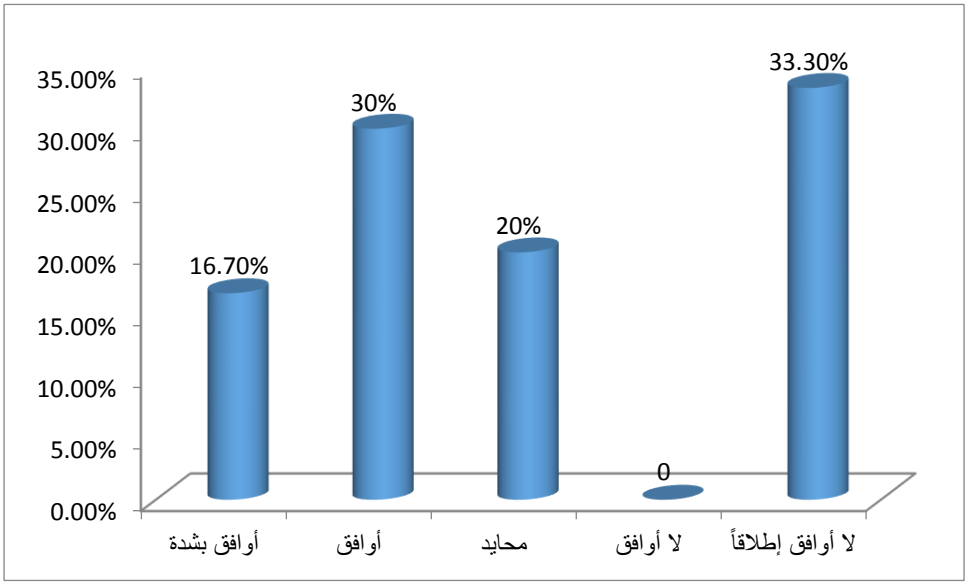
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 56.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 10%، والمحايدون 20%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 13.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (22) يوضح يتم المتابعة بجميع مراحل تنفيذ البرامج

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	5	%16.7
أوافق	9	%30
محايد	6	%20
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	10	%33.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (22) يوضح يتم المتابعة بجميع مراحل تنفيذ البرامج



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

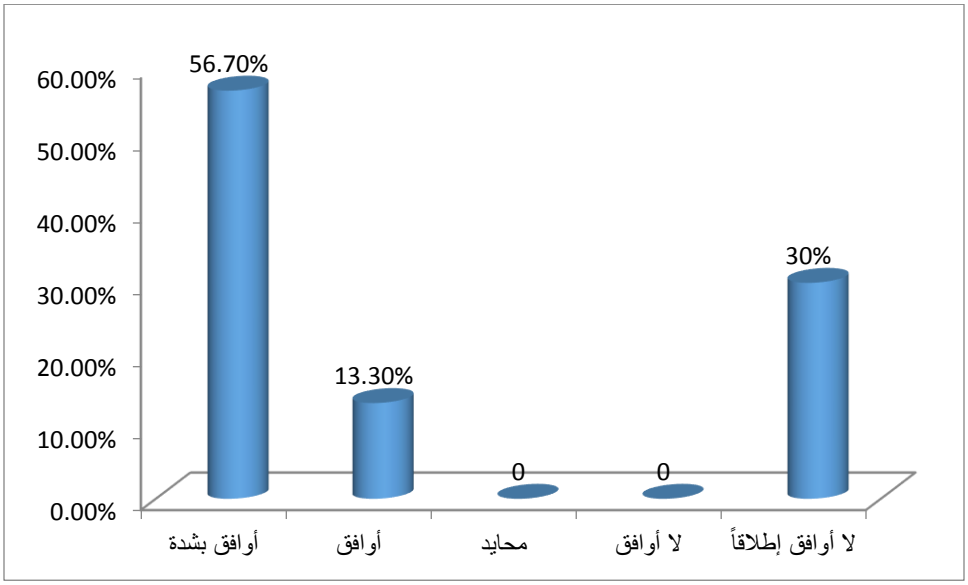
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 16.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 30%، والمحايدون 20%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 33.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (23) يتم توضيح نتائج المتاعبة ومشاكل التنفيذ وعقباته

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	17	%56.7
أوافق	4	%13.3
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	9	%30
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (23) يتم توضيح نتائج المتاعبة ومشاكل التنفيذ وعقباته



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

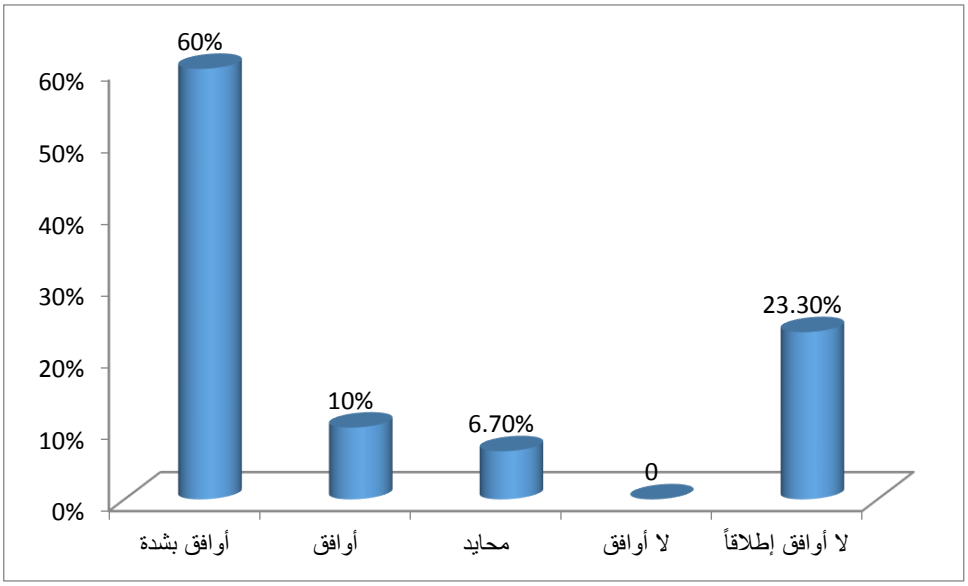
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 56.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 13.3%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 30% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (24) يوضح تتم عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	18	%60
أوافق	3	%10
محايد	2	%6.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	7	%23.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (24) يوضح تتم عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

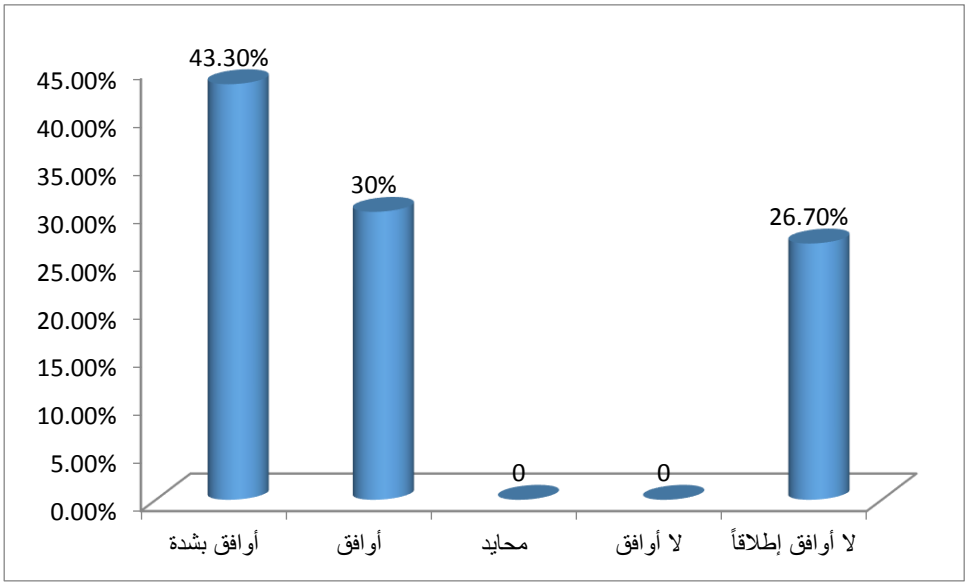
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 60% وجاءت نسبة الذين يوافقون 10%، والمحايدون 6.7%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 23.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (25) يوضح تتابع إجراءات الخطة أثناء التنفيذ

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	13	%43.3
أوافق	9	%30
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	8	%26.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (25) يوضح تتابع إجراءات الخطة أثناء التنفيذ



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

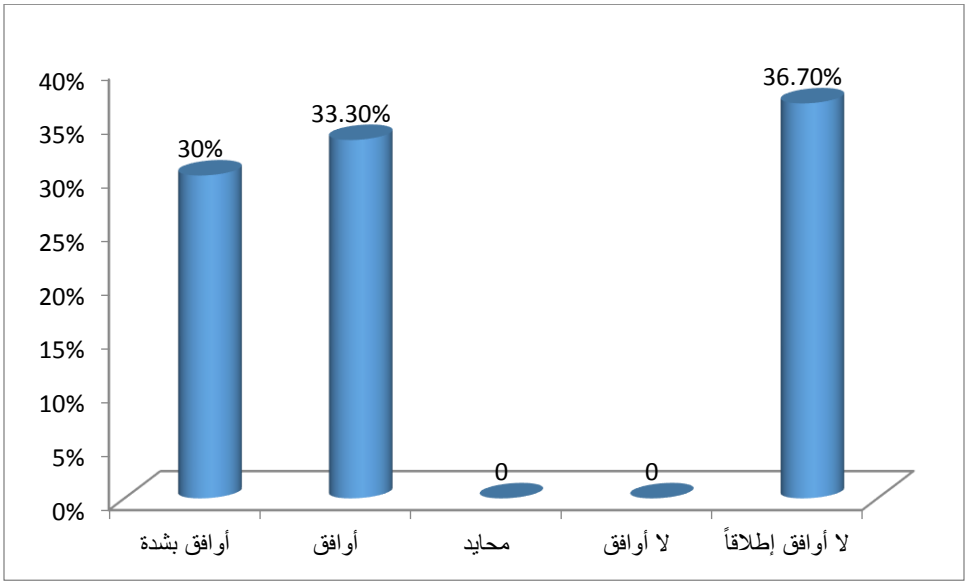
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 43.3% وجاءت نسبة الذين يوافقون 30%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 26.7% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (26) يوضح وضوح وسلامة مؤشرات التقدم وإمكانية متابعتها

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	9	%30
أوافق	10	%33.3
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	11	%36.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (26) يوضح وضوح وسلامة مؤشرات التقدم وإمكانية متابعتها



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 30% وجاءت نسبة الذين يوافقون 33.3%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 36.7% من أفراد العينية للمبحوثين.

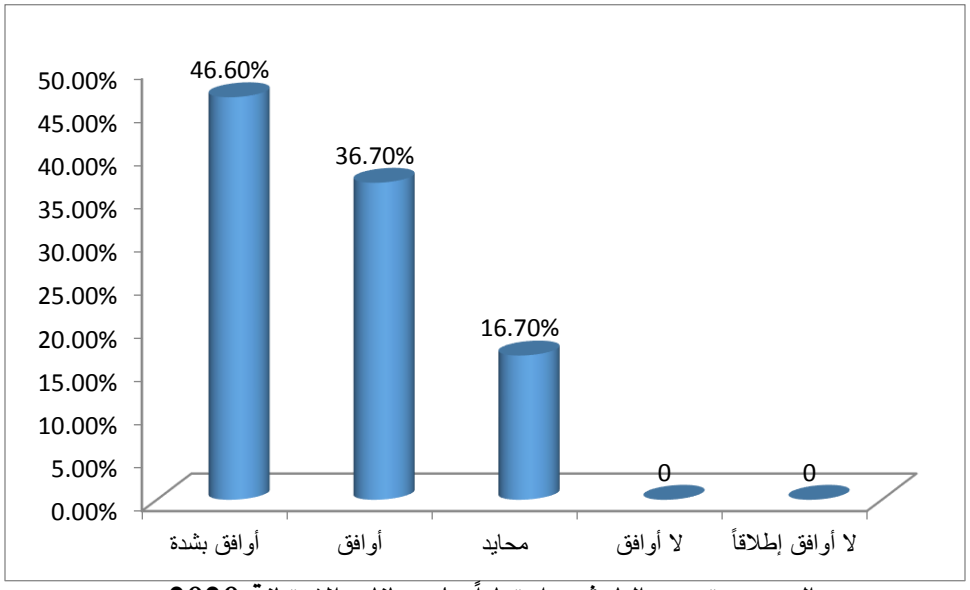
المحور الرابع: من المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لإهدافها

جدول رقم (27) يوضح ضعف تقدير القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	14	%46.6
أوافق	11	%36.7
محايد	5	%16.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (27) يوضح ضعف تقدير القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

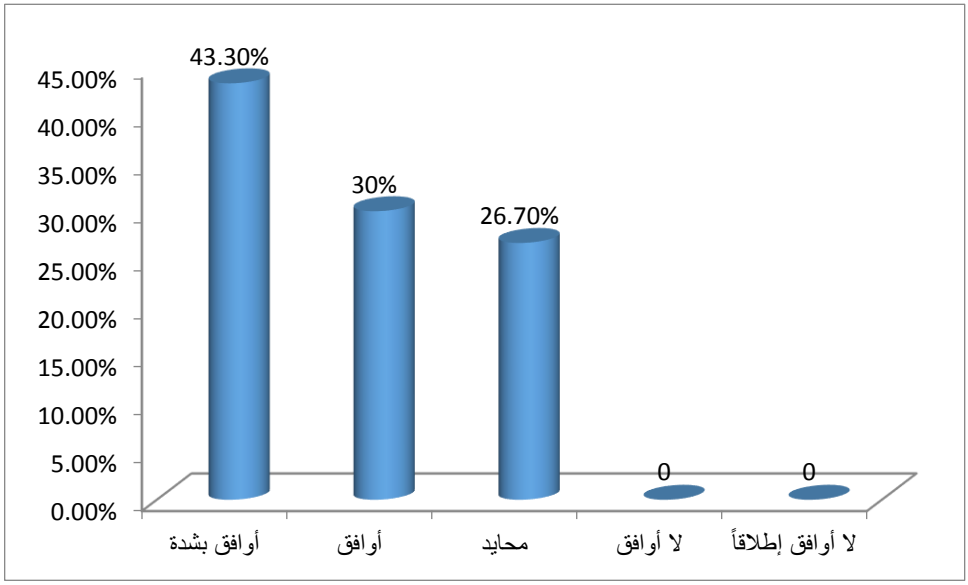
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 46.6% وجاءت نسبة الذين يوافقون 36.7%، والمحايدون 16.7%، من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (28) يوضح ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات التربية والتعليم

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	13	%43.3
أوافق	9	%30
محايد	8	%26.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (28) يوضح ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات التربية والتعليم



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

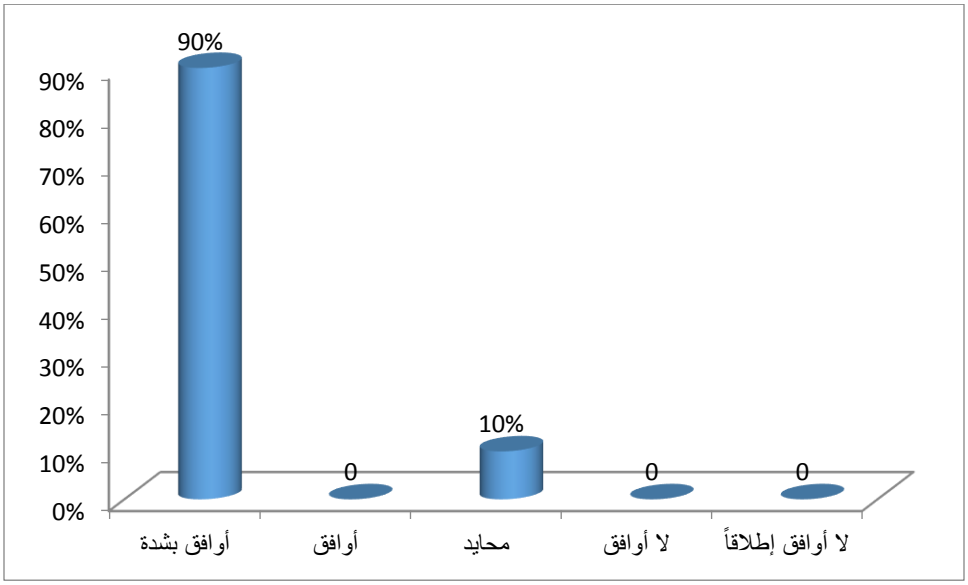
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 43.3 % وجاءت نسبة الذين يوافقون 30%، والمحايدون 26.6%، من أفراد العينية للمبحوثين

جدول رقم (29) يوضح ضعف المادة المقدمة خلال الدروة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	27	%90
أوافق	0	0
محايد	3	%10
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (29) يوضح ضعف المادة المقدمة خلال الدروة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

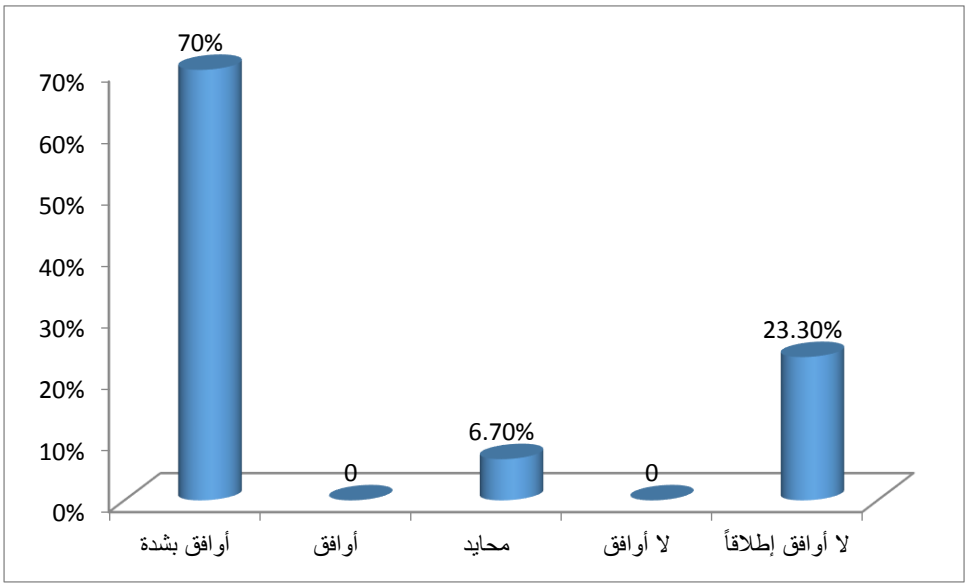
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 90% والمحايدون 10%، من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (30) يوضح ضعف الموارد المالية

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	21	%70
أوافق	0	0
محايد	2	%6.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	7	%23.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (30) يوضح ضعف الموارد المالية



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

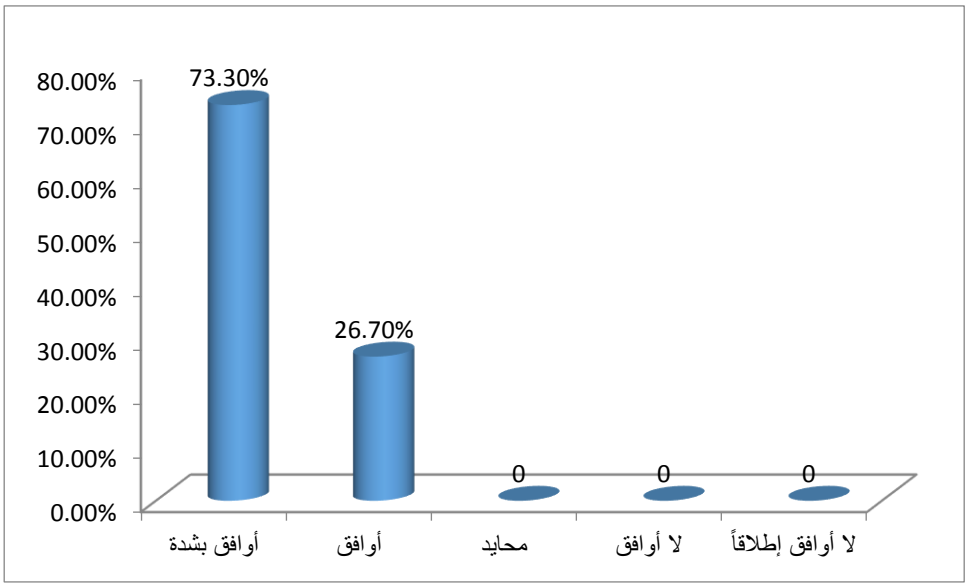
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 70%، والمحايدون 6.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 123.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (31) غياب المعلومة الدقيقة اللزمة لفريق التخطيط

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	22	73.3%
أوافق	8	%26.7
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (31) غياب المعلومة الدقيقة اللزمة لفريق التخطيط



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

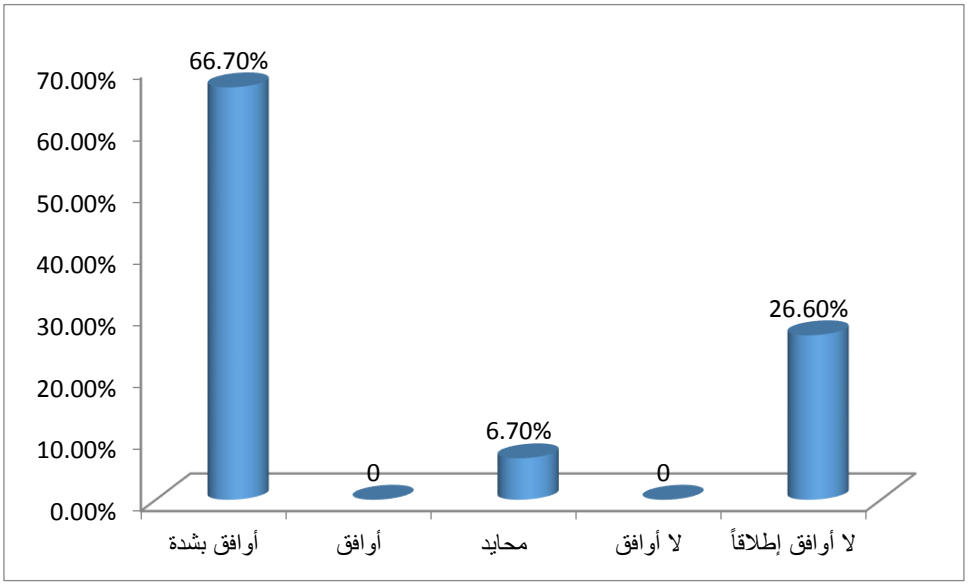
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 73.3% وجاءت نسبة الذين يوافقون 26.7%، من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (32) يوضح عدم وجود دليل إرشادي للتخطيط التربوي

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	20	%66.7
أوافق	0	0
محايد	2	%6.7
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	8	%26.6
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (32) يوضح عدم وجود دليل إرشادي للتخطيط التربوي



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

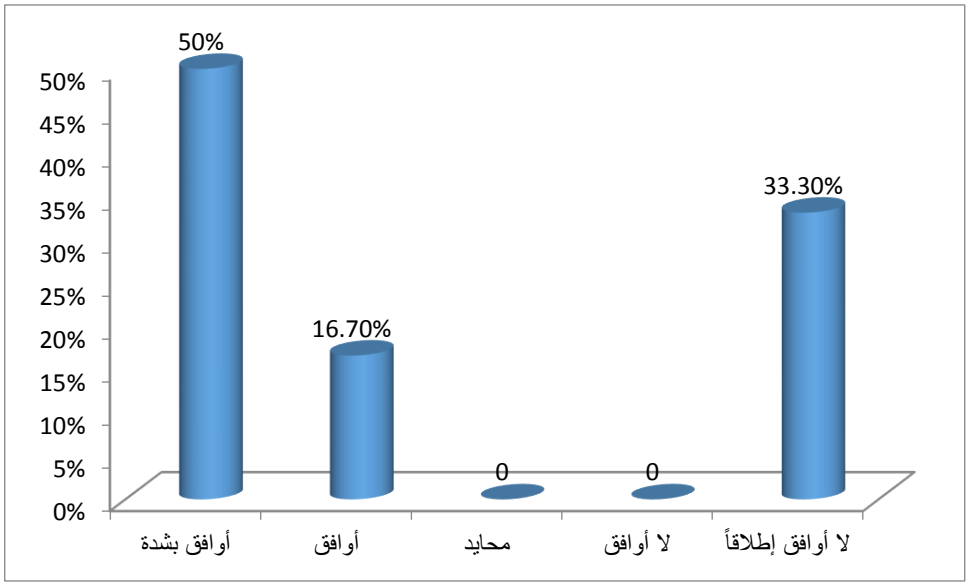
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 66.7%، والمحايدون 6.7%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 26.6% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (33) يوضح عدم وجود قاعدة بيانات تغطي السنوات السابقة

لبيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	15	%50
أوافق	5	%16.7
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	10	%33.3
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (33) يوضح عدم وجود قاعدة بيانات تغطي السنوات السابقة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

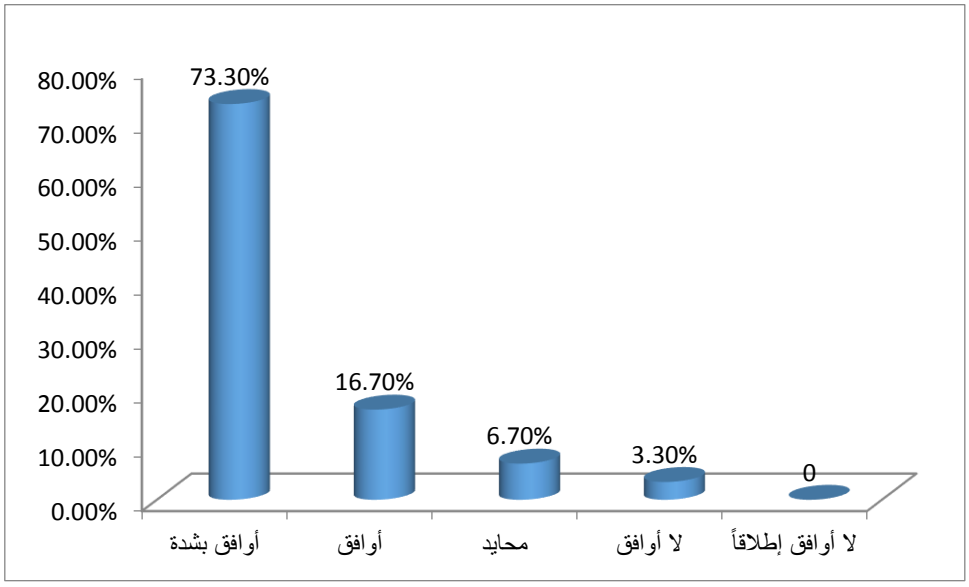
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 50% وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 33.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (34) يوضح خضوع إدارة التخيط للإشراف المركزي من قبل جهاز الوزارة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	22	%73.3
أوافق	5	%16.7
محايد	2	%6.7
لا أوافق	1	%3.3
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط رقم (34) يوضح خضوع إدارة التخيط للإشراف المركزي من قبل جهاز الوزارة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

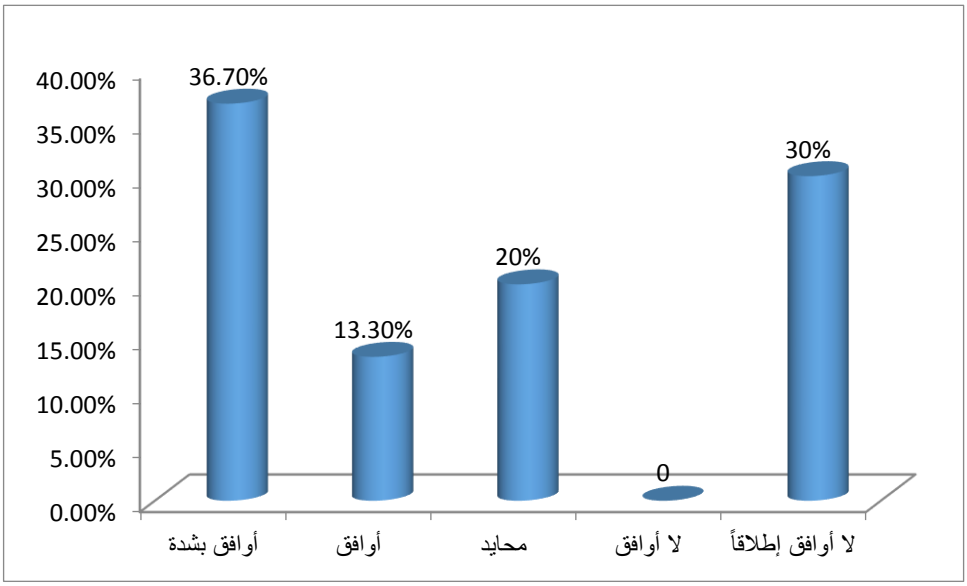
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 73.3 % وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7%، والمحايدون 6.7%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 3.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (35) عدم مشاركة مؤسسات المجتمع في إعداد وسياقة الخطط التربوية

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	11	%36.7
أوافق	4	13.3%
محايد	6	%20
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	9	%30
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط رقم (35) عدم مشاركة مؤسسات المجتمع في إعداد وسياقة الخطط التربوية



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

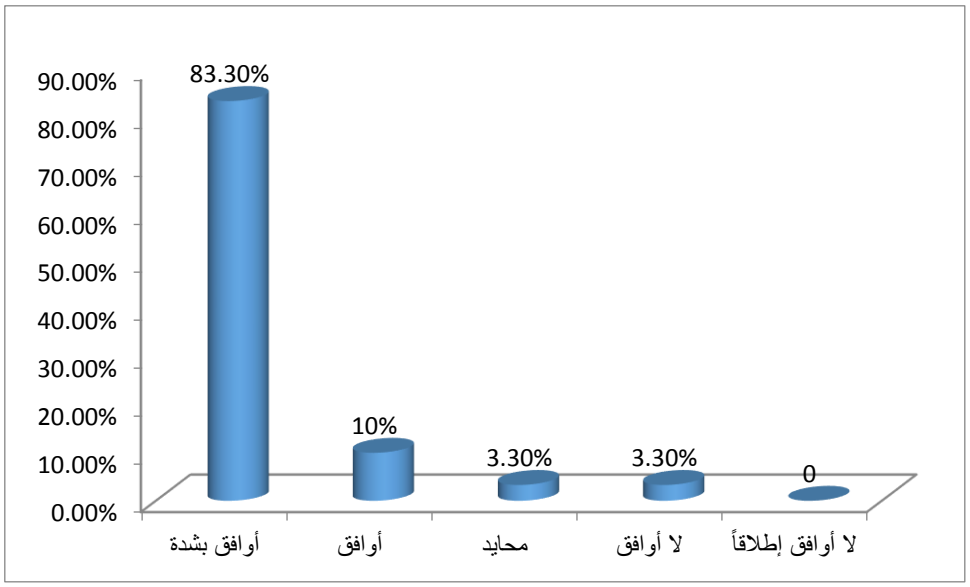
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 36.7% وجاءت نسبة الذين يوافقون 13.3%، والمحايدون 20%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 30% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (36) ضعف الوعي التخطيطي لدي المفشرفين

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	25	%83.3
أوافق	3	%10
محايد	1	%3.3
لا أوافق	1	%3.3
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط رقم (36) ضعف الوعي التخطيطي لدي المفشرفين



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

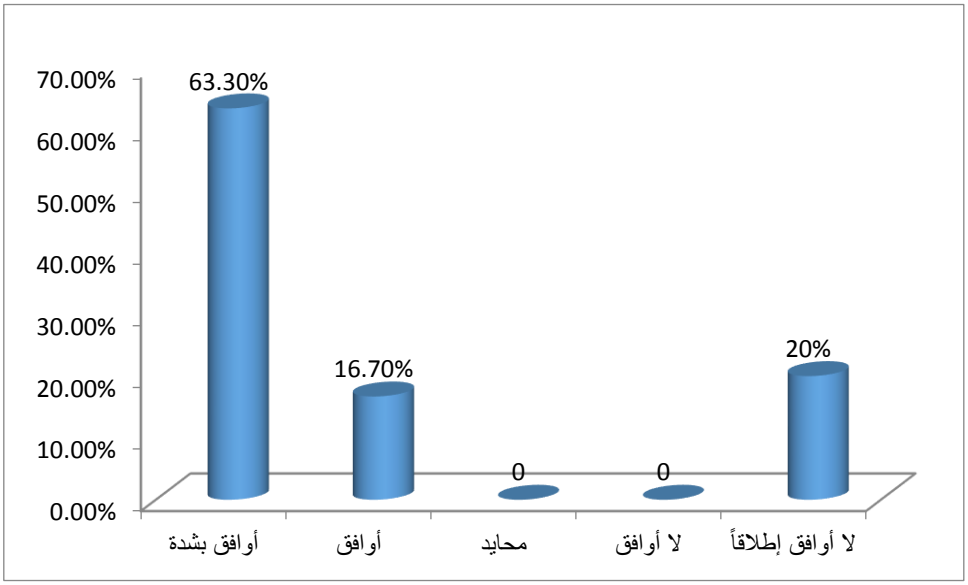
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 83.3% وجاءت نسبة الذين يوافقون 10%، والمحايدون 3.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 3.3% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (37) يوضح عدم توفر المعلومات التربوية الحقيقة

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	19	%63.3
أوافق	5	%16.7
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط رقم (37) يوضح عدم توفر المعلومات التربوية الحقيقة



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

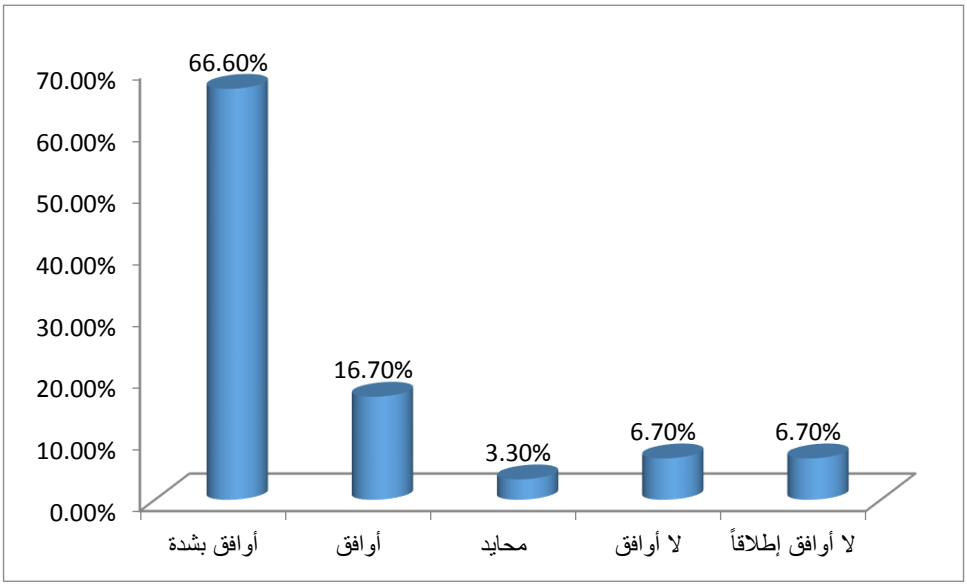
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 63.3% وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7%، وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 20% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (38) يوضح تداخل السلطات في العلمية التعليمية

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	20	%66.6
أوافق	5	%16.7
محايد	1	%3.3
لا أوافق	2	%6.7
لا أوافق إطلاقاً	2	%6.7
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط (رقم (38) يوضح تداخل السلطات في العلمية التعليمية



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

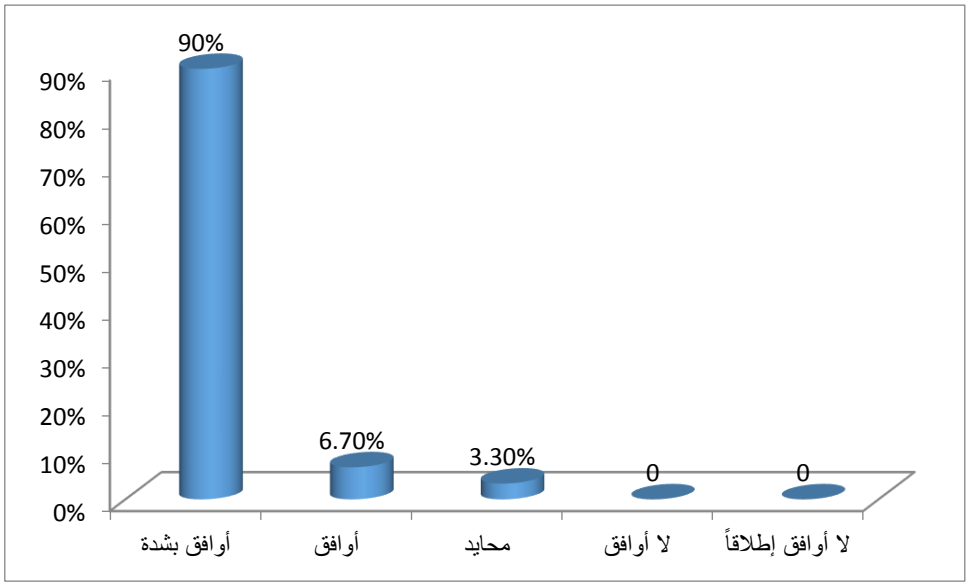
يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 66.6% وجاءت نسبة الذين يوافقون 16.7%، والمحايدون 3.3%، واما لا يوافقون بلغت نسبتهم 6.7% وبينما لا يوافقون على الإطلاق بلغت 6.7% من أفراد العينية للمبحوثين.

جدول رقم (39) يوضح إنفراد الإدارات العليا بإتخذا القرارات الإدارية

البيان	التكرار	النسبة %
أوافق بشدة	27	%90
أوافق	2	%6.7
محايد	1	%3.3
لا أوافق	0	0
لا أوافق إطلاقاً	0	0
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

مخطط رقم (39) يوضح إنفراد الإدارات العليا بإتخذا القرارات الإدارية



المصدر: تجهيز الباحثون اعتماداً على بيانات الاستبانة 2020م

يتضح من الجدول والمخطط أعلاه أن نسبة الذين يوافقون بشدة بلغت 90% وجاءت نسبة الذين يوافقون.6.7%، والمحايدون 3.3%، من أفراد العينية للمبحوثين.

المناقشة: تحليل

تم تجميع البيانات باستخدام الاستبيانة، وهذه البيانات تم تحليلها باستخدام الجدول والمخطط باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS VERSTION24).

حول ما يتعلق بالمحور الأول (تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم) موافقة وموافقة بشدة بلغت نسشبتهم 100%، وأن. تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة فقد بلغت نسبة موافقة وموافقة بشدة بلغت 96.7%.

أما المحور الثاني حول (التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبارمج العمل) فإن مصداقية يتم تبادل الأارء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات 2 العلاقة في تنفيذ البارمج والمشروعات فقد بلغت بنسبة موافقة وموافقة بشدة بلغت بنسبة 83.3%. وأن توجد مرونة في الإجارءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البارمج والمشروعات. فقد بلغت موافق بشدة وموافق بنسبة 83.3%.

أما المحور الثالث والذي يدور حول (متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها) تم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط. فقد كانت نسبة الموافقة والموافقة بشدة عليهما بنسبة 80%، وأن وضوح وسلامة مؤشارت التقدم وإمكانية متابعتها فقد كانت نسبة الموافقة والموافقة بشدة عليهما بنسبة 90%.

من خلال إطلاع الباحث على مجموعة الدراسات السابقة والتي لها علاقة وإرتباط مباشر بدراسته ود إنها تتفق مع دراسته في أمور كثيره منها أن التخطيط التربوي لا يرقي الى المستوى المأمول وهنالك بعض الموعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط، كما تبين للباحث ان كل الدراسات السابقة اتفقت في قلة الموارد المالية لتسيير الخطط السنوية، وأيضاً ان هنالك ضعف في الكادر المؤهل داخل الإدارات التي تم المسح عليها وبالتالي أدى هذا الى نقص

الخبرات، كذلك أوصت جميع الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالية بزيادة جرعة التدريب والورش للمخططين لكي تزيد كفاءتهم والتي بدورها تنعكس إيجابياً على التخطيط، وأما بالنسبة لسياسات التعليم في الدولة تختلف من دراسة لدراسة حسب الدولة التي أجريت فيها الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

أولاً: النتائج

أهم إستنتاجات البحث:

سعى الباحث الى أن تتوصل دراسته لنتائج تساعد في الكشف عن واقع التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم (الوزارة) في ولاية االخرطوم والمعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها والطموحات المأمولة وتحقيقاً لذلك حصل الباحث على عرض أهم الإستنتاجات التي توصل اليها البحث الميداني كما وردت حسب إستجابات أفراد عينة البحث كالتالي:

1. أن واقع التخطيط التربوي لا يرقى الى المستوى المأمول أو الطموحات المرغوبة لعملية التحطيط التربوي في الوزارة في الولاية.
2. التعرف على عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الخطط لأهدافها ومن أهمها:
   أ. عدم كفاءة الجهاز المسؤل عن التخطيط.
   ب. ضعف برامج التدريب المقدمة للعاملين في إدارة التربية والتعليم في مجال التخطيط.
   ج. عدم إدراك القيادات العليا لأهمية التخطيط.
3. التعرف على متطلبات تحسين عملية التخطيط التربوي كما يراها إفراد عينة الدراسة والتي حصلت جميع فقرات على درجة موافقة عالية ومن أهمها:
   أ. توفير الإمكانات المادية اللازمة لإنجاز برامج الخطط.
   ب. ربط ميزانية إدارة التربية والتعليم بالخطط التشغيلية السنوية.
   ج. تحديد مهام الإدارات والوحدات الفرعية في المحليات الأخرى بدقة ووضوح منعاً لإزدواجية العمل.
   د. تفويض صلاحية إتخاذ القرار لمديري الإدارات في المناطق الأخرى.
   هـ. توفير الكوادر البشرية المؤهلة في إدارة التخطيط والإدارات والوحدات.

ثانياً: التوصيات

على ضؤ إستنتاجات الدراسة التي ابانت أن واقع التخطيط التربوي لا يرقى الى المستوى المأمول أو الطموحات المرغوبة لعملية التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم (الوزارة) بولاية الخرطوم فإن الباحث يوصي بالأتي:

1. تطوير إمكانيات إدارة التخطيط التربوي والإدارات الفرعية المعنية بالتخطيط ويشمل ذلك الأتي:

أ. زيادة عدد الكفاءات القادرة علماً وخبرة للعمل فيها من خلال وضع الية مناسبة لإستقطاب الكفاءات المؤهلة من الميدان.

ب. الأخذ بإسلوب إعادة التدريب لمواكبة التغيرات المتلاحقة في مجال التخطيط التربوي.

ج. زيادة مشاركة منسوبي إدارة التخطيط في الندوات والمؤتمرات التربوية المنعقدة في ولاية الخرطوم.

د. وضع الية مناسبة لتبادل الزيارات مع منسوبي التخطيط التربوي في المحليات و الولايات الأخرى.

هـ. توفير الإمكانات المادية اللازمة لتنفيذ الخطط، و إتخاذ الإجراءات المناسبة لدعمها بالوسائل التقنية الحديثة.

2. ربط ميزانية الإدارة العامة للتربية والتعليم (الوزارة) بالخطط التشغيلية السنوية وتسهيل الإجراءات الخاصة بين بنود الميزانية على مستوى الإدارة.

3. وضع الية مناسبة لإشراك المفكرين التربويين في المجتمع في دراسة الإطار والخطوط العامة التربوية لإقتراح ما يمكن تعديله منها ليتناسب مع الحاجة التربوية بالولاية.

4. العمل على توفير الإجراءات الإدارية التي تحدد من المركزية في التخطيط على مستوى الدولة و على مستوى الولايات.

5. زيادة الاهتمام بتحديد مهام والوحدات الفرعية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بدقة ووضوح منعاً لإزدواجية العمل، والتأكيد على الإلتزام بالمواعيد المحددة لتنفيذ البرامج والمشروعات.
6. دعوة لبعض المسؤلين في الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة للمشاركة في إعداد الخطط التشغيلية للولايو أو المحلية.
7. تشجيع منسوبي الوحدات الفرعية على تقديم دراسات و أوراق عمل في التخطيط التربوي والعمل على نشرها والإستفادة من نتائجها.
8. العمل على إستضافة الأنشطة الخاصة بالتخطيط التربوي على مستوى الدولة لزيادة فرص المشاركة لأكبر عدد ممكن من منسوبي إدارة التخطيط و الإدارات الأخرى فيها.
9. زيادة الأهتمام بإنتشار إمكانيات معهد الإدارة العامة في التدريب على التخطيط التربوي من خلال إستضافته في الولاية أو المنطقة.
10. زيادة التعريف بسياسة التعليم في السودان والعمل على نشرها في الولايات والمحليات الفرعية.
11. وضع ألية مناسبة لتشجيع منسوبي الإدارة على تكميل دراستهم العليا وتسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة لذلك.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

من خلال التوصل إلى النتائج السابقة بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقفة يقترح الباحث بان يجري دراسات حول هذه الموضوع ومن الدراسات التي يمكن ان تجري:

1. المعوقات التي تبحول دون تحقيق الخطط التربوية وأثرها على التخطيط.
2. التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتخطيط التربوي.
3. مدى فهم القيادات العليا لعملية التخطيط التربوي.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

المصادر:

1. وزارة التربية التعليم ولاية الخرطوم.
2. وزارة التربية والتعليم الإتحادية إدارة التخطيط التربوي.
3. اليونسكو، 2001م، دراسة شبه قطاعية عن التعليم الأساسي في السودان، ترجمة عثمان محمد جلال.

المراجع:

1. مرسي محمد منير، والنوري عبدالغني، 1977م، تخطيط التعليم وإقتصادياته، دار النهضة العربية، القاهرة.
2. الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، سيف الإسلام سعد عمر جامعة السودان المفتوحة.
3. التخطيط الإستراتيجي دكتور الهلالي الشربيني الهلالي المنصورة في الأول من أكتوبر 2005 م.
4. التخطيط التربوي، محمد متولي غنيمة، 2005م، استاذ اقتصاديات التعليم والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة عين شمس.
5. التخطيط التربوي باعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، امل لطفي ابو طاحون 2010م، عمان الادرن.
6. التخطيط التربوي، عملياته ومراحلة وإرتباطه بالتنمية والدور المغاير للمعلم، فاروق شوقي البوهي، جامعة الإسكندرية، 2011م.

الرسائل العلميةا العربية:

1. فريدة أحمد خريس، المشكلات التي تواجه خطط التطوير التربوي في الأردن كما يتصورها المشرفون التربويون، 1992م، جامعة اليرموك لنيل درجة الماجستير.

2. صالح عبدالله المنيف، التخطيط المدرسي مفهومه وأهميته لمدير المدرسة واقعه في المدارس، 2000م، بجامعة الملك سعود لنيل درجة الماجستير.
3. علي رجب العوسي، الدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، 2002م بجامعة السلطان قابوس لنيل درجة الماجستير.
4. تركي بن بشير الراشد، دراسة ميدانية من جهة نظر العاملين في الإدارة، التخطيط التربوي في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الجوف (بنات) بين الواقع والطموح.

الرسائل العلمية الاجنبية:

1. التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المدرسية، 1991م،وهي دراسة إستهدفت الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في الإدارة المدرسية وقد إختار الباحث لتنفيذ دراسته إحدى المدارس الثانوية في المملكة المتحدة.
2. هل نحن بحاجة فعلية للتخطيط؟، 2001م، استهدفت توان في دراسته هذه تحليل نماذج التخطيط التعليمي المطبقة في تركيا من المنظورين التاريخي والنقدي وعلاقتهما بمشاكل وصعوبات التربية الحالية على إعتبار أن الدولة تلجأ الى التربية والتخطيط التعليمي للبحث عن إرشادات وحلول لما يواجهها من مشاكل إقتصادية وسياسية وإجتماعية، وأكد أن الأمر مختلف في تركيا، حيث أن التربية لم تقدم حولاً فعالة لمثل هذه المشكلات بل على العكس فربما كان النظام التربوي نفسه سبباً لمثل هذه المشكلات ذكر منها.

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد/ الدكتور..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالي وبركاته

الموضوع: تحكيم إستبانة

تشكل هذه الإستبانة جزء من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان: **(التخطيط التربوي بولاية الخرطوم بين الواقع والمأمول)** لأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتقسيم الإستبانة وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة هذه الإستبانة في صورتها الأولي راجي من سيادتكم التكرم بتحكيمها من حيث:

مدى ملاءة وإنتماء الفقرة للمجال الذى تندرج تحته.

وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية

إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً هذا وسيكون لأرائكم وتوصياتكم السدية الأثر الفاعل في إخراج إستبانة في بصورة ملائمة أرجو إبداء أرائكم في كل فقرة من فقرات الإستبانة

مع خالص شكري وتقديري

الباحث

محمد بلل آدم

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجوالتكرمب وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة بالنسبة لك.

1/النوع

ذكر ☐ أنثي ☐

2/ الوظيفة

مدير إدارة ☐ مساعد إداري ☐ مشرف تربوي ☐ موظف ☐

3/ المؤهل العلمي

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4/سنوات الخبرة

1- 5 سنة ☐ 6- 10 سنة ☐ 11 – 15 سنة ☐ 15 فأكثر ☐

ثانياً: محاور الإستبانة:- أمام كل عبارة ( ) في المكان الذي يوافق رايك

المحور الأول: إرتباط أهداف التخطيط التربوي بسياسة التعليم بولاية الخرطوم

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأ أوافق	لأ أوافق إطلاقاً
1	تتوفر للمخططين المعلومات الكافية عن سياسة التعليم بولاية الخرطوم.					
2	تتفاعل الخطط التربوية مع جوانب التنمية الشاملة بالولاية.					
3	تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كما.					
4	تستهدف الخطط التربوية تطوير التعليم كيفاً.					
5	تساعد الخطط التربوية على تهيئة المناخ المناسب لتنمية الروح والتفكير لدى التلاميذ.					
6	تهتم الخطط التربوية بالتربية الخاصة.					
7	تهتم الخطط التربوية بتعليم الكبار.					

المحور الثاني: التعاون بين الجهات ذات العلاقة بالتخطيط التربوي في تنفيذ المشروعات وبرامج العمل

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأ أوافق	لأ أوافق إطلاقاً
1	هنالك تنسيق مع الجهات المساندة في تنفيذ البرامج والمشروعات.					
2	يتم تبادل الأراء والأفكار مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في تنفيذ البرامج والمشروعات .					
3	يتم إعداد تقارير وصفية تقويمية لمدى التعاون بين الجهات ذات العلاقة .					
4	يتم وضع ألية للتعاون بين الجهات ذات العلاقة في تصميم البرامج.					
5	توجد مرونة في الإجراءات الإدارية اللازمة لتنفيذ البرامج والمشروعات.					

المحور الثالث: متابعة تنفيذ الخطط وتقويمها

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأ أوافق	لأ أوافق إطلاقاً
1	يتم معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سير الخطط					
2	يوجد نظام متكامل لمتابعة لتنفيذ الخطط وتقويمها					
3	يتم المتابعة بجميع مراحل تنفيذ البرامج					
4	يتم توضيح نتائج المتابعة ومشاكل التنفيذ وعقباته					
5	تتم عملية المتابعة خلال فترة تنفيذ الخطة					
6	تتابع إجراءات الخطة أثناء التنفيذ					
7	وضوح وسلامة مؤشرات التقدم وإمكانية متابعتها					

المحور الرابع: من المعوقات التى تحول دون تحقيق الخطط لإهدافها

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأ أوافق	لأ أوافق إطلاقاً
1	ضعف تقدير القيادات العليا لأهمية التخطيط التربوي.					
2	ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارات التربية والتعليم					
3	ضعف المادة المقدمة خلال الدورة					
4	ضعف الموارد المالية					
5	غياب المعلومة الدقيقة اللازمة لفريق التخطيط					
6	عدم وجود دليل إرشادي للتخطيط التربوي					
7	عدم وجود قاعدة بيانات تغطي السنوات السابقة					
8	خضوع إدارة التخيطيط للاشراف المركزي من قبل جهاز الوزارة					
9	عدم مشاركة مؤسسات المجتمع في إعداد وسياقة الخطط التربوية					
10	ضعف الوعي التخطيطي لدي المشرفين					
11	عدم توفر المعلومات التربوية الحقيقة					
12	تداخل السلطات في العملية التعليمية					
13	إنفراد الإدارت العليا بإتخاذ القرارات الإدارية					

ملحق رقم (2)

قائمة محكمو الاستبانة

الرقم	المكان	الاسم	الدرجة
1	وزارة التربية والتعليم	ابتسم على	دكتوراه
2	جامعة السودان للعللوم والتكنولوجيا	صباح الحاج علي	دكتوراه
3	جامعة السودان للعللوم والتكنولوجيا	توفيق الزاكي	دكتوراه
4	جامعة السودان للعللوم والتكنولوجيا	عمر عرديب	دكتوراه
5	جامعة السودان للعللوم والتكنولوجيا	أميرة محمد علي	دكتوراه