



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



دور القيادة التعليمية في التخطيط التربوي باستخدام التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية
بولاية الخرطوم

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص إدارة وتخطيط تربوي)

**Role of Education Leadership in Education Planning using
Modern Technology in Secondary School level in Khartoum
State**

إشراف الاستاذ الدكتور:
الطيب عبدالوهاب محمد مصطفى

إعداد الطالب:
كمال الدين آدم حسن محمد

رمضان 1440هـ - مايو 2019م



صفحة الموافقة

اسم الباحث: كمال الدين آدم محمد
عنوان البحث: دور القيادة التعليمية في التخطيط التكنولوجي باستخدام

التقنية الحديثة في المرحلة المتوسطة في ولاية الخرطوم

Role of Education Leadership in Education

Planning Using Modern Technology in Secondary
School level in Khartoum State

موافق عليه من قبل:

المتن الخارجي

الاسم: د. ياسر يمين السيد

التوقيع: [Signature] التاريخ: ٢٥/١٠/٢٠١٨

المتن الداخلي

الاسم: د. أميرة محمد الهادي

التوقيع: [Signature] التاريخ: ٢٥/١٠/٢٠١٨

المشرف

الاسم: د. السيد محمد الهادي

التوقيع: [Signature] التاريخ: ٢٥/١٠/٢٠١٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ

رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا ﴿١٠٩﴾

سورة الكهف: الآية (109)

إهداء

أهديها إلى:

روح والدي الطاهرة له من الله المغفرة والرحمة وان يدخله فسيح جناته.

وأيضاً أهديتها إلى والدتي العزيزة المثابرة، نسأل الله أن يبارك لها في عمرها.

وإلى زوجتي العزيزة سدد الله خطاها.

وإلى أبنائي أبرار ومحمد وبراءة وأنفال نسأل الله أن يحفظهم.

وإلى كل مشاعل النور معلمي بلادي.

شكر وتقدير

الشكر لله العلي القدير أن وفقني بإعداد هذا البحث أسأل الله أن يفاد منها في المستقبل (قال رسول الله صل الله عليه وسلم : من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المتمثلة في كلية الدراسات العليا.

الشكر لكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الشكر لمشرفي الأب الرؤم البروفسير الطيب عبدالوهاب محمد مصطفي الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذا البحث، ومنحني من وقته وجهده الكثير، ولم يخل عليّ بنصيحة أو توجيه أو إرشاد، وكان بالنسبة لي خير معين ومناصر وداعم برأيه، الأمر الذي كان له الأثر الواضح في إعداد وإنجاز هذه الرسالة.

الشكر لأمناء المكتبات بالجامعات المختلفة "السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، النيلين، أمدرمان الإسلامية، الزعيم الأزهرى، أفريقيا العالمية، جامعة القرآن الكريم للعلوم الإسلامية، ومعهد الخرطوم الدولي".

الشكر للأساتذة بالجامعات المختلفة الذين قاموا بدور تحكيم أدوات الاستبانة والمقابلة وتقديم النصح والإرشاد والاستفادة من آرائهم النيرة وخبراتهم الطويلة في مجال التعليم.

الشكر للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم وإدارة المرحلة الثانوية محلية الخرطوم بتقديمهم الدعم والمساندة بالمعلومات.

الشكر الجزيل للدكتور حسن حمدالله الذي قام بدور التحليل الإحصائي للبحث.

وأخيراً الشكر لكل من أسهم برأي أو إرشاد أو توجيه ممن لا أحصيهم من الزملاء الأساتذة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف علي " دور القيادة التعليمية في التخطيط التربوي باستخدام التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية". كما هدفت الدراسة إلي : ما مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي، مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي، وفوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي، ومعوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي. اتبع الباحث المنهج الوصفي وكانت الاستبانة والمقابلة هما أداتي جمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في قيادات التعليم بوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم وقيادات التعليم بمحلية الخرطوم بالمرحلة الثانوية ، وتمثلت عينة الدراسة من قيادات الوزارة (10) أفراد ومن قيادات التعليم بمحلية الخرطوم (111) فرداً. استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. أهم النتائج: تستخدم التقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي لدى القيادات التعليمية. إلمام الإدارات التربوية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي لدى القيادات التعليمية. توجد معوقات لتطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان. هنالك فوائد لتطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان. أهم التوصيات: الإهتمام باستخدام التقنية الحديثة في عملية التخطيط التربوي لدى القيادات التعليمية. معالجة المعوقات التي تحول دون استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي لدى القيادات التعليمية.

ABSTRACT

The study aimed to uncover "the role of education leaders in planning by using modern technology in the Secondary Schools , besides it aimed to what extent that the Education leaders used the modern technology in the of the educational planning , to what the extent that the educational leaders are acquaintance with the steps of applying the modern technology systems in the field of educational planning and the benefits of applying the modern technology system in the field of educational planning, the obstacles of applying the modern technology in the field of the educational planning. The researcher followed the descriptive method, where the questionnaire and interviews were used as data collection tools from the community which represented in the educational leaders at Khartoum state and the educational leaders at Khartoum locality at the secondary schools, the a sample of study of the ministry leaders was (10) persons and (111) persons of educational leaders at Khartoum locality. The reasersher used the Statistic Package for Social Sciences (SPSS) in data analysis. The most important results : that the modern technology is used in the field of the educational planning by the educational leadres, there are obstacles stand before applying the modern technology system in the field of the educational planning in the Sudan, There are benefits of applying the modern technology system the most important recommendations : Concerning the using of the modern technology in the educational planning process for the educational leaders.Addressing the obstacles that hindering usage of the modern technology in the educational planning for the educational leaders.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوي	الرقم
أ	استهلال	1
ب	إهداء	2
ج	شكر وتقدير	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة المحتويات	6
م	قائمة الجداول	7
س	قائمة الأشكال	8
س	قائمة الملاحق	9
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1	مقدمة	11
3-2	مشكلة الدراسة	12
3	أسئلة الدراسة	13
3	أهداف الدراسة	14

4-3	أهمية الدراسة	15
4	منهج الدراسة	16
4	حدود الدراسة	17
4	مصطلحات الدراسة	18
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
	المبحث الأول: الادارة التعليمية والقيادة	19
8-7	مفهوم الإدارة العامة	20
8-7	مفهوم الإدارة التربوية	21
12-8	مفهوم الإدارة التعليمية	22
15-12	خصائص الإدارة التعليمية	23
16-15	العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية	24
21-17	وظائف الإدارة التعليمية	25
24-21	تطوير الإدارة التعليمية	26
27-24	معايير تطوير الإدارة التعليمية	27
30-27	مفهوم القيادة التربوية	28

32-30	طبيعة القيادة	29
32	القيادة و الإدارة	30
34-33	الفرق بين القيادة والرئاسة	31
34	أهمية القيادة	32
35-34	خصائص القيادة	33
36	أهم وظائف القيادة	34
39-37	المهارات الأساسية اللازمة للقائد التربوي	35
42-39	أهم الصفات التي ينبغي توفرها في القائد التربوي	36
46-42	أنماط القيادة التربوية	37
47-46	مستويات القيادة	38
50-47	نظريات القيادة	39
51-50	مفاهيم خاطئة للقيادة التربوية	40
	المبحث الثاني: مفهوم التخطيط التربوي	41
54-52	مفهوم التخطيط التربوي	42
64-55	مبررات التخطيط التربوي	43

67-64	أهداف التخطيط التربوي	44
68-67	أهمية التخطيط التربوي وفوائده	45
72-68	المبادئ الأساسية للتخطيط التربوي	46
75-72	عناصر التخطيط التربوي	47
83-57	أنواع التخطيط التربوي	48
87-84	مراحل التخطيط التربوي	49
88-87	خصائص التخطيط التربوي الفعال	50
92-88	مشكلات التخطيط التربوي والتعليمي	51
93-92	عوامل نجاح التخطيط التربوي	52
95-93	مستقبل التخطيط التربوي للتربية	53
96-95	أثر العولمة على التخطيط التربوي والتعليمي	54
	المبحث الثالث: دور التقنيات الحديثة في التخطيط التربوي	55
102-98	مفهوم التقنيات التربوية الحديثة	56
106-102	علاقة التقنيات التربوية بالتقنيات التعليمية	57
107-106	تطور التقنيات التربوية	58

112-107	مبررات استخدام تقنيات التعليم في العملية التعليمية	59
125-112	أهمية التقنية الحديثة التي يمكن استخدامها في الإدارة التربوية	60
128-125	تجارب بعض الدول في توظيف التقنية الحديث في مجال التعليم	61
130-128	أبعاد التقنية الحديثة في الإدارة التربوية	62
133-130	استخدام منهج تحليل النظم في النظام التعليمي	63
136-133	محددات نظم المعلومات	64
139-137	المراحل الرئيسية لأسلوب النظم	65
140	أهمية مدخل النظم في النظام التعليمي	66
142-140	أسباب إنتشار أسلوب النظم	67
143-142	أهمية أسلوب بيرت في التربية	68
146-144	أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية الحديثة في الادارة التعليمية	69
147	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	70
155-147	الدراسات المحلية	71
159-155	الدراسات العربية	72

162-159	الدراسات الأجنبية	73
164-162	التعليق على الدراسات السابقة	74
165-164	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	75
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية		
170	تمهيد	76
170	منهج الدراسة	77
170	مجتمع الدراسة	78
175-172	عينة الدراسة	79
182-175	أدوات الدراسة	80
183-182	الأساليب الإحصائية	81
الفصل الرابع: عرض البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها		
207-184	عرض تحليل البيانات	82
215-205	نتائج أسئلة الدراسة	83

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

216	تمهيد	84
216	النتائج	85
216	التوصيات	86
230	المقترحات	87
230-218	المصادر و المراجع	88

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
171	عدد معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم	1
171	مجتمع البحث من حيث الوظيفة	2
172	عينة البحث من حيث الجنس	3
173	عينة البحث من حيث العمر	4
173	عينة البحث من حيث الوظيفة	5
174	عينة البحث من حيث المؤهل الأكاديمي	6
174	عينة البحث من حيث الخبرة	7
175	عينة البحث من حيث التدريب	8
175	عينة الاستبانة	9
176	عينة المقابلة	10
178	محاور الاستبانة	11
180	معامل كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات الدراسة والأداة ككل	12
184	استجابات أفراد العينة للسؤال الأول	13
188	استجابات أفراد العينة للسؤال الثاني	14
192	استجابات أفراد العينة للسؤال الثالث	15

196	استجابات أفراد العينة للسؤال الرابع	16
200	نتائج المقابلة عن السؤال الاول	17
201	نتائج المقابلة عن السؤال الثاني	18
202	نتائج المقابلة عن السؤال الثالث	19
203	نتائج المقابلة عن السؤال الرابع	20
204	نتائج المقابلة عن السؤال الخامس	21
205	نتائج المقابلة عن السؤال السادس	22
206	نتائج المقابلة عن السؤال السابع	23
208	نتائج السؤال الأول للدراسة	24
210	نتائج السؤال الثاني للدراسة	25
212	نتائج السؤال الثالث للدراسة	26
213	نتائج السؤال الرابع للدراسة	27

قائمة الاشكال

الصفحات	المحتوي	الرقم
83	أنواع التخطيط التربوي	1
133	النظام كعملية	2

قائمة الملاحق

المحتوي	رقم
الإستبانة في صورتها الأولية	1
المقابلة في صورتها الاولية	2
كشف بأسماء المحكمين	3
الإستبانة في صورتها النهائية	4
المقابلة في صورتها النهائية	5
قائمة المقابلة للإدارات التربوية لوزارة التربية والتعليم	6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشهد المجتمعات الحديثة في هذا العصر معالم نهضة حضارية جديدة نتجت عن النمو الهائل لتطوير واستخدام التقنيات الحديثة ، وقد أدى هذا النمو إلى تغيير العديد من المفاهيم في العلوم التقنية والهندسية التقليدية وازدادت مكوناتها الأساسية بشكل كبير ، حيث تعددت الابتكارات والتطبيقات التقنية في جميع جوانب الحياة. وتعمل هذه التقنيات على تلبية إحتياجات المجتمع المحققة للنمو الحضاري والإزدهار وإرتفاع مستوى المعيشة وتعزيز القدرات والقوة خاصة للمجتمع الذي يقوم بتطبيقها فتمكنه من الإرتقاء إلى مستوى المنافسة العالمية والتعامل بكفاءة ومساواة مع المجتمعات الأخرى خصوصاً في ظل ظاهرة العولمة التقنية.

إن التخطيط الجيد يعمل علي حل بعض المشكلات التي تواجه العملية التعليمية والذي يتمثل في إعداد المناهج، وإعداد وتدريب المعلمين، وزيادة عدد الطلاب بالتالي يتطلب زيادة الأبنية المدرسية، توفير المال اللازم. ولهذا كان من الضروري توفير الوسائل التعليمية الحديثة التي تسمح بتنوع مجالات الخبرة التي تؤدي إلى إمتداد فرص التعليم والإعداد على مدى الحياة ، ومن هنا نشأ الإهتمام بالتعليم للإعداد للحياة ، واستغلال جميع وسائل الاتصال المختلفة.

أشارسميح بأن (سميح أبو مغني وآخرون :1997م ، ص :97). هذه الثورة المعرفية والتكنولوجية جعلت مواجهة الإنسان لمشاكله السياسية والاقتصادية والثقافية تعتمد على معارفه المتطورة في ميدان البحث العلمي والابتكارات والإبداع ، وكل هذا يعتمد على كفاءة المؤسسة التربوية في إعداد وتطوير أبناء المستقبل.

إنّ استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي جديرة بالاحترام والإهتمام لأنها تمثل دعامة أساسية للنهوض بالتعليم في كل مستوياته وبلوغ غاياته.

وعلى هذا (فاروق عبد الحميد اللقاني:1985م ، ص:33). أصبح استخدام التقنيات التعليمية عنصراً أساسياً ، وخاصة في ظل تقنية المعلومات وثورة الاتصالات التي تستخدم تلك التقنيات. ونتيجة للتقدم التقني وزيادة المعارف في عالم اليوم يقع على المعلم

مسؤولية إكتساب صفات ومهارات جديدة حتى يكون قادراً على التمهيد لهذا التغيير وتوجيهه وجهة تربوية صحيحة من خلال معالجته للموقف التعليمي من جميع زواياه. وفي هذا الإطار إنتقلت وظيفة المدرس من دوره التقليدي في التلقين إلى إن أصبح له وظائف جديدة يحتاج لأدائها إلى خبرات جديدة في إعداده لكي يتمشى مع التطور التكنولوجي ، ولذلك أصبح يشار أحياناً على أنه رجل التربية التكنولوجي الذي يستخدم جميع وسائل التقنية الحديثة لخدمة التربية والتعليم في كل أطرها وأصبح نجاحه يقاس بقدرته على تصميم مواقف التعلم بالإستعانة بجميع وسائل التعليم.

لذا .(محسن مصطفى:1999م ، ص:92-96) .تشكل الإدارة التربوية التعليمية ، بمفهومها الشامل والمتكامل ، المدخل الرئيس لتكوين المجتمع وتطويره ، وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً ، وذلك عن طريق ضمان التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرفي في مختلف الميادين الاقتصادية ، والإجتماعية ، والسياسية ، والثقافية ، والتكنولوجية، وتعتبر أهم وسيلة لبناء الإنسان المنتج والمبدع.

لذا من الضرورة بمكان استخدام وسائل تعليمية حديثة تواكب متطلبات العصرالحالي وللعمل علي مساعدة المخططين التربويين علي أن يخططوا للنظام التعليمي وفق المستجدات مع مراعاة الأساليب التخطيطية التي تتبناها الدولة أن تكون شاملة بحيث تشمل كل الأطر التربوية ؛ لأن التربية والتعليم شراكة أصيلة بين الدول ومنظمات المجتمع المدني، ولكي تضمن تحقيق الأهداف التربوية ينبغي أن يشتمل التخطيط التربوي المناهج والمعلم والطالب والبيئة المدرسية والقيادات الإدارية ، وذلك لضمان إصدار قرارات تربوية سليمة وهي بمثابة التغذية الراجعة لمنظومة التعليم من شأنها أن تنهض بالتعليم.

مشكلة الدراسة:

تهتم التقنية الحديثة بتحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم ، من خلال رفع مستوى المناهج ، وتحسين ظروف المعلم ، وتحسين الطرق والأساليب ، وزيادة قدرات المعلم والمتعلم على التفاعل مع العملية التعليمية التربوية ، وعلى الرغم من

أهمية التقنية الحديثة وبروز دورهما المتعاظم واسهامهما في الإدارة التعليمية وإنجاح برامج وموجهات التخطيط التربوي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في هذا المجال وذلك من خلال خبرة الباحث العملية في مجال الإدارة التعليمية، لاحظ أن هناك قصوراً من بعض القيادات التعليمية فيما يتعلق بالاستفادة من التقنية الحديثة خاصة في مجال التخطيط التربوي بولاية الخرطوم على وجه التحديد مما استدعى إجراء هذه الدراسة سيما أن بعضاً من الأنظمة الإدارية مضت قدماً في تطبيق الحكومة الإلكترونية في كل مناحيها.

أسئلة الدراسة: السؤال الرئيس: ما دور القيادة التعليمية في التخطيط التربوي باستخدام التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم ، ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1- ما مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي؟

2- ما مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

3- ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟

4- ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1- التعرف على مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.

2- التعرف على مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.

3- التعرف على فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.

4- التعرف بمعوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي .
أهمية الدراسة:

للتخطيط أهمية بالغة ، حيث أنه المنهج لسير العمل في ضوء خطوات متتابعة ، وخطوات التخطيط هي النشاط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة التربوية كمدخل لحل

مشاكلها المختلفة. وإن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. تتبع أهمية الدراسة في الآتي:

1- قد تبرز حالة التقدم العلمي والتقني الذي تميز به العصر الحالي والذي يتطلب استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي.

2- قد تلقي الضوء وعكس واقع المشكلات التي تواجه التخطيط عبر التقنية الحديثة في العملية التعليمية.

3- قد تفتح الطريق أمام بحوث أخرى لمزيد من الدراسات في التخطيط عبر التقنية الحديثة.

4- قد تمد وزارة التربية والتعليم والمكتبة العامة بمعلومات تساعد في حل الكثير من المشكلات التربوية في مجال التخطيط التقني.

5- قد تنبه القائمين على أمر المؤسسات التعليمية لتوفير المعينات اللازمة للتخطيط باستخدام التقنية الحديثة.

منهج الدراسة : استخدم البحث المنهج الوصفي.
حدود الدراسة :

1- **الحدود الزمنية:** يتم تطبيق هذه الدراسة في الفترة من (2015م-2018م).

2- **الحدود المكانية:** يتم تطبيق هذه الدراسة في مدارس التعليم الثانوي الأكاديمي بولاية الخرطوم.

مصطلحات الدراسة:

1- **الدور:** هو مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة. والدور هو مجموعة التصرفات التي يقوم بها شاغل المركز الاجتماعي في أثناء تصرفاته وعلاقته بالآخرين.(فاروق عبده وآخرون: 2004م ، ص:165-166).

التعريف الإجرائي: الدور هو دراسة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها القيادي التربوي لتحقيق أهداف التعليم.

2- القيادة التعليمية: هي الجهة العليا المنوط بها مراقبة وضبط الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة.

التعريف الإجرائي: هم القيادات التعليمية القائمين في المستوى الأعلى للمؤسسة التعليمية لتنفيذ الخطط التربوية.

3- التخطيط : هو عملية إدارية متشابكة تتضمن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتحقيقها (فاروق عبده وآخرون :2004م ، ص:76).

التعريف الإجرائي : هو عملية إدارية يتم فيها وضع خطط وبرامج لمنظومة التربية للإستفادة منها في المستقبل.

4- التقنية الحديثة :هي مزيج من عملية متكاملة تشتمل على الأشخاص ،والخطوات والأفكار، والأجهزة والتنظيم لتحليل المشاكل، وتخطيط وتطبيق وتقييم وتنظيم الحلول لمواقف فيها التعليم هادف ومحكم ، كما أنه في التقنية التعليمية تؤخذ الحلول في شكل عناصر النظم التعليمية.(مصطفى عبدالرحمن،1991م،ص:20).

التعريف الإجرائي :كل الوسائط الحديثة التي تستخدم في العملية التعليمية بما فيها المورد البشري وسائر عناصر الوسائل التعليمية (أفكار،أجهزة ، برامج،تخطيط ،مناهج) لحل المشاكل التربوية بأسلوب هادف ومحكم.

المرحلة الثانوية : هي نهاية سلم التعليم العام في السودان (قبل الجامعي) ، ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات يجلس الطالب في نهايتها إلى إمتحان الشهادة الثانوية الموحد ، وتعتبر مرحلة متميزة من مراحل النمو وبداية الشباب والنضج وتفتح القدرات ، ومن ناحية أخرى قد تكون المرحلة الثانوية لبعض الطلاب جسراً للجامعات والمعاهد العليا (منشورات وزارة التربية والتعليم :1973م).

التعريف الإجرائي : هو إلتحاق الطالب بالدراسة لمرحلة ما بعد الأساس بعد إجتياز الإمتحان النهائي الموحد بنجاح.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد: يحتوي هذا الفصل علي الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً الإطار النظري:

يحتوي الإطار النظري علي مفهوم الإدارة التعليمية و مفهوم القيادة التعليمية ومفهوم التخطيط التربوي.

المبحث الأول

الإدارة التعليمية والقيادة

أولاً مفهوم الإدارة التعليمية:

تمهيد: قبل التعرف لمفهوم الإدارة التعليمية كعلم له صلة بعلم الإدارة العامة ، بل

جزء أصيل لا يتجزأ منها لابد من تناول مفهوم الإدارة العامة علي النحو التالي:

1- مفهوم الإدارة بمعناها العام: لأن الإدارة التعليمية كفرع من الإدارة العامة لها

إرتباط ببعض أنواع الإدارة العامة على النحو التالي: (عصمت مطوع، 2000م ،

ص:10).

أ/ الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة تعني (الخدمة) على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هوالمعنى اللفظي لأصل الكلمة.

ب/ وقد يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى تعريف جامع مانع لمعنى الإدارة ، ولهذا إختلف الكتاب والباحثون فيما أورده كل منهم لتحديد مفهوم الإدارة.

فيقول أستانلي فانس في تعريف الإدارة: "يمكن القول في إيجاز أن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقديرها، وهذا القول ينطبق حينما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما". ويقول فورست في تعريف الإدارة: "أنها توجيه النشاط الإنساني". ويقول هوقتون: "إنّ الإدارة هي الإصلاح الذي يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها وهذا العنصر الشخصي لا يمكن إستبداله بعنصر آخر

يحل محله ، ويعتمد نجاح المنشآت إلى حد كبير على المهارة التي تؤدي بها أعمال الإدارة .

ويقول فيول في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" يقصد بالإدارة التنبؤ، والتخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة". ويقول دوايت عن الإدارة بأنها: "نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد". (صلاح الدين وآخرون ، 2003م ، ص:13-14).

ج- ينادي المفهوم الأمريكي عن الإدارة بعكس ما ذهب إليه المفهوم البريطاني. حيث:

د- يرى شيلدون أن مصطلح "إدارة" يقصد به الإدارة العليا في المنظمة كما أن مصطلح "إدارة" يقصد به الإدارة التنفيذية التي تنفذ سياسة المنظمة ضمن الحدود التي رسمتها الإدارة العليا.

هـ- يرى ساكس بأن مصطلح "إدارة" هو المستوى الإداري الذي يختص بعملية رسم سياسات المنظمة، وأن مصطلح "إدارة" هو المستوى الإداري الذي يختص بعملية تنفيذ السياسات وتحويلها إلى واقع عملي.

ز - هناك العديد من مراجع الإدارة أشارت إلى أن مصطلح "إدارة" يعني غالباً الإدارة العليا التي تقوم على وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات وإصدار مصطلح "إدارة" مقصوراً على المستويات الإدارية التنفيذية التي تختص بتنفيذ السياسات العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

إن كثرة تداخل هذه المفاهيم للإدارة العامة دليل على إختلاف الفلسفات الفكرية والمجتمعية بالنسبة للمفكرين وعلماء الإدارة.

2- مفهوم الإدارة التربوية:

نظراً لإهمية الإدارة التربوية في العملية التربوية التعليمية لا بد من توضيح مفهومها بالنسبة لجانب الإدارة الأخرى وذلك لإرتباط جميع أنواع الإدارة ببعضها البعض ، ومن مفاهيمها ما يلي:

1- تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد، تنمية شاملة في إطار إجتماعي متصل به وبذويه و ببيئته ، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار. (عدس وآخرون ، 1988م ، ص:16).

2- تعريف بلقيس: هي عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة ، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم ، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة ، وتنفيذها وتطويرها. (بلقيس ، 1986م ، ص:9).

3- تعريف العمارة: هي مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها ، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته ، بقصد إحداث التطور النوعي والكمي في العملية التربوية والمؤسسات والأفراد. (العمارة ، 1999م ، ص:17).

4- تعريف بستان: هي علم وفن تسيير العناصر البشرية في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة بوجود تسهيلات وإمكانات مادية في زمان ومكان محددين. (سيف الإسلام ، 2005م ، ص:15-16).

5- تعريف "جى جنزلز" بأنها "عملية إجتماعية تعنى بتسيير وحفز العناصر البشرية في فروع مستويات الإدارة التعليمية كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف إجتماعية ذات قيمة، بأكبر مردود ممكن.

من خلال التعريفات السابقة لتحديد مفهوم الإدارة التربوية فإن الباحث يستنتج أن المفهوم الجامع للإدارة التربوية هي " مجموعة من العمليات الإدارية المنظمة التي يتبناها المجتمع ليقوم بتنسيقها ، وتوجيهها ومراقبة جهودها لإحداث تطور نوعي وكمي في العملية التربوية لتحقيق أهداف المجتمع.

3- مفهوم الإدارة التعليمية:

تشتق الإدارة التعليمية من طبيعة التربية والتعليم الذي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها . فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والمؤسسات العسكرية وفقاً لإختلاف أهداف العمل في كل منها.

إذا إن الإدارة هي (مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرضاً مشتركاً) ، فإن الإدارة التعليمية تصبح (مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة)، والمستوى المحلي (المديريات التعليمية)، والمستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية)، لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية.

تعددت مفاهيم الإدارة التعليمية بسبب إتساع مجالها ، ومن بين هذه المفاهيم هي:
1- بأنها " كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم، ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم ، وأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لايدولوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.(عرفات ، 1985م ، ص:25).

2- "هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم ،من أجل تذليل الصعاب والتقليل من المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحدودة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.(عبدالمنعم ، 2006م ، ص:11-12).

3- وتعرف بأنها" الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة ، وبقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه ، وهي كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم ، وهي ليست عملية إشرافية تتولاها هيئة أوسلطة معينة ؛ ولكنها تشمل أكثر من ذلك مثل "المناهج المدرسية ، الحياة المدرسية ، الأطر الوظيفية ، أساليب تقويم العمل المدرسي " .

4- عرفت الإدارة التعليمية بأنها : " هي ترجمة الأفكار أوالنظريات أوالفلسفات إلى واقع ، كما أنها أداة توجيهية للتغيرات الإجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أوالشر، للإضطلاع بالأدوار الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تترجم عن تلك الأهداف.(احمد ابراهيم ، 1999م ، ص:14-15).

والادارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها، وأضاف مطاوع:(عصمت مطاوع : 2003م ، ص:20).ويقصد بالإدارة

التعليمية التي يتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، بأعلى كفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية المحيطة من مجموعة من الأنشطة المتكاملة وهي في هذا الإطار تعني، النواحي الإدارية والفنية معاً ، وتهتم بالمعلمين، والمناهج، وطرق التدريس، والأنشطة المدرسية، والإشراف الفني، وتمويل التعليم، وتنظيم العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، وغير ذلك من النواحي التي تؤثر في العملية التعليمية وتتضمن الإدارة التعليمية مجموعة من الأنشطة من بينها: (صلاح الدين وآخرون، 2003م ، 20-22).

1/ التخطيط للعملية التعليمية: ويتضمن هذا تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ورسم السياسات، وتحديد الأساليب، وتقدير إحتياجات العمل، والتنبؤ بالإجراءات التفصيلية الواجب إتباعها في تنفيذ العمليات المختلفة.

2/ تصميم الهيكل التنظيمي الكفيل بتسيير العمليات في الإتجاه المرسوم ، ويتضمن هذا تقسيم العمل في وحدات يمكن إسنادها إلى أشخاص أكفاء وتحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق كل وحدة ثم وضع قواعد التنسيق بين جهود الوحدات المختلفة.

3/ تنمية وتوفير العاملين الأكفاء من معلمين وإداريين من كافة الأنواع وعلى كافة المستويات ، ويتضمن هذا تحديد شروط ومواصفات الإختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل.

4/ توفير الأبنية والتجهيزات وتوزيعها توزيعاً يحقق أكبر كفاءة ممكنة للعمليات التعليمية.

5/ تيسير إنسياب الموارد التعليمية في انتظام وسهولة ووصولها إلى مستحقيها بالشكل والوقت المناسبين ، ويتضمن هذا مرتبات المعلمين ومن سواهم، وعلاوتهم، ومكافآتهم، وتنظيم المشتريات، والتوريدات، وغير ذلك، مما يدخل في إختصاص الشؤون المالية والميزانية.

6/ توفير ظروف عمل طيبة والحفاظ على الروح المعنوية العالية للعاملين وتوفير المناخ التعليمي الذي يساعد على بلوغ أهداف العملية التعليمية في يسر وسهولة وكفاءة عالية، ويتضمن هذا توفير ألوان النشاط الإجتماعي، والترويحي، والرياضي

،والتثقيفي، وغيرها من الأنشطة المساعدة التي تشبع الإحتياجات الطلابية في مراحلها وبيئاتها المختلفة.

7/ التحقق من وصول المادة التعليمية إلى الطلاب بالشكل والوقت المناسبين بما يحقق أكبر كفاءة ممكنة للعملية التعليمية ، ويتضمن هذا تنسيق الأعمال المتصلة بتخطيط المناهج وتطويرها وإختيار طرق التدريس المناسبة وتحديد الأوقات المخصصة للدراسة على المستويين اليومي والسنوي ، وتحديد الطرق والأساليب التي تتبع في قياس سير العملية التعليمية وتقييم نتائجها وغير ذلك من العمليات والإجراءات التي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة.

8/ متابعة وتقييم العاملين والأنشطة المختلفة بصفة دورية منظمة وعلى أسس علمية موضوعية ، ويتضمن هذا حل المشكلات الناجمة والإختناقات التي تعوق سير العمل على الوجه الأكمل.

ونلاحظ أن هذه الأنشطة تنقسم إلى نوعين(صلاح الدين ، 2003 م ، ص:22):

أولهما: أنشطة متخصصة، وهي أنشطة تتعلق بطبيعة الإدارة التعليمية وتشمل أنشطة تعليمية ، وأنشطة بحثية ، وأنشطة خدمية للمجتمع المحلي .

ثانيهما: أنشطة إدارية، وهي تمارس بشكل مستمر ، وبشكل متابعي متتال ، أي النشاط التالي يعتمد على النشاط السابق مثل التخطيط والتنظيم والإشراف والاتصال.

وهذه الأنشطة بالإدارة التعليمية تتم ممارستها في عدة ميادين أو مجالات يمكن إبرازها فيما يلي:(صلاح الدين وآخرون ، 2003 م ، ص: 22-23).

(1) تطوير الإمكانيات المادية: تعد الإمكانيات المادية مجالاً هاماً من مجالات الإدارة التعليمية وتمثل إحدى المحددات الحاكمة لفعالية الإدارة ، وتتمثل هذه الإمكانيات في المباني المدرسية والتجهيزات المادية والشؤون المالية التي يجب توفيرها حتى تتحقق أهداف الإدارة التعليمية. يتطلب تطوير هذه الإمكانيات توافر المعلومات كماً وكيفاً وتتعلق بالأدوات المدرسية والمعامل والورش وبرامج إصلاحها وترميمها ، وأيضاً توافر معلومات عن الشؤون المالية واللوائح المتبعة في

الإعتمادات المالية حتى يمكن إتخاذ القرارات الملائمة التي تحقق الأهداف التربوية.

(2) تنمية العناصر البشرية: تمثل العناصر البشرية العمود الفقري للإدارة التعليمية ، وتتضمن العناصر البشرية التلاميذ وهيئة العاملين التي تتكون من المدير والوكيل وهما يمثلان الدعامة الرئيسة في العمل التعليمي والمعلمين والإداريين والفنيين والعمال.

(3) تنمية العلاقات الإجتماعية السليمة: إن تنمية العلاقات الإجتماعية السليمة أحد المهام الرئيسة للإدارة التعليمية التي عن طريقها يمكن زيادة فعالية العملية التعليمية وتشكيل السلوك الإجتماعي للأفراد بما يتفق مع متطلبات المجتمع وعاداته وقيمه ، هذه العلاقات الإجتماعية تشمل الجوانب التالية:

أ- علاقة الإدارة التعليمية بالمجتمع المحلي.

ب- علاقة التلاميذ بعضهم ببعض.

ج- علاقة المعلم بالتلميذ.

د- علاقة المعلمين بعضهم ببعض.

هـ- علاقة المدير بالمعلمين.

(4) تطوير العملية التعليمية: يجب أن تعمل الإدارة التعليمية بإستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها الطلاب، وكذا تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء الطلاب ، ويتطلب ذلك مجاراة التطورات الجديدة في ميدان التربية ، وما يستجد فيه من إتجاهات حديثة وطرق أساليب مبتكرة. وكذلك التقويم المستمر من أجل إتخاذ القرارات التربوية السليمة التي تساعد في عملية التطوير.

خصائص الإدارة التعليمية:

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى ، مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإدارة الصناعة وغيرها، فقد ثبت أن هناك عناصر ومفاهيم يمكن تطبيقها بصفة عامة على كل ميادين الإدارة ، ومع هذا فإن الإدارة التعليمية لها بعض خصائصها المتميزة التي تتميز بها من حيث

الأغراض والوظيفة ، وقد إعترف كامبل وزملاؤه بهذه الحقيقة ، واقتروا سبعة عناصر مميزة للإدارة التعليمية هي: (محمد مرسى ، ص:28-30).

1/ ضرورتها الملحة:

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم والحاجة إلى مواطن صالح ، كلها ضروريات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه. بل إن التربية والتعليم تعتبر من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها والنامي على السواء.

2/ التطور الجماهيري:

ونعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى ، فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع الإنتاج الصلب مثلاً يدور كثيراً من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة . فمما لاشك فيه أن إهتمام الجماهير بموضوع التربية يرجع لإتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع وهو أبنائه ، وهذا الوجود المتميز للمدرسة والتربية له آثاره المترتبة على الأجهزة الإجتماعية الأخرى ، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون في القيام برسالتها.

3/ تداخل الوظائف والفعاليات:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتشابك أوالتداخل ، ومع عدم التقليل من وجود ذلك في أي مؤسسة أومنظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن مستوى يفوق ما تضمنه إدارة أوتشغيل آلة ميكانيكية أويديوية مثلاً ، وفي نفس الوقت قد تكون أقل مستوى بلاشك مما تتضمنه إدارة قسم العلاج النفسي مثلاً . وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تضمن مستوى فنياً ودرجة من تعقد العمليات تفوق المتوسط أوالمعدل. وهذا التعقد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية. وإلى جانب هذا فإن تعدد القيم الإجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج ، وكذلك تعدد الثقافات والأيدولوجيات.

4/ تآلف العلاقات الضرورية:

هنا أيضاً نجد أن المستوى الفني وارتباطه بالعمليات التعليمية وما يتضمنه ذلك من إتصالات وإحتكاكات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة تمثل جانباً آخر مميزاً للإدارة التعليمية ، فهناك العلاقات بين التلاميذ والمعلمين ، وبين التلاميذ بعضهم بعضاً ، وبين المدرسين بعضهم بعضاً ، وبين هؤلاء والآباء ، وبين أولئك والأبناء ، وبين المديرين والمدرسين ، وهكذا. وهي علاقات تتضمن تفاعلاً نشطاً يحدث يومياً . ويجب أن يسود الإحترام والتآلف جو هذه العلاقات ، كما يجب أن يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع في نوع العلاقات التي ترتبط بينها.

5/ التأهيل الفني والمهني للعاملين:

تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها من المنظمات في الميادين الأخرى. من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً. فالمعلمون يشترط حصولهم على شهادات ومؤهلات معينة مع تدريب وإعداد مهني معين. ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي إهتماماً كبيراً بانتقاء وتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع. فهناك أمور مثل، المعايير، والقيم المهنية، والقدرة على إتخاذ القرار ،ومعرفة عملية الإتصال، وغيرهما، تضيف أوتزيد من صعوبات الإدارة وتحتم عليها أن تتضمن درجة من الإعداد أوالتأهيل المهني للعاملين.

6/ مشكلات القياس والتقييم:

من المعلوم أن مشكلات التقييم على المستوى الفني في المؤسسات التعليمية هي أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى ، فكيف يمكن قياس التغيير في السلوك بطريقة مناسبة؟ وكيف يمكن قياس التغيير في الأداء المعرفي أوالمهارات أوالاتجاهات وغيرها؟ ما هوالميزان أوالمعيار النهائي لنجاح المؤسسة التربوية؟ وبالطبع هناك إجابات جيدة وشاملة لمثل هذه الأسئلة لكنها على كل حال أكثر صعوبة في تنفيذها إذا ما قورنت بحساب عائد مصنع لإنتاج الصلب مثلاً. وهناك قوى متعلمة في المجتمع لها تأثيرها على شخصية التلميذ. فهناك على سبيل المثال تأثير المنزل والمؤسسات الدينية ووسائل الإعلام والمجتمع ككل بمؤثراته

الثقافية والحضارية ممل يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل الإدارة التعليمية أيضاً طابعاً مميزاً.

7/ التحكم النوعي :

فإدارة معظم المؤسسات تعني بالضوابط المختلفة للتحكم في النواحي النوعية أوالكيفية ، مثل نوعية المواد الخام ونوعية الإنتاج ونوعية (التشطيب) وغيرها. وهناك معادلات ثابتة ومعروفة للتحقق أوالتأكد من نوعية هذه الأشياء بحيث يرفض ما لا يوافق منها المستوى المطلوب. وعلى نقيض ذلك تجد المدرسة قلما تحظى بما تقوله في هذا الصدد. فالمدرسة الابتدائية مثلاً أصبحت عامة جماهيرية لجميع الأطفال، وكذلك المدرسة الثانوية في كثير من الدول. وهناك فترة للإلمام يجب أن يقضيها كل تلميذ في المدرسة بقطع النظر عن مدى ما يمكن أن يستفيدة تربوياً في هذه الفترة. لكن من ناحية أخرى تعنى الإدارة التعليمية بالفروق الفردية من حيث إنها تقدم لكل فرد التعليم الذي يناسب استعداداته وقدراته مثلها مثل شراء المواد الإستهلاكية المناسبة للفرد. وهذه الحقيقة أيضاً مما يميز الإدارة التعليمية.

العوامل المؤثرة في الإدارة التعليمية:

إن الإدارة التعليمية فى مؤسسة التربية والتعليم شأنها شأن نظيراتها من المؤسسات الأخرى " الإقتصادية، والإجتماعية، والعسكرية ". تتأثر بعدة عوامل رئيسة داخلية وخارجية فتحد من أداء وظيفتها وأهدافها المنشودة، لذا لا بد من التعرف على هذه العوامل حتى تطلع بدورها للتصدى لهذه المؤثرات فى المستقبل. هناك عدة عوامل رئيسة تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية على النحو التالي:(محمد مرسى ، 35-41).

أولاً : العوامل الإجتماعية والسكانية:

وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالتمدن، أوالعمران، والظروف السكانية، والقرى، والضغوط الإجتماعية، وهي على النحو التالي:

أ- التمدن أو العمران: يقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن، حيث يجتمع ويتمركز السكان، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة

عوامل أساسية منها: "النمو السكاني ، وتزايد فرص العمل ، ورغبة أفراد المجتمع في توفير الخدمات ووسائل الراحة". وهنا يبرز تأثير هذه العوامل على الإدارة التعليمية.

ب- السكان: يفرض تزايد السكان العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها ، مثل مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لإستيعاب الأعداد المتزايدة بإستمرار من السكان، خاصة في هذا القرن مع كثرة الحروب ونزوح عدد مقدر من السكان إلى بلدان أخرى. وكذلك التركيب السكاني ووضع المرأة ، وكذلك عدم تجانس السكان، ووجود أقليات، أو مجموعات عرقية، أو عرقية، أو مجموعات وطوائف دينية، فإن الإدارة التعليمية تتأثر بمحتويات المنهج الديني.

ج- القوى والضغوط الإجتماعية: تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الإجتماعية التي لا يمكن تجاهلها، بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها. مثل زيادة طموح الآباء، وكبر آمالهم، وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم ، وتزايد الطلب الإجتماعي على نوع معين من التعليم ، ووضع المرأة الإجتماعية ودورها في المجتمع وما يرتبط بذلك من تقاليد إجتماعية.

ثانياً : العوامل الطبيعية والجغرافية والإقتصادية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية، والجغرافية، والإقتصادية ، فالتنظيم المدرسي، والأبنية المدرسية، وقيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري وغيرها . إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة ، وجود نظامين للتعليم وعوامل المناخ في بعض البلدان ، وإختلاف المجتمعات في درجة قواها الإقتصادية ، والأعباء أوالتكلفة المالية المتزايدة للتنمية التعليمية. وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية في البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث إرتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة، وتأثيرها بإتجاهاتها، وتشريعاتها، وأجهزة الدولة المختلفة، وإختلاف التيارات السياسية، والحزبية، وما يرتبط بها من إختلاف أيديولوجي يؤثر بصورة مباشرة على الإدارة التعليمية.

وظائف الإدارة التعليمية:

تعتبر وظائف الإدارة التعليمية المرتكز الأساسي للعملية الإدارية ، فلا بد من تناولها لتوضيح الأسس الأصلية بل الركن الأساسي للعملية الإدارية لأنها

مسئولة عن تحقيق أفضل النتائج باكفاً الطرق فقد إتجهت معظم الدراسات والبحوث إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية هي:

أ/ **التخطيط:** هو العمل على تحقيق الأهداف التعليمية وترجمتها إلى واقع في ضوء الإمكانيات المتوفرة ، فالتخطيط يتضمن ما يلي:(فصل الراوى ، 2000م ، ص:24).

- 1- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب الأهمية.
- 2- إقتراح البرامج والأنشطة التي تترجم هذه الأهداف إلى واقع.
- 3- تقرير الوسائل والإجراءات اللازمة للتنفيذ.
- 4- وضع معايير للأداء وجداول زمنية لإنجاز الأعمال.
- 5- رصد الوقائع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل المناسبة كما إن للتخطيط أهمية وفوائد يمكن إبراز دورها في هذا الفصل إن شاء الله.

ب/ **التنظيم:** " التنظيم هو تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبهم في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسئوليات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة ". ويلعب التنظيم دوراً مؤثراً في تنسيق جهود الجماعة وتقليل الجهد المبذول من كل فرد مع زيادة العائد الذي يحصل عليه. وتتضمن عملية التنظيم ما يلي:(فصل الراوى ، 2000م ، ص:24).

1. تحديد فلسفته التنظيمية (مركزي لا مركزي).
2. تشكيل الإطار العام لترتيب علاقات الأفراد أعضاء التنظيم (الهيكل التنظيمي).
3. تحديد إختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة.
4. تعيين السلطات والصلاحيات (عملية تفويض السلطة).
5. تحديد أسس المحاسبة والمسائلة وحدودها لكل وظيفة.
6. تحديد القواعد والضوابط التي يلزم بها الموظفون (السياسات).
7. تحديد إجراءات ونظم العمل في مختلف المجالات.
8. تنظيم أساس استخدام الموارد المادية (من له حق إستخدام؟ ومتى؟ وكيف؟).

مبادئ التنظيم:

التنظيم هو الهيكل الذي تتساوى فيه السلطة والمسئولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى المرؤوسين.

عناصر التنظيم: "السلطة ، المسؤولية"

تتضمن المهام الإدارية قدرًا من السلطة والمسؤولية إذ أنّ خطوط السلطة والمسؤولية تشكل النسيج الذي يربط التنظيم ويجمعهم في وحدة واحدة بدلاً من أن يكون عدداً من الأجزاء غير المترابطة أو غير المتناسقة.

أ- السلطة: ما هي السلطة؟ ماذا نعني عندما نقول إنّ رئيساً أو مراقباً ، أو مشرفاً أو سلطة؟ إنّ الإجابة على هذا التساؤل عادة في صيغة قانونية، السلطة هي حق إصدار الأوامر، وحق طلب أنواع معينة من الأداء، وإن المدير له القوة لأن يحدد الأعمال، أو يشتري معدات ، أو يحدد الوقت الذي يبدأ العمل.

ب- المسؤولية: إنّ المسؤولية هي الإلتزام بإجراء بعض الواجبات، وذلك لتحقيق نتائج معينة. إنّ السلطة تحمل معها دائماً مسؤولية، إنّ المدير مسؤول عن التأكد من أن النفقات في حدود المقرر وإن مواصفات الجودة ، وقد تم تحقيقها في الوقت المحدد. إنّ المسؤولية يجب أن تقترن بالسلطة، فإن كان المدير يتحمل مسؤولية تحقيق نتائج معينة كان من المعقول أن يحصل على السلطة الكافية التي تمكنه من تحقيق هذه النتائج. تفويض السلطة المدير عادة يفكر كالاتي:

إنها مسؤوليتي إذ لم تسر الأمور كما يجب ، وليست مسؤولية المرؤوسين، يعود التردد في تفويض السلطة إلى عدم معرفة كيفية التفويض، ولكن الإدارة التربوية الناجحة لا بد أن تقوم على مبادئ التفويض للمستويات الأدنى في الإدارة.

هناك ثلاثة مراحل أساسية في عملية التنظيم:

1- إقامة علاقات بين ألوان النشاط المطلوبة لتحقيق الأهداف في صورة مراكز على الهيكل التنظيمي.

2- تحديد المعايير للخبرات العقلية والمادية المطلوبة لممارسة المسؤوليات لكل مركز وتعيين أشخاص ذوي المهارات المطلوبة.

3- توفير جميع الموارد والمواد والأدوات والأموال والسلطة اللازمة لإنهاء العمل.

الخصائص الرئيسية لتطوير التنظيم:

إن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، لذلك من الضروري توفر المعلومات الدقيقة وأسلوب ومعايير الإختيار واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغيير.

إن إحداث التطوير لا يتم عفويًا أو عشوائياً ، إنما هو نشاط يحتاج إلى تخطيط مسبق يهدف إلى:

أ- تحديد الأهداف المرغوبة.

ب- اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف، كأن تحدد الأعمال اللازمة والمسؤوليات.

ج- تقسيم العمل بين أفراد الجماعة.

د- توفير المهارات اللازمة للقيام بالأعمال والعدد المطلوب وتدريبهم.

هـ- وضع نظام الإيصال في مختلف الأفراد والجماعة.

و- وضع نظام لتحفيز أفراد الجماعة لأداء الأعمال بالمستوى المطلوب.

ز- وضع نظام لمراقبة أداء مختلف الأفراد.

ح- التنسيق بين جهود مختلف الأفراد.

ط- وضع البرامج البديلة والخطط اللازمة لتعديل التنظيم إذا ما تغيرت الظروف في الأجل الطويل.

ج/ التوجيه: نعني بالتوجيه، إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين، لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة، فهو حلقة الإتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى. ولذلك يجب أن يعطى ما يستحق من إهتمام ، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد، ودفعهم لحسن الأداء، والتوجيه يجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه، وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه لتنفيذه ، ويشمل التوجيه:

أ- الإتصال بالمرؤوسين، وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال، بواسطة إصدار التعليمات، والشرح والوصف وضرب الأمثلة، وقد يتم الإتصال بطريقة مكتوبة ،

أوشفوية، وقد يشتمل الإتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها، وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل كافة التفاصيل المطلوبة.

ب- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والإلتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الإختياري في تنفيذ الأعمال. (جودت عزت ، 2008م ، ص:23).

د/ الرقابة: تعني الرقابة، التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويهما. ونظام الرقابة الأمثل، هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه. والرقابة قد تكون داخلية، نابعة من التنظيم الإداري الداخلي، أو قد تكون خارجية تتبع من النظام والقانون العام من الدولة، ويمكن القول بأن الرقابة أصبحت من العمليات الإدارية الضرورية، بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها، وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة، يؤدي إلى الإلتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة. ويمكن التذليل على الرقابة في المؤسسات التعليمية، عند قيام المدير بمتابعة أعمال المعلمين، وإشرافه على توزيع ومراقبة إنظام الدوام المدرسي، والتقييد بالتعليمات. وتشتمل الرقابة على العناصر التالية:

1- تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التي تتم بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التي تقرر إتمامها سلفاً.

2- مقارنة الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة إنحرافات التنفيذ عن التخطيط.

3- دراسة أسباب إنحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو إعادة تحديد أهداف جديدة.

(جودت عزت ، 2008م ، ص:23-24).

ه/ التقييم: عملية تقدير أو وزن أو حكم على قيم الأشياء، ويعرفه آخرون مثل "سميدي ووالف دافينر" بأنها "عملية الحصول على المعلومات وإصدار أحكام تنفيذ في اتخاذ القرارات". فالتقييم مبني على أساسين هما:

أ- جمع البيانات والمعلومات عن طريق القياس تم إصدار أحكام في ضوء ذلك ، ويعتبر التقويم عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة والعمل التربوي بشكل خاص ويمكن توضيح ذلك بما يلي:(طارق البدرى ، 2005م ، ص: 49).

1- أنه وسيلة هامة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف معين.

2- يساعد على تحديد نواحي القوة والضعف في أي برامج عمل.

3- يساعد في الحصول على الأدلة اللازمة التي يمكن أن تستند عليها في الحكم على مدى فاعلية أسلوب أو طريقة معينة.

4- يساعد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطوير العمل وتحسين نوعيته. ولكي يحقق التقويم الأهداف المتوخاه، ينبغي على مدير المدرسة أن يأخذ في الإعتبار بعض الأمور المهمة وهو يؤدي عملية التقويم في مدرسته ومنها:

أ- أن الهدف الأساسي للتقويم: هو معرفة مدى النجاح في الوصول للأهداف المرسومة بما يؤدي إلى تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها المختلفة.

ب- هناك نوعان رئيسان في التقويم: الأول هو ما يعرف بالتقويم البنائي، ويقوم به المدير عادة أثناء السنة الدراسية أي أثناء تنفيذ خطط المدرسة. ويستفاد منه في تحسين العمل ومعالجة الأخطاء أو الإنحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ، أما النوع الثاني من التقويم فيعرف بالتقويم النهائي والهدف منه التعرف على النتائج النهائية للعمل ومقدار الإنجاز المتحقق في ضوء الأهداف الموضوعه.

ج- من الضروري إشراك المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة في عملية التقويم خاصة فيما يتعلق بوضع قواعد ومعايير عملية التقويم.

4- هناك وسائل متعددة لإجراء عملية التقويم منها الإختبارات وإستمارات الملاحظات والزيارات، بمعنى أن الوسائل والأساليب المستخدمة في التقويم قد تختلف باختلاف طبيعة الأهداف أو الأعمال المطلوب تقويمها.

تطوير الإدارة التعليمية:

يتميز العصر الحديث بالتغير السريع في أحداثه، وبتراكم المعرفة النظرية، وكثرة تطبيقاتها العلمية في جميع مجالات الحياة، بدءاً بالمجال العسكري، وعلوم

الفضاء، وانتهاءً بالتربية والتعليم، لدرجة أن البعض أطلق على هذا العصر بعض المسميات منها "عصر الانفجار المعرفي" وعصر القرية الصغيرة " أوالمجتمع الإلكتروني "ويضيف البعض أن صورة المجتمع الحالي سوف تتغير كثيراً مع بداية القرن الثاني والعشرين وذلك نتيجة للاكتشافات العلمية المعقدة وهذا التحدي يواجه القائمين على أمر الإدارات التعليمية.

لذا فالتربية هي: (بهاء الدين ، ص:149-150) إنعكاس لظروف المجتمع ، بل لظروف عصرها ، فإنها تجب أن تتصف بصفتي الأصالة (التمسك بالتراث) والمعاصرة معاً والتمسك بالتراث وضرورة إحيائه، لا يتعارض مع مفهوم المعاصرة، فالتراث هو الهوية الثقافية للأمة التي من دونها تضمحل وتتفكك داخلياً، وقد تندمج ثقافياً مع أحد التيارات الحضارية العالمية القوية، وأصبح من البداهة الآن أنه لا معاصرة بدون أصالة، ولا أصالة صادقة دون معاصرة فاعلة. ومن هذا المنطلق جاءت العديد من التوصيات للمؤتمرات والندوات والدراسات التي من بينها توصية مؤتمر التربية والمسؤولين عن التخطيط الإقتصادي في الدول العربية المنعقدة في أبوظبي (1977م) ، الذي نص علي "أنه لا بد للدول العربية من مضاعفة الجهود الرامية إلى تجديد التربية وتطويرها بهدف الإسهام في تعزيز الذاتية الثقافية وفي عمليتي التحديث والتنمية، والعمل على إجراء تجديد حقيقي للنظام التعليمي ومتطلبات كل بلد، بما يتلاءم مع التنمية الإقتصادية والإجتماعية فيه".

مفهوم التجديد والتطوير التربوي كما عرفه البعض هو:(بهاء الدين ، ص:155-157).
"إدخال كل جديد في الأفكار والسياسات، أوالبرامج، أوالطرق، أوالمراقق، أوالبيئة التعليمية القائمة بالفعل على إتساعها، بشرط أن يحدث تحسناً ملموساً في كفاءة الخدمة التربوية. كما ينظر البعض الآخر إلى التجديد التربوي أنه التغيرات في أي مجال من مجالات الحياة التي تهدف إلى تطويرها، من أجل تحقيق الأهداف التربوية بصورة أفضل أوترقية هذه الأهداف ذاتها.

ويفهم من هذين التعريفين أن التطوير التربوي يعني التطوير الشامل للمنظومة التعليمية، شأنه شأن أي مؤسسة تحتاج إلى تطوير وتحديد لاسيما في عصر العولمة والتكنولوجيا، وأن الإدارة التعليمية أولى بالتطوير من غيرها، فلا بد من رفع

كفاءتها وفعاليتها، وإستخدام أساليب مبتكرة لحل المشكلات بطريقة يشارك فيها الخبراء التربويون لتحقيق الهدف الأساسي لمنظومة التعليم.

دواعي التجديد والتطوير في الإدارة التعليمية:

السؤال الذي يتبادر للأذهان هل هناك دواعي لتجديد أو تطوير الإدارة التعليمية؟ الإجابة نعم. حيث تواجه الإدارة التعليمية تحديات كبرى تستدعي المبادرات والحلول لمواجهة تلك التحديات، وتأتي هذه التحديات من داخل الإدارة أو من خارجها ، وقد تكون حاضرة أو مستقبلية، حيث يتم تناول ما يلي:

1/ التحديات الداخلية: وهي التي تنشأ من داخل الإدارة عند مواجهة مشكلات حاضرة أو مستقبلية تتعلق بعنصر أو أكثر من عناصر العملية الإدارية ومن هذه التحديات:

أ- إفتقار كثير من المنشآت والمرافق المدرسية إلى إستيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب بسبب تخطيط إنشائها لعدد محدد من الطلاب وعدم قابليتها للتوسع المستقبلي، وصعوبة الصيانة الدورية.

ب- تعدد المشكلات الناجمة من نقص التمويل ومحدودية الموارد.

ج- الإفتقار إلى تحديد هياكل وظيفية للأقسام المختلفة للإدارة التعليمية وفقاً للخصائص المطلوبة.

د- جمود الخطط الدراسية ومقرراتها التقليدية، وضعف ملاحظتها لمعطيات التطور العلمي التكنولوجي المتسارع ، والأزدواجية في تدريس بعض المواد.

هـ- ضعف قنوات الإتصال المزدوج ذي الإتجاهين بين مدير التربية والتعليم والإدارات التعليمية التي تتبعها، وكذلك بين الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها وبين الأقسام المختلفة داخل (المديرية) أو الإدارة التعليمية.

و- يعد الإنفجار السكاني أحد أخطر التحديات التي تواجه المجتمع المصري المعاصر، بل السودان واحد من الدول العربية التي تواجه هذه الظاهرة.

2/ التحديات الخارجية: أهم هذه التحديات الخارجية هي:(بهاء الدين أمين، ص:155-157).

أ- الثورة المعلوماتية: يتميز العصر الحديث بالثورة المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بسرعة مذهلة.

ب- الثورة التكنولوجية: هناك ثورة جديدة يطلق عليها، الثورة التكنولوجية الثالثة تجتاح العالم اليوم وهي تختلف عن الثورة الصناعية الأولى والثانية حيث إنها تعتمد أساساً على الفعل البشري والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر وتوليد المعلومات وتنظيمها وإستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية. وفقاً لمعطيات هذه الثورة فقد دخل العالم مرحلة جديدة من التطور العلمي التي تتطلب إعادة النظر في منظومة التعليم وتطوير الإدارة التعليمية وتحديثها لمواجهة هذا التقدم العلمي الهائل.

ج- الثورة الإتصالية: تمثل ظاهرة الإتصال واحدة من أهم مظاهر عصر العولمة الذي نعيش أحداثه العالمية التي جعلت من العالم قرية كونية بل "غرفة كونية" يتعارف أهلها في سهولة ويسر. فثورة الإتصالات عبرت الفضاء دون قيد أو زمان أو مكان في أي مجتمع من العالم.

د- التغيير الإجتماعي المتسارع: يعد التغيير الإجتماعي أحد خواص العصر الحديث الذي نعيش تغيراته ومتغيراته الآن، وهو نتاج الثورة المعلوماتية المتفاعلة مع الثورة التكنولوجية الثالثة، والثورة الإتصالية، والإعلامية المتزايدة.

معايير تطوير الإدارة التعليمية:

إن عملية التطوير في إدارة التعليم ليست حركة تغيير جامحة دون ضوابط أو معايير، قد تؤدي إلى إرباك النظام التعليمي وتتمثل في آليته في إحداث التطوير المطلوب، وإنما هي عملية تغيير واعية محملة ببعض القيم الروحية والأخلاقية والعلمية، ومن أهم المعايير الثقافية والإجتماعية التي يمكن الإسترشاد بها في إجراء التجديد والتطوير في الإدارة التعليمية ما يلي: (بهاء الدين ، ص:158-159).

أ- أن يعكس التطوير روح العصر الحديث ومتغيراته المعلوماتية العلمية والتكنولوجية وأن يكون مواكباً للتطورات الحضارية بما تشمله من نظريات علمية وتطبيقات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ب- أن يكون التطوير إنعكاساً لحاجات التغيير الإجتماعي الحادث في ثقافة المجتمع، وأن يكون مستجيباً لمتطلبات التنمية الشاملة في نواحي الحياة الإجتماعية والإقتصادية والعمرائية.

ج- أن يحافظ التطوير على الجوانب المميزة والقيم الإيجابية للنظام التعليمي القائم وأن يتم في متغيراته.

د- أن يمثل التطوير حلاً عملياً لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحاضرة والمتوقعة.
هـ- أن يعتمد التطوير على إستخدام الرؤى المستقبلية في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والإسهام بإيجابية في التغيير المنشود في ثقافة المجتمع ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في ثقافة العصر الحديث وفق مناهج وأساليب دراسة المستقبل المنظور.

إنّ تطوير المؤسسات التعليمية هو محصلة تفاعل البعد البشري، والبعد المؤسسي والبعد البيئي، للمؤسسة ذاتها، ولقد تناولت أدبيات الإدارة موضوع تطوير مؤسسات التعليم وأولته عناية وإهتماماً، وعلى وجه العموم فإن ثمة إجماعاً على أن مراحل تطوير مؤسسات الإدارة التعليمية تنحصر فيما يلي: (بهاء الدين ، ص: 159- 150).

1/ مرحلة البدء:

تعد هذه المرحلة أساسية للتطوير، وتتصل بحالة المؤسسة ومتطلبات تطويرها ومدى إستعدادها لممارسة التطوير والتغيير، حيث يشكل دعم مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق أسلوب التطوير، وبصفة خاصة المستوى الإجرائي أوالتنفيذي.

2/ مرحلة التحول:

وهذه المرحلة تالية للمرحلة السابقة، وهي بمثابة متطلبات قبلية يجب توافرها حتى يتم التوصل إلى مرحلة التطوير، وتنحصر هذه المرحلة في القيام بجهود مدروسة ومخططة لتربية وتدريب العاملين في المؤسسة.

3/ مرحلة الصيانة:

تستهدف هذه المرحلة المحافظة على فعالية برنامج التطوير، وهي تتطلب توافر فريق أوكادر من المختصين من داخل المؤسسة يعملون كمنظومة فرعية داعمة ومساندة لجهود مستشاري تطوير المؤسسة.

4/ مرحلة النتائج:

إن الآثار التي يمكن أن تتركها برامج التطوير على أية مؤسسة وعلى العاملين فيها وعلى مكانتها كمنظمة تتزامن مع المؤسسات المختلفة للمجتمع، هي ذاتها التي تفيد في الحكم على مدى أهمية وفعالية برامج تطوير المؤسسة ومدى ملاءمتها لهوية المنظمة وبيئتها المحيطة.

جوانب تطوير الإدارة التعليمية:

بالرغم من أن عملية التجديد والتطوير في إدارة وتنظيم التعليم تمر في ببطء، إلا أنه أصبح في رأي الكثير من القادة التربويين أنها هي الملجأ الأخير لإحداث تغييرات جوهرية أخرى مرغوبة في سائر أنشطة العملية التعليمية، وبدون تطوير إدارة التعليم وأنشطته قد يصبح تطوير الأنشطة الأخرى ضرباً من المستحيل.

إنّ التجديد والتطوير بصفة عامة يجد مقاومة من الأفراد والجماعات التي تتأثر به ولذلك فإن إدخال تعديلات وتجديدات في إدارة التعليم وأنظمتها يتطلب من القيادات الإدارية التعليمية مهارات وقدرات لا يمكن بدونها تحقيق أي فائدة ترجى، وأياً كان نوع التطوير والتجديد، فإن هناك إعتبارات أساسية ينبغي أن تؤخذ في الحسبان، ويأتي في مقدمة هذه الإعتبارات ما يلي: (بهاء الدين ، ص:160-161).

1- وجود سياسة شاملة للتطوير يكون إطارها المرجعي سياسات المجتمع وخطته التنموية الشاملة.

2- الإدراك الواعي لبيئة المؤسسات التعليمية ومعرفة السمات والخصائص التي تتصف بها هذه البيئة.

3- الإلتزام بالمنشور الشمولي والمتكامل للتطوير والذي يتكامل في إطاره كل البعد البشري، والبعد المؤسسي، والبعد البيئي.

4- وضع فلسفة واضحة ومحددة حول إحتياجات المؤسسة التعليمية من القوى البشرية المدربة في كافة المجالات ووسائل تأمينها.

5- الإستخدام الأمثل للعناصر البشرية وإعادتها من خلال تطبيق الأسس العلمية في عمليات التنظيم الإداري وإختيار وتعيين القوى البشرية والإعتناء بتدريبهم وتوفير الحوافز المادية لهم.

6- تحديث التشريعات المختلفة التي تحكم عمل المنظمات التعليمية بما يتناسب مع المتغيرات المستجدة في المجتمع والنظام العالمي، تشمل عملية تطوير الإدارة التعليمية عدة جوانب أو عناصر منها:

أ/ توفير الأطر القيادية أوالإدارية وتزويدها بالتقنيات والمهارات الإدارية العصرية.

ب/ توفير المعدات والأدوات والخدمات اللازمة للإدارة العصرية.

ج/ تطوير نظم التوثيق والتسجيل وتنمية نظام جديد للمعلومات الإدارية.

د/ مراجعة القوانين والقرارات الإدارية والمالية والتعليمية.

هـ/ تطوير نمط العلاقة بين الإدارة والمستفيدين.

يستنتج الباحث أنه يجب علي القائمين على أمر التربية والتعليم خاصة القيادات التعليمية منهم أن يولوا إهتمامهم بتطوير جانب الادارة التعليمية بالمهارات اللازمة التي من شأنها أن يؤدي إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية في جميع إطرها حتى تواكب التطور المتسارع في البلدان العربية، لأن السودان جزء لا يتجزأ من المنظومة العربية.

ثانياً : مفهوم القيادة التربوية:

تلعب القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم وفي تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وهي ليست مقتصرة على من يشغل المركز القيادي بحكم وظيفته، بل إنها قد تنبع من بين المجموعة وقد تتغير المواقف والمبادرات إذ قد تنتقل القيادة في المجموعة من بين يدي القائد الرسمي إلى أيدي التابعين له عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يلعبونه من أدوار فعّالة. (محمود قراقرة ، 1987م ، ص:30)

كما أوضح سمعان: (وهيب سمعان وآخرون، 1984) أن القيادة ما هي إلا تأدية الأدوار، ومسؤوليات يؤدي حسن القيام بها وكفاءته إلى إستمرارها، ويؤدي الفشل في تحمل مسؤولياتها والقيام بوظائفها إلى إنتقالها عملياً إلى ما يبرز في المجموعة رغم بقائها إسمياً للقائد الرسمي

وعليه فإن نجاح القائد في تأدية دوره هو الذي يكفل له الإستمرار فيه، غير أن النجاح في تأدية الدور القيادي يعتمد إلى حد كبير على كفاءة وقدرة من يتولاه وعلى نوع العلاقة التي إستطاع أن يحققها مع رؤسائه ومرؤوسيه.

يعرف دكتور إبراهيم عصمت مطاوع القيادة بأنها: "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، وهي القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه"، أوهي "إستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف هناك عدة مفاهيم للقيادة منها". (طارق البدرى ، 2005م ، ص:50):

1- "إنها مجموعة صفات تتوفر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة (الأفراد) لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والعامية.

2- ويعرفها حسن خطاب بأنها: "نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجتهم".

3- ويرى آخرون أنها: "المقدرة في التأثير على الآخرين".

4- وبعضهم يعرفها: "هي فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس عال"، أوأنها: " انجاز المهمات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها المرغوبة" وهذه المهمات يمكن أن يصطلح عليها بوظائف المجموعة، أوهي "عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف محددة".

5- ويعرفها الحصري بأنها: (جودت عطوى ، 2010م ، ص: 67) " تأثير المدير في سلوك التابعين في موقف معين".

6- ويعرفها أوردوى تيد: "أنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه".

7- ويعرفها روبرت يفنجنسون: " أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل، وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، مع حسن إستخدام هذه الموارد والتسهيلات".

ومن خلال هذه التعريفات يرى الباحث أن القائد التربوي ليس بمعزلٍ عن الجماعة أو (الأفراد)، بل هو جزء أصيل منها، فلا بد من وجود قائد مؤثر له من الصفات والميول والطموحات والعمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بالقدر المطلوب . وتقول دكتورة سامية غانم: "إن الإنسان يعيش في جماعات يتأثر بها ويؤثر فيها، وتتسع مساحة هذه الجماعات من الأسرة إلى الحي إلى البلدة إلى المجتمع ويتدرج في حياته الإجتماعية بتطور نموه". ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة. والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية إجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملاً إجتماعياً ناجحاً بين أفرادها لتحقيق أهدافها.

والقائد هو الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، ويقوم هو بتوزيع الإختصاصات على أفرادها، ويساهم في إعطاء نماذج للقدرة في الإنجاز، ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري في تحقيق أهدافه على قيام القيادة الإدارية بوظائفها، فالقيادة في التربية والتعليم خاصة تتوافر في المدرس الكفاء، وهذه الخاصية لها أثرها على إستجابة الطلبة والتلاميذ لشخصيته وتوجيهاته، حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية والروحية والفكرية، كذلك دور المدير والمسؤول الإداري التربوي، ولذا عرفها محمد علاوى بأنها: " قدرة الفرد على التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين ومساعدتهم على توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة ". ويجب أن تكون المقومات الجيدة لعلاقة القائد بالجماعة كما يلي:(طارق البدرى ، 2005م ، ص: 51).

1- الإلتناء إلى الجماعة.

2- سمو الهدف ووضوحه.

3- قوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي).

- 4- القدرة على الإلتزام بالعمل وتحمل المسؤولية.
 - 5- الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات.
 - 6- التعاون والإلفة والإحترام المتبادل بين القائد وأفراد المجموعة.
 - 7- الإلتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
 - 8- القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتفويض السلطة وتسهيل عملية الإتصال.
 - 9- بث روح التعاون المتبادل.
 - 10- العلاقات الإنسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى الجماعة.
- بالإضافة الى هذه المقومات الجيدة، هنالك بعض الظواهر أدت الى تطوير مفهوم القيادة التربوية مما إنعكس على أدائها.
- أهم الظواهر التي أدت إلى تطور مفهوم القيادة التربوية: (حسن حسان وآخرون ، 2007م ، ص:206).
- 1/ إضفاء الصيغة العلمية على الإدارة بعامة وإهتمام الباحثين بالبحوث والدراسات العلمية المتصلة بالإدارة بخاصة.
 - 2/ إعتبار الإدارة ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل إجتماعي وعلاقات إنسانية.
 - 3/ إستخدام النظريات والنماذج.
 - 4/ تحليل الإدارة والقيادة إلى بعدين أحدهما يتصل بالمحتوى والآخر بالطريقة.
 - 5/ تأثير الإدارة والقيادة التربوية بعدد من الظواهر والقوى الجديدة مثل التكنولوجيا، والعوامل، السكانية، والعقائد، الأيدولوجية، والضغوط الإجتماعية، والعوامل الطبيعية، والجغرافية، والتفسير، والصراع في نظام القيم، والإنفجار المعرفي.
- يرى الباحث أن القيادة التربوية تتطلب الاسلوب الامثل فى قيادة دفة التربية والتعليم، وبما أن القائد التربوى هو الدينمو لهذه العملية، فلا بد أن يبرز دوره الرسالي، وأن يتمتع بصفات قيادية، ومهام إدارية وفنية وتكنولوجية تسهم فى أدائه مع رؤوسائه ومرؤوسيه حتى تتحقق أهداف المؤسسة التربوية.
- طبيعة القيادة:**

ينظر بعض رجال القيادة إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من

العلم والفن علي النحو التالي:

أولاً: القيادة علم وفن: تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أوفن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الإتجاه المرغوب فهي فن وعلم تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والإجتماع.

والقيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس وفي الأندية وفي المصانع وفي دوائر الحكومة، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وأتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاءة القيادة.

ومما لا شك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القيادة، فمثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد قد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها. لذا مرت الأبحاث بثلاثة مراحل متميزة عن طبيعة القيادة التربوية الفعالة وهي: (قاسم الحربي ، 2004م ، ص: 22-23).

1- مرحلة دراسة السمات الشخصية للقائد:

إختلف الباحثون في تحديد عدد السمات الشخصية التي تميز القائد الفعال، وظهرت مشكلة وجود عدد غير محدد من السمات التي تصف القادة، كما لم يتفق الباحثون على السمات الأكثر أهمية للقائد، ولكن توجد بعض السمات المشتركة التي يظهرها عدد من القادة دون غيرهم في بعض المواقف القيادية، وهذه السمات هي: الذكاء، والنصح الإجتماعي، والدافع الداخلي أوقوى داخلية للإنجاز، والإتجاه الإيجابي في العلاقات الإنسانية وفي التعامل مع الآخرين، وإنكار الذات، والإحساس بالمهمة وسمو الشخصية.

2- مرحلة دراسة سلوك القائد:

تعتبر هذه المرحلة نقطة تحول في نوعية الدراسات والبحوث، حيث تغير إتجاه الباحثين من دراسة السمات أوالخصائص إلى دراسة سلوك القادة في محاولة لتجديد إتجاهات القيادة الفعالة على أساس أن مؤشر القيادة الفعالة غير موجود وبصفة

قاطعة في سمات القائد، ولكن قد يوجد في نمط معين من سلوك القائد القابل للتحليل والتعلم.

3- مرحلة دراسة عوامل الموقف التربوي:

بدأ هذا الإهتمام بالدراسة العلمية المنظمة لموضوع المتغيرات في إطار المواقف القيادية، وقد إنعكس هذا في محاولة تعريف القيادة نفسها بعدد من المتغيرات المرتبطة بموقف القيادة.

يرى بعض الباحثين أن المواقف القيادية يمكن تعريفها بثلاث متغيرات أساسية هي: نوعية العلاقات بين القائد والعاملين، ودرجة وضوح عمل المجموعة، ومدى إستخدام السلطة الوظيفية للقائد، وبشير و"يلزوبوندي" إلى أن للقيادة التربوية دور يمكن تعلمه وممارسته في المواقف المدرسية، ويحدد أربع مهارات يمكن تعلمها وممارستها في المواقف التربوية وهي:

أ- كيفية السلوك الشخصي تجاه الآخرين.

ب- نوعية الإتصال المناسب لفهم الآخرين موضوع الإتصال.

ج- مراعاة العدالة بين الأفراد في المجموعة القيادية.

د- تنظيم جيد للعمل، وتنسيق الجهود التي تؤدي إلى تحسين التعلم.

القيادة والإدارة:

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، بينما يسعى رجال الإدارة التعليمية ودارسوها إلى توضيح ذلك، حيث يرى بعضهم أن الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل إنه يجب أن يجمع بين الاثنين معاً.

كذلك هناك من يرى أن الإدارة معنية بالحاضر:(حسن حسان وآخرون ، 2007م ، ص:208) ، أما القيادة فتعنى بالتغيير، وبالتالي يجب على القائد أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم، وقد ينظر البعض من منظور السلطة والنفوذ والتأثير وذلك أن

رجل الإدارة يمارس سلطته بحكم مركزه ووظيفته التي تستمد مشروعيتها من القانون وقواعد التنظيم.

أما النفوذ والتأثير فهو مصدر من مصادر القوة لرجل الإدارة ولكنه لا يعتمد على سلطة رسمية أوقانون وإنما سلطته غير رسمية، لأنها تتضح من خلال مكانته وبين العاملين معه وبما تمنحه له من نفوذ عليهم، وبذلك تختص كل إدارة بقائد حتى ولو كان في مركز القيادة بالفعل، فإن القيادة ليست عملية جامدة بل هي عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف وما يمكن أن يتوقع من القائد نفسه الذي عليه أن يعرف ويدرك إرتباط الوسائل بالغايات، وأن يقوم برسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة، كما يجب عليه دفع العمل إلى الأمام وأن يطور أساليبه وطرائقه بصورة تجعل له قوة وتأثيراً تساعد على القيادة الواعية المنظمة.

الفرق بين القيادة والرئاسة:

يعرف "ديد" القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه ، وهناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة.

فالقيادة تتبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد إجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه. كما أن هناك فروقات بين القيادة والرئاسة، كذلك هناك علاقة وثيقة بينها ويتضح ذلك فيما يلي: (حسن حسان وآخرون ، 2007م ، ص:206).

- 1- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- 2- تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- 3- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة.
- 4- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن المصدر والقوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.

5- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي إعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً. وقد تلتقي الرئاسة بالقيادة، وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه إكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

أهمية القيادة:

وللقيادة أهمية بالغة في الحياة اليومية، لأنه لا توجد مؤسسة أو بيت دون قائد يرشد ويوجه أفراد مجتمعه، لأن التربية مرتبطة بالسلوك الإنساني فهي جديرة بالقيادة.

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَٰكِنَّ

اللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ ﴿٢٥١﴾ (البقرة: 251). فالقيادة بالغة الأهمية، وتلك

الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والإبتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تمكن في: (حسن حسان وآخرون، 2007م ص: 209).

1/ إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوارتها المستقبلية.

2/ إنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

3/ إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

4/ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

5/ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

6/ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.

7/ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

خصائص القيادة:

كما أن لكل أسرة راعياً مسؤولاً عنها، يدير شئونها ويتولى قيادتها ويعمل دائماً من أجل رفاهيتها وإسعادها وبيئتها وقصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل

جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف مع الصالح العام.

والقيادة ظاهرة إجتماعية تنشأ عن طبيعة الإجتماع البشري فحيثما تكون هناك جماعة، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر، ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة، والجماعة صفة من صفات النشاط الجمعي، تتناول جميع ميادين النشاط الإجتماعي الإقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدماً كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوكيات أفراد جماعته أولتوجيه ما لديهم من قدرات وميول وإستعدادات أولتدريبهم على مهارات أولإقناعهم بآراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة.

مما سبق يتضح أن عملية القيادة ضرورة تحتمها التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أوالقانون أوالعرف أوالعادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أوالإخلال بأمن الآخرين، ويمكن حصر خصائص القيادة فيما يلي:

- 1- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناء لا توجيهاً تخريبياً.
- 2- تؤثر القيادة في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقتناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- 3- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- 4- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم.

أهم وظائف القائد التربوي:

- 1/ يتمتع بها أمام مرؤوسيه على النحو التالي:
 - 1/ التخطيط للأهداف التربوية القريبة المدى والبعيدة المدى وللعملية التربوية حيث تكون الأهداف واقعية ممكنة التحقيق.
 - 2/ وضع سياسة تعليمية مستعيناً فيها بمصادر وسياسات السلطات الأعلى ومصادر وأعضاء الجماعة ومساهمياً في إطار ما تفوضه له السلطة العليا أو الجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.
 - 3/ الأيديولوجية ، حيث تكون للقائد أفكار إبداعية يدعمها إطار علمي.
 - 4/ الخبرة الإدارية التربوية المتوفرة لدى القائد والتي يستغلها وتظهر في سلوكه.
 - 5/ الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل لتنفيذ السياسة والمناهج وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.
 - 6/ الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات وخلافات داخل الجماعة.
 - 7/ الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ بما يكفل المحافظة على النظام والإنضباط في الجماعة.
 - 8/ صيانة بناء الجماعة من حيث علاقات الود والتجاذب والتعاون وطرق الإتصال بين الأعضاء وإمكانات الحراك الرأسي والأفقي.
 - 9/ تنسيق الأدوار الإجتماعية ووظائف الأعضاء في الجماعة وحسن توزيعها والقيام بسلوك الدور في ضوء المعايير السلوكية السليمة وتجنب صراع الأدوار.
 - 10/ نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة لأعضاء الجماعة.
 - 11/ رمز للجماعة وإستمرارها في أداء مهمتها.
 - 12/ صورة للأب ورمز مثالي للتوحد.
 - 13/ حارس معايير السلوك التربوي في ضوء تعاليم الدين واللوائح والقوانين والعرف والتقاليد.
 - 14/ محافظ على تقاليد الجماعة وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء للجماعة.

المهارات الأساسية اللازمة للقائد التربوي:

بما أن القائد التربوي رأس الرمح في العملية التربوية، يتطلب أن تتوفر فيه مهارات قيادية أساسية؛ إذا إستخدمها بصورة مثلى فإنه يسير بمنظومة التربية إلى تحقيق أهدافها ومن هذه المهارات الأساسية التالي:(قاسم الحربي ، 2004م ، ص: 64-66):

1- المهارة الذاتية: وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والإبتكار وضبط النفس والمبادأة وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والصحة الجيدة، لأن طبيعة عمل القائد هو عمل شاذ يتطلب جهداً مركزاً شاقاً.

2- المهارة الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في إستخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية ، وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.

توفر هذه المهارة فهماً ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، ووضع خطة لنظام الإتصالات التربوية، وتفويض السلطة، وتوزيع الواجبات والمسؤوليات ، واتخاذ القرار، وتنظيم الإجتماعات ، وإدارة الوقت داخل المدرسة ، ومتابعة العاملين بالمدرسة ، فمتى توافرت مثل تلك المهارات ، وتم توظيفها التوظيف الأمثل ، انعكس ذلك على الأداء الجيد والإنتاجية داخل المدرسة التربوية ، وهناك سمات وقدرات ترتبط بالمهارات الفنية للقائد منها:

أ- قدرته على تحمل المسؤوليات وفهمه العميق والشامل للأمور إلى جانب الحزم، والإيمان بالهدف الذي يسعى من أجله.

ب- القدرة على تحري الفرص المناسبة للإتصال مع أطراف العملية التربوية، وتقديم المعرفة لهم.

ج- الإستفادة من الهيئة التعليمية في المدرسة وتحليلها وتفسيرها ، وتقضي حاجات العاملين والتعرف على مظاهر رضاهم عن العمل.

3- المهارة الإنسانية الإجتماعية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم. وهي تعني فن التعامل مع

الآخرين، وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون الجماعي بينهم، وهي مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال السلوكي كعضو في جماعة، وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، ويتصف القيادي المتمتع بمهارات إنسانية متطورة. كذلك تتصل المهارات الإنسانية بالفهم الجيد، والثقة المتبادلة بالنفس والآخرين، بالإضافة إلى الفهم الجيد لمطالب الآخرين، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل معهم. وللعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة هي:

1/ تحقيق التعاون والمشاركة مع العاملين.

2/ حفز الأفراد على العمل.

3/ إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، تتطلب المهارة الإنسانية أن يكون القائد:

أ- مدركاً وبوعي لميول واتجاهات العاملين.

ب- متقبلاً لإقتراحات العاملين لإظهار روح الابتكار لديهم.

ج- مفسحاً المجال للعاملين لإظهار روح الابتكار لديهم.

4- المهارة الإدراكية التصورية: وهي تعني لدى رجل الإدارة التعليمية، مدى كفاءته في إبتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الإدارة التعليمية على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي تزقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة، ويستخدم رجل الإدارة التعليمية هذه المهارات في ممارسته لأعماله اليومية. هناك بعض العوامل المهمة التي تؤثر في العمليات الإدراكية لدى الأفراد منها: (قاسم الحربى، 2004 ن ص: 67).

1- بيئة الفرد سواء كانت إجتماعية أو مادية.

2- الرغبات والحاجات التي يشعر بها الفرد ويسعى إلى تحقيقها.

3- التركيب الفيسيولوجي للإنسان.

4- التجارب والخبرات الماضية للفرد.

تكمُن الأهمية النسبية لهذه المهارات الثلاثة في أنها تساعد على تحديد أداء المسؤولين التربويين، وتجعل من قراراتهم واقعية وقابلة للنجاح بالرغم من أن هناك درجة من التداخل بين هذه المهارات.

خلاصة ما سبق يتضح أن هذه المهارات ذات أهمية بمكان للقائد التربوي لأنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية ، وزيادة الإنتاج ، ورفع كفاءة العاملين ، فلا بد أن نهتم بهذه المهارات لإنجاح العملية التربوية.

أهم الصفات التي ينبغي توفرها في القائد التربوي:

هناك عدة صفات يجب توافرها في القائد التربوي منها: (حسن حسان وآخرون ، 2010م ، ص: 233-236).

(أ) الصفات العلمية:

- 1- لا يقف عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم ، لابد من أن يساير ويواكب التطور.
- 2- يشجع الأفراد على الإبتكار والإبداع وتنمية القيادة الفعالة وإثارة الرغبة في التقدم والنمو.
- 3- الإعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسئوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق.
- 4- توفير المثيرات بإستمرار وتوفير الخبرات التي تساعد على النمو وتشجيع التجارب والأبحاث.
- 5- يتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر.
- 6- يحدد لفكرة ثلاثة مواقف ويتبع ثلاثة طرق مختلفة:
 - أ- طريقة الطبيب أوالحاذق الذي يحلل ويناقش ويزن المعطيات لحالة خاصة جداً.
 - ب- طريقة المفكر المجرب الذي يختبر الفكر بالتجارب.
 - ج- طريقة الرجل العادي ذو الخبرة.
- 7- مولع بالمغامرات دائم الإستعداد.
- 8- يعرف كيف يستخدم الفرصة السانحة أمامه.
- 9- ينجح في حساب وقته ، فإستخدام الوقت هو فن البشرية العظيم.

10- يستطيع الكتابة بسرعة ووضوح والتحدث بطلاقة ، لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس وقائد.

11- قادر على الربط بين الأمور والإستفادة من الخبرات والإستفادة من الوقت.

12- يبحث دائماً عن الخبرات الجديدة ويهتم بتتمية قدراته ويسعى دائماً لتدريب أفراد.

13- غايته تحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأكمل في جو يسوده الإحترام والتقدير لكل العاملين.

14- يبحث عما ينقص مرؤوسيه ويساعدهم على تفهم أخطائهم وعلاجها.

(ب) الصفات الخلقية الإنسانية:

1/ يساير الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس له نمط واحد ، ويفتح الأبواب أمام أفراد للمناقشة والحوار.

2/ يكون محباً لأفراده وعطوفاً عليهم فلا يتكبر ولا يتعالى.

3/ يراعي قدرات وإستعدادات ونفسيات الأفراد.

4/ يخلق الإحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير ويتقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر.

5/ يحتفظ لنفسه بالعمل الذي لا يستطيع غيره القيام به ويدفع الآخرين لعمل كل شئ.

6/ واثق من مساعديه وقادر على توقيع الأوامر دون أن يقرأها.

7/ يتحلى بالهدف ويأخذ الإنطباع الصحيح عن الأمور ولا ينفعل أبداً.

8/ ينسجم مع أفراد ولا ينعزل في برجه دون مشاركتهم في أفراحهم وأحزانهم.

9/ إنه كالنبض مرن قوي في آن واحد جريء وعاقل في الوقت نفسه يسيطر دون أن يهين أو يذل.

10/ شجاع وثاقب النظر ، غير غليظ ولا شديد.

11/ لبق يأخذ ويعطي في القول ، سريع البديهة.

12/ حاسم وحازم ذو عزم وعزيمة ، غير متردد ، أمين قوي قادر على رد الشبهات.

13/ يعيش واقعه ويتعايش معه ، طموح وله آمال ولكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق.

14/ مبدع ، خلاق ، وذو فكر نير ومجد ومجتهد.

15/ قادر على تحليل وفهم نفسيات أفراده ويستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة.

16/ يتفقد زملاءه ومرؤوسيه ويتحسس مشاكلهم ويعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم .

17/ يقبل النصح والنقد والمراجعة والمناقشة بقلب رحب ودون ضجر أو ملل أو ضيق.

18/ منضبط ، متواضع ، دمث الأخلاق طيب القلب عادل هادئ.

19/ يطلب النصح وطلب النصح لا يقلل من عظمته ولا يطعن في قدرته.

(ج) الصفات القيادية والإدارية:

1- العقيدة الصحيحة الصافية: الإخلاص والأمانة والصدق والقناعة والصبر والتوكل.

2- القائد هو المثل الذي يحتذى به ، لذا فإن واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها قبل أن يدعو غيره إليها.

3- الإتصال الفعال وإتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والإعتراف بقيمة الفرد واحترامه.

4- ينتقل من العموميات إلى التفاصيل ، ومن التفاصيل إلى العموميات دون أن يفقد حسن التقدير.

5- إن ممارسة القيادة بطبيعتها عمل مزدوج يشتمل مرحلتين متميزتين تتطلبان مواقف فكرية متباينة هما : مرحلة الدراسة والتفكير ، مرحلة القرار والتنفيذ.

6- يصغي إلى مستشاريه ويستخدمهم ويتبعهم إذ لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي يملك وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسئوليته.

7- يحدد أبعاد أهدافه.

8- يتلاءم مع الأحداث بصورة مستمرة ويعطي للخطط دفعة خلاقة ويقوم بإصدار قرار جديد أو تعديل القرار السابق عند اللزوم.

9- يتحلى بمواهب فكرية متينة وبنية معرفية قوية بالإضافة إلى نوع من الحس الفني.

10- يعرف كيف يقود ، إنه الرجل العاقل ذو الأخلاق الشريفة والقلب السليم.

11- يحسن الإستماع فيستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه كله أذان صاغية.

12- نقده بناء وليس تأنيباً وفتنه وتوبيخاً وهمزاً ولمزاً وعنفاً ونقده يصدر عن وجدان حي.

13- يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة بطريقة إقتصادية وفي جو ودي.

14- عارف بالقواعد الإدارية : الحيلة ، المفاجأة ، الإقتصاد والتجمع وملاءمة الوسائل مع الهدف.

15- يستفيد من حقيقة الإصغاء وحقيقة الوضوح وحقيقة الإهتمام بالإيجابيات.

(د) الصفات الجسمانية والعقلية:

1/ ظاهرة المواهب قوي الجسم والبنية ، متزن ، حسن التصرف ، قادر على تجميع الناس حوله.

2/ صلب ، قادر على تحمل الأعباء والشدائد ، قادر على توجيه الأفراد وحملهم على الطاعة.

3/ ذو ذاكرة وافرة في الحيوية وكثير من الإحساس السليم وثقافة مقبولة معقولة. للقيادي أن يلتزم بهذه الصفات حيال قيامه بعملية القيادة بكل أطرها التربوية حتى يساير التطور المنشود في العملية التخطيطية في النظام التربوي.

أنماط القيادة التربوية:

بما أن القائد التربوي هو العقل المدبر لكثير من العمليات الإدارية التربوية ، فثمة عوامل تحكمه لكي يؤدي دوره المنوط به في التعامل مع الآخرين في المؤسسة التربوية ، فصنّف الباحثين عدة أنماط قيادية إذا ما إلتزم بها القادة التربويين فإنها تكون سندا لتحقيق أهداف التربية. إذ أن هناك عاملين أساسيين يتحكمان في عملية التصنيف لأنماط القيادة وأنواعها وهما: (عمر مسار ، 2005م ، ص:76).

أولاً: العمل والإنتاجية ومدى إهتمام القيادات بذلك. ثانياً: العاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم ، ومدى إهتمام القيادات بذلك. ونمط القيادة هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقترن الأتباع به في سلوكياتهم ، لأن مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد ، ولكن بالضرورة أن يكون هناك هدف تسعى إليه الجماعة لتحقيقه.

توصل الباحثون إلى ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية التربوية وهي :

1- النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي ، التسلطي ، الاستبدادي).

2- النمط الفوضوي (غير الموجه ، المطلق ، الترسلّي ، التسيبي، الحر).

3- النمط الديمقراطي.

(1) النمط الديكتاتوري التسلطي:

وهو نوع من القيادات التي تعتمد وتقوم على أساس مبدأ الإستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية ، مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها ، ويتصف هذا النمط بعدة صفات منها:(رداح الخطيب وآخرون ، 1987م ، ص:80-84).

أ- تتركز السلطة في يد القائد، فهو الذي يتخذ القرار ، وهو الذي يتحمل المسؤولية.
ب- القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة العاملين بعضهم ببعض ، كما يحدد علاقتهم بالعمل.

ج- يتصف العاملون في ظل هذه القيادة بالسلبية بحكم عدم مشاركتهم وانعدام أدميتهم.
د- لا يفوض القائد الأوتوقراطي بعض سلطاته، وإذا فعل فهو يفوض غير المهم .
و- يستغل القائد الأوتوقراطي العاملين معه ، لأنه يجعل إتصالهم به مباشرة ، ويضعف صلاتهم بعضهم ببعض.

هـ- يلجأ القائد الأوتوقراطي إلى إستعمال السلطة وإستعمال وسائل التهديد والتخويف.
ز- لا تهتم هذه القيادة بنمو العاملين.

ك- تتعدم عواطف التعاون والود بين القائد الأوتوقراطي والعاملين معه.
ل- يستخدم القائد الأوتوقراطي سلطته من القوانين واللوائح بدلاً من الإعتماد على التأثير والإستمالة.

ن- يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمروسيه.

ويعتقد أن القيادة الأوتوقراطية قد تقود إلى إنتاجية عالية برغم أنها قد تتسبب في وجود علاقات تنافسية وروح معنوية ضابطة ، مع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أنه يتميز بإنعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد ، فإذا ما غاب القائد إنفرط عقد المجموعة واضطراب العمل.

(2) النمط الديمقراطي:

تقوم على إحترام شخصية الفرد ، كما تقوم على حرية الإختيار والإقناع ، وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط ، والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم. والقائد الديمقراطي هو الذي يشجع الآخرين ويقترح ولا يملى ولا يفرض ويترك للآخرين حرية إتخاذ القرار وإقتراح البدائل والحلول ، وهو الذي يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، ولذلك ترتبط القيادة بالقيادة الديمقراطية وتتصف بالآتي:

- أ- يفوض القائد الديمقراطي بعض سلطاته إلى معاونيه الأكفاء.
- ب- يعمل القائد الديمقراطي على إشباع حاجات العاملين معه.
- ج- يتخذ القائد الديمقراطي قراراته بعد استشارة العاملين معه.
- د- يفترض أن يرتفع الإنتاج في ظل القائد الديمقراطي لسبب رضا العاملين وحماسهم.
- هـ- يحترم القائد الديمقراطي العاملين معه ويعاملهم بعدالة ويساويهم بنفسه.
- و- يعمل القائد الديمقراطي على تنمية العاملين ويسعى أيضاً إلى تنمية نفسه.

(3) نمط القيادة الإنسانية أو التراسلية:

وهي القيادة التي يتمتع فيها العاملون بملك حريتهم ، ويقتصر دور القائد في هذا النوع من القيادة على توصيل المعلومات إلى العاملين ليتصرفوا كما يشاؤون . والحقيقة أن ديمقراطية الإدارة يجب ألا تذهب إلى حد فقدان المدير للقدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة. إن رجل الإدارة الكفاء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يكمن أن يؤخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن يفوضها لهم ، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعات لها قائد واحد حازم له الرأي النهائي وأنه هو القائد ، ومن ملامح هذا النمط القيادي ما يلي:

- أ- يترك القائد الإنسيابي للعاملين حرية كبيرة أثناء العمل.
- ب- يوصل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف.
- ج- هذا النوع من القيادة هو أقل الأنواع إنتاجاً.
- د- لا يبعث هذا النوع النمط القيادي على إحترام القائد.
- هـ- يشعر العاملون في ظل هذه القيادة بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب الإفتقار إلى التوجيه مما يؤدي إلى علاقات سلبية بالنسبة لعلاقات الأفراد ومعنوياتهم.

الخلاصة أن القيادة التربوية الناجحة لا بد أن توازن بين الأنماط القيادية، وأن تكون معتدلة و متوازنة في جميع مما من شأنه أن يؤدي إلى قيادة المجموعة قيادة رشيدة وحكيمة ، وتسيير شؤون المؤسسة التربوية بطريقة ديناميكية علمية مع إنسجام تام لفريق العمل وفق ضوابط ولوائح المنظومة ، ومشاركتهم في إصدار القرار السليم لنيل رضا جميع العاملين. يمكن تناول أنماط القيادة التربوية من الجوانب التالية:

(أ) **أسلوب القيادة:** وينقسم أسلوب القيادة إلى عدة أنواع منها: (محمد مرسى ، ص:147).

1- القيادة التقليدية.

2- القيادة الجذابة.

3- القيادة العقلانية.

1/ النمط التقليدي:

ويقصد بالنمط التقليدي للقيادة نوع القيادة الذي يضيف على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة. وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبير السن ، فصاحة القول والكلمة وفصل الخطاب. يتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له. ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية والريفية ويهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره.

2/ النمط الجذاب:

تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب مغناطيسية شخصية. ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل وأنهم حواريوه ومريدوه المخلصون. هذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة، ولذا يصلح كثيراً للمنظمات الرسمية ويكون أنسب ما يكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الإجتماعية.

3/ النمط العقلاني:

وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط ، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات

والصلاحيات والإختصاصات . وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء . وقد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح والقوانين . لذا تعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المرعية من الأمور الهامة لمثل هذا النمط من القيادة. ويتميز هذا النمط من القيادة بأنه غير شخصي وتكون الطاعة والولاء فيه لا لإعتباره الشخصية وإنما لمجموعة الأصول والمبادئ والقواعد المرغبة الثابتة.

مستويات القيادة:

يستخدم مسمى القيادة التعليمية ليدل على التربية النظامية وبصورة موجزة، فإن القيادة التربوية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية التابعة للنظام التعليمي أو الأنظمة الأخرى بمستوياته الثلاث على النحو التالي:

1- القيادة المهنية:

وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال العلمي والنظري أو الأنشطة الترويجية وتقسم إلى:

أ- القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المسؤولة عن وضع السياسات العامة للمؤسسات في جميع المجالات والقطاعات.

ب- القيادة المنفذة: ويقصد بها قيادة المجموعات التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الخطة ميدانياً.

ج- القيادة الموجهة: نوع من القيادات التي تتولى عمليات المتابعة والتوجيه والإشراف على القادة المهنيين في المؤسسات والهيئات.

2- القيادة المتطوعة:

وهي القيادات التي تعمل في الإشراف والتوجيه والإدارة للمؤسسات الترويجية والإجتماعية دون مقابل بما ينسجم وإمكاناتها وقدراتها وتخصصاتها.

3- القيادة الطبيعية:

يعتبر الحصول على هذا النوع من القيادات من خلال إكتشاف العناصر الصالحة من شريحة الشباب ذوي الإستعداد القيادي والرغبة العالية ، حيث يقوم المختصون

بإبتنائهم وزجهم في ميدان العمل وتحميلهم مسؤوليات مناسبة ، والإشراف عليهم وتوجيه
وقيادة قدراتهم لنجاح عملية ممارستهم العمل ، وتنمية مواهبهم وصقل صفات القيادة
لديهم عن طريق تكليفهم بمسؤوليات متدرجة وإشراكهم في دراسات وتدريبات قيادية
لإبراز النواحي القيادية لديهم وتأهيلهم لقيادة قطاعات العمل المختلفة.

نظريات القيادة:

تناول موضوع القيادة بحوث ودراسات مكثفة: (عمر مسار، 2005 ، ص:67) ،
وذلك لتأثرها بالفلسفات والنظريات التي تريد تحليل وتفسير هذه القيادة التي تركز
على موضوع القيادة الذي يكاد يتطابق في تحليلات المجالات السياسية
أو الإجتماعية أو الإدارية أو النفسية ، لذا لا بد أن نأخذ بعضاً من هذه النظريات
لتوضيح بعض الجوانب الفلسفية لعملية القيادة فمنها النظريات التقليدية والنظريات
الحديثة في القيادة ونجد أن النظريات التقليدية: هي التي تحاول أن تعيد القيادة إلى
مجموعة من الخصائص أو الصفات أو السمات الشخصية التي يفترض أن تتوفر في
الشخص المعني حتي يكون قائداً ، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

(1) **نظرية السمات أو الصفات:** (سامى عريفج ، 2007 ، ص:111-112). ومفاد هذه
النظرية أن القيادة مرتبطة بالخصائص الطبيعية للإنسان ، سواء كانت خصائصه
جسمية أو نفسية أو عقلية. شاعت هذه النظرية في الفترة الواقعة بين (1930م -
1950م)، وقد تركزت معظم نتائجها على أربع سمات أساسية لها صلة وثيقة
بمقومات القيادة الناجحة ، وهي: الذكاء الذي يمكن القائد من تفهم كل ما يحيط به
، ويعطيه القدرة على توصيل ما يريد توصيله للتابعين والنضج الإجتماعي الذي
يمكن القائد من تحمل مواجهة كافة الظروف فلا يحبطون مع الهزائم أو الفشل. بينما
نبه آخرون إلى أهمية سمات أخرى غير الجسمية مثل النضج الإنفعالي والمرونة
واللباقة والقدرة على التفاعل الإجتماعي والتعاون. وأشار آخرون إلى مكانة
الإحساس بالمسؤولية والشجاعة وتكامل الشخصية وإتزانها ، وكذا القدرة على
المبادأة والتأثير في الآخرين.

إن جميع السمات المذكورة ذات طبيعة إيجابية تتميز بالبساطة والتواضع . فإن مثل
هذه النظرية تكون عاجزة عن الوصول إلى السمات الجوهرية في القائد ، أو التمييز

بين مجموعة السمات التي تخص نوعاً من القيادات والسمات التي تخص نوعاً آخر من القيادات ، أي أن هناك تناقض بين هذه السمات للقائد .

(2) **نظرية الإلهام أو نظرية الرجل العظيم:** أي النظر إلى شخصية القائد بإعتباره معجزة وحالة متفردة تأتي مصادفة دون تحديد سمات معينة تميزه عن غيره سوى قدرته على حل المشكلات التي تواجه الجماعة التي تبرز بين ظهرانيها بالقوة الخارقة أحياناً ، وأبالذكاء المفرط أحياناً أخرى ، وأبالقدرة على التأثير في التابعين وإستثمار طاقاتهم إلى حد التضحية بكل شئ إستجابة لمطالبه .

ليس هناك صفات محددة للقائد ، ولكن الأمور تعالج على يديه بطريقة لا نظير لها ، لذلك ترتبط الجماعة بالقائد إرتباط الجسد بالروح ، ولا تستطيع أن تتصور إمكانية إستمرارها من دونه ، وتصاب بالذهول حين تفقده ، هكذا كان (ماو) بالنسبة للصين (وهتلر) بالنسبة للألمان ، ولكن ألمانيا والصين قد إستمرت وحققتا تقدماً ملموساً بعد إنتهاء عهد هذه الشخصيات ، وهكذا كان سقراط في نظر مريديه ، ولكن موت سقراط لم يحل دون ظهور أرسطو الذي سيطر على فكر البشرية قرناً وقرناً .

إن هذه النظرية عديمة الجدوى لأنها تفضي إلى السلبية والإتكالية عند التابعين ، ولا تشجع تنمية القيادات ، وتتناقض في جوهرها مع مفهوم القيادة الذي يقوم أساساً على هرم من القيادات المتدرجة في مستوياتها وصولاً إلى قمة الهرم .

(3) **نظرية المواقف:** تستند هذه النظرية إلى فلسفة كفلسفة (مخائيل نعيمة) في قوله: " إن الشدائد محك الرجال" فالقادة لا يولدون قادة ، ولكن المواقف تحفزهم للعمل ، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أوذاك ، بادر إلى إستثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية كسب ثقة الآخرين ، وتحولوا إلى موالين له وتابعين ، يقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته. يفهم من هذه النظرية أن القائد الذي ينجح في المواقف قد لا يوفق في موقف آخر ، بمعنى أن النظرية لا تقترض أن القائد يكون قيادياً بشكل مطلق وإنما الأمور نسبية. والقادة يظهرون عندما تنهياً الظروف في المواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين للتصدي لها ، ولكنهم قد يقفون في الصفوف الخلفية ويلعبون دور التابع في مواقف أخرى لا تتوافر لديهم المؤهلات للقيادة فيها ، وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد ، ومن هذه

العناصر ما يمتلكه الشخص من قدرات وما يتميز به من سمات ، ومنها أيضاً ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه ممن يقودهم ، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه. ويمثل على ذلك دور المعلم كقائد للعملية التعليمية ، فهذا يتطلب أن تتوفر لديه الثقافة العامة والثقافة العلمية في فرع من فروع التخصص، والإعداد المسلكي والرغبة في ممارسة مهمات التعليم ، ولكنه لن ينجح في قيادة عملية التعليم إذا كان الأتباع ينتظرون من يشبع حاجتهم للطعام، أو من يلبي رغبتهم في الإستجمام، أو من يبعدهم عن المدرسة التي رُج بهم ذوهم بين جدرانها عنوة ، وهو كذلك لن ينجح في قيادة العملية التعليمية في أيام الإجازة المدرسية أوفي مدرسة لا تتوفر فيها المناهج والبرامج والكتب والمقاعد والقاعات التي تسع الطلبة.

(4) نظرية التفاعل أوالتكاملية: يرى أصحاب هذه النظرية أن عمليات التفاعل الإجتماعي تبرز القادة ، وذلك عند تكامل العناصر التالية من خلال عمليات التفاعل وبلورة الأدوار والمراكز ومعايير الأداء. وهذه العناصر هي:
أ- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة كقيادته لفريق الدبكة في الأفراح حين يكون ماهراً في الدبكة.

ب- خصائص الجماعة وحاجاتها وإتجاهاتها ، فلا يقود الذكور الإناث في مواقف لا يمكن للرجال المشاركة بها لكونها من الخصوصيات الثقافية للإناث.
ج- ظروف الموقف والمؤثرات النفسية والفيزيقية فيه ، فمن يقود أنشطة الفرح ليس هو من يقود المراسم الجنائزية فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يتلمس أهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها ، ومن يستطيع تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية ضمن الموقف والإستفادة منها في تيسير سبل النشاط وتآزرها بإتجاه الغرض المنشود.

(5) النظرية الوظيفية: وتبعاً لهذه النظرية تكون القيادة عملاً يكون من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة بالعمل على تنظيم أنشطتها والتنسيق بين أدوار الأعضاء فيها ، كما يرى (كانتل) فإنّ الجماعة في هذه الحالة تعيد ترتيب نفسها على صورة بناء قيادي ، يتحدد لكل عضو فيه دور مركز يحتله من يقوم بالدور ومن بين هذه الأدوار دور القائد الذي يعطيه مركزه بين الجماعة كمساعد لها

على الإحتفاظ بتماسكها والقيام بوظائفها من خلال ممارسة كل عضو فيها للدور الخاص به. بمعنى أن الجماعة نفسها هي التي أفرزت القائد وأبرزت دوره القيادي ، من خلال التنظيم الذي أعادت تشكيل نفسها لتكوينه.

ويمثل على ذلك بأصابع اليد التي تنتظم بطريقة معينة فتعطي القيادة للإبهام والسبابة عن الكتابة ، وتقدم الأصابع الأخرى بدور المساند ، بينما تنتظم بطريقة أخرى متعددة عن السبابة إلى أقصى مدى لتعطيه وحدة القيادة عند تناول المواد لتذوق الطعام ، بمعنى أن القيادة يبرزها الأعضاء والتابعون.

من خلال العرض السابق يستنتج الباحث بأن هذه النظريات ما هي إلا فلسفات ، جزورها إفرزات المجتمع ولأن هذه السمات من طبيعة وسلوك الإنسان ، ولأنه حسب خبراته واجه مواقف حياتيه تجعله يتصدى لها ، لذا فإنه يلجأ إلى التفاعل الإجتماعى الذى بدوره يساهم فى تحقيق أهداف الجماعة مع الأخذ فى الإعتبار بعضاً من عاداته وتقاليديه فى إبراز الجانب القيادى ، وبذا يكون قد طوّر نفسه وإستعد لمستقبله فى مواجهة تحديات الحياة اليومية.

مفاهيم خاطئة للقيادة التربوية:

بعد أن إستعرض الباحث بعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التربوية ، فمن الأهمية بمكان أن يأخذ جانباً مهماً من موضوع القيادة التربوية لتكملة ولتوضيح بعض الجوانب العلمية التي يحتاجها كل قيادي تربوي حتى يسهل الفهم السليم وتحقيق الأهداف والأطر التربوية ، لا بد من تناول بعض المفاهيم الخاطئة للقيادة التربوية ، وذلك لإرتباطها اللصيق برجل القيادة التربوية. حتى يكون مدركاً ومتفهماً وملماً بكل وسائل العصر الحديث فيما يخص بالمفاهيم الخاصة للقيادة التربوية ، حيث وردت بعضاً من هذه المفاهيم الخاطئة للقيادة التربوية على النحو التالي (سليمان حامد ، 2009م ، ص:224-225).

1/ إعتقاد رجل الإدارة التربوية أن أعضاء مؤسسته يجب عليهم أن يتبعوه لمجرد أنه يقوم بهذه الوظيفة خطأ فاحش ، لأن القيادة التربوية أمر مكتسب ولا يصاحب الوظيفة بطريقة آلية ، فالقائد التربوي له القدرة على حسن إستخدام السلطة لا مجرد

أن يتمتع بالسلطة التربوية ، وهذه القدرة تكمن في الذكاء والإبتكار وإِتخاذ القرار وإقناع الآخرين.

2/ إفتراض رجل الإدارة إن أعضاء مؤسسته يجب عليهم أن يتلاءموا مع رغباته دون أن يهتم بمشاعرهم وأحاسيسهم

3/ الإعتقاد بأن الولاء للعمل التربوي هو الموافقة بالضرورة لكل ما يصدر عن صاحب السلطة التربوية من أفكار وآراء.

4/ الإعتقاد أن ما يحسه الآخرون أو يشعرون به غير هام تجاه ما يقدم به رجل الإدارة التربوية.

5/ أن رجل الإدارة التربوية يمكنه أن يتخذ القرارات بمفرده.

6/ أن رجل الإدارة التربوية يمكنه الإبقاء على البرامج التربوية والتعليمية على ما هي عليه دون تطوير.

7/ أنه يمكن إجبار المرؤوسين في العمل التربوي على النظام الديمقراطي ، لإن إجبارهم على العمل سيكون غير منتج.

8/ علي رجل الإدارة التربوية أن يحقق أقصى إستفادة ممكنة من العاملين معه بكافة الطرق والوسائل التي تتنافى مع الجانب الإنساني ، مع إحكام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال المبادئ الإدارية.

هذه المفاهيم الخاصة بالقيادة إذا ما تفهمها القائمون على أمر القيادة التربوية ، وإستفادوا منها في تطوير الجهاز التربوي ، فإن النجاح سيكون حليفهم ، وهي خير معين لإدارة المؤسسة التربوية في تنفيذ برامجها وخططها ورؤاها المستقبلية.

المبحث الثاني

مفهوم التخطيط التربوي

إن التخطيط التربوي هو جوهر أساسي لكل إداري تربوي، وهو يمثل معبر لكل العمليات الإدارية ، وإذا ما أستخدم وفقاً لأطره المرسومة له ، تتحقق كل الأهداف التربوية المنشودة.

مع أن التخطيط يستند على الحاضر، إلا أنه يهدف إلى تكييف المستقبل ، ويستمد التخطيط أهميته من حقيقة أن التغيير أمر حتمي ، إذ أن دوام الحال من المحال ، وما دام الإنسان لا يستطيع أن يمنع التغيير، فعليه أن يعمل لتخفيف الآثار السلبية له ، بل يسعى جاهداً لتكيفه حسب رغباته و طموحاته.

تعريف التخطيط :

والتخطيط (فاروق فليه وآخرون ،2004م ، 165-166) من مادة خطط ، وخطط المكان : قسمه وهياها للعمارة والخطة: "نظام يضعه أولو الأمر لما يستقبل من شؤون الحياة العامة في مختلف المجالات" ، والتخطيط هو عملية إدارية متشابكة تتضمن تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لتحقيقها ويقوم بالعمل في مدى زمني محدد وبطريقة سهلة غير معقدة ومحاولة التنبؤ بها سيكون عليه الحال في المستقبل في إعداد التدابير والأعمال الضرورية لمواجهة ذلك.

1- التخطيط:(محمد مرسى ،1985م ، ص:104) هو إثبات لفكرة ما بالرسم أوالكتابة وجعلها تدل على دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أوالرسم ، والفكرة عندما تكون غير واضحة على الورق فهي مازالت غامضة في الذهن والعكس بالعكس

2- التخطيط:(منشورات وزارة التربية و التعليم العام ، 1973) هو عملية ذهنية واعية منظمة تسعى لتوظيف الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف محددة و مرغوب فيه تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت وذلك لعدة أسباب التالية:

أ- إختلاف التعريف باختلاف الفترة التاريخية.

ب- إختلاف الأهداف للمجتمعات المختلفة.

ج- إختلاف الأساس الأيدولوجي والإقتصادي في الدول المختلفة.

د- إختلاف المعنى بإختلاف نوع وميدان التخطيط وعمليات النشاط الإقتصادي والإجتماعي.

هـ- إختلاف تخصص الباحثين وخلفياتهم الأيدولوجية والفكرية ، مما أدى لإختلاف المعنى كما هو مبين على النحو التالي: التخطيط هو أسلوب لحل المشكلات. التخطيط هو مجموع التدابير المنظمة للتغيير الإجتماعى. ولذلك فقد إتخذ مصطلح التخطيط المعاني التالية:
"مجموعة من القرارات ، أسلوب تنظيم ، إختيار الأولويات ، تحقيق الأهداف ، وسيلة لتوزيع الموارد المتاحة، وإختيار الوسائل المناسبة".

مفهوم التخطيط التربوي:

تعريف الخطيط التربوي:لقد حظي التخطيط التربوي بعدة تعريفات أومعانٍ أوتعابير من أهمها التالي:

1- عرفه زريقات:(محمد زريقات ،2006م ، ص:27-28). بأنه " مجموعة من العمليات التربوية والإدارية التى تتضمن تحديد الأهداف التعليمية التربوية وترتيبها فى أولويات وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق كل هدف تربوي وذلك ضمن فترة زمنية محددة فى ضوء الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية " وهى عملية التنبؤ بالمستقبل والتفكير المسبق لما يريد المجتمع تحقيقه من أهداف تربوية وإجتماعية وإقتصادية.

2- عرفه ايضاً:(حامد عمار، 1969م ،ص:131)" عملية منظمة مستمرة لتحقيق أهداف تربوية بوسائل مناسبة تستند إلى مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية ، وذلك بغية تحقيق أقصى إستثمار ممكن للموارد المتاحة وللزمن والتكلفة ، ومن أجل رفع كفاءة وفاعلية النظام التربوى.

3- عرفه عبدالدائم: (عبدالله عبدالدائم ، 1979م ، ص:120) بأنه " التنبؤ بسير المستقبل فى التربية والسيطرة عليه من أجل الوصول إلى تنمية تربوية متوازنة وتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة والربط بين التنمية التربوية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة".

4- وعرفه صبري: (صبرى عبدالله ، 1994م ، ص:9)بأنه " تحديد مسار الإقتصاد القومي فى مختلف قطاعاته من خلال فترة زمنية معينة فى ضوء القوانين الإقتصادية الموضوعية ، بقصد تحقيق أهداف معينة محددة سلفاً".

- 5- كما عرفه السلمي:(علي السلمي، 1968م، ص:15) بأنه " تحديد الأعمال والأنشطة وتقدير الموارد وإختيار السبيل الأفضل لإستخدامها من أجل تحقيق أهداف معينة".
- 6- وعرفه العلامة مرسي:(محمد مرسي، 1977م، ص:26) بأنه " عملية منظمة ومستمرة تتضمن تطبيق طرائق البحث الإجتماعى ، وتنسيقها ومبادئ طرائق التربية والإدارة الإقتصادية والمالية مع مشاركة ومساندة الجمهور فى مجالات النشاط ، وغايته أن يحصل الطلاب على تعليم كافٍ فى مرحلة التعليم وتحقيق أهداف واضحة ومحددة ؛ يمكن كل فرد من الحصول على فرصة ينمى بها قدراته ، وأن يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع فى تقدم البلاد من النواحي الإقتصادية والثقافية والإجتماعية".
- 7- أيضاً عرفه خبراء اليونسكو:(فاروق البوهي، 2011م، ص:13) بأنه " العملية المتصلة التي تتضمن أساليب البحث الإجتماعى ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والإقتصاد والمالية ، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعليم كافٍ ذى أهداف واضحة ، وعلى مراحل محددة تحديداً تاماً يمكن كل فرد من الحصول على فرصة تنمية قدراته وأن يسهم إسهاماً فعالاً فى تقدم بلاده الإجتماعى والثقافى والإقتصادى".
- 8- ويعرفه آخر:(فؤاد البسيونى، 1998م، ص:16-17) بأنه " أحد عمليات التخطيط الكبرى الغرض منها الوصول لتحقيق أهداف تنمية معينة ، وهو عملية تتضمن إختيار وتحقيق أولويات على أساس من الدراسة للحاضر والمستقبل" أو هو " تصور مستقبلي لوضع السياسة التعليمية (هدف) وأسبقيات وتكلفة النظام التعليمي مع ملاحظة النواحي الإقتصادية، والسياسية المرتبطة بهذه الخطة لنمو المجتمع ، وحاجيات البلد ، والطلبة الذين سيستفيدون من هذه الخطة.
- من خلال التعريفات السابقة يخلص الباحث بمفهوم شامل للتخطيط التربوى وهو " مجموعة من العمليات التربوية الإدارية المنظمة والمرتبة المستمرة والمتوازنة لتحقيق الأهداف المستقبلية بإستخدام أمثل الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية المتاحة ، وغايتها أن يحصل الطلاب على تعليم كافٍ فى مراحل التعليم المختلفة مع تنمية قدراتهم ليسهموا فى تطوير بلادهم إقتصادياً وإجتماعياً وسياسياً".

مبررات التخطيط التربوي:

يتبادر للذهن سؤال ما هو: هل هناك مبرر للعناية بالتخطيط التربوي؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد من ذكر المبررات التي يحتاجها المخطط التربوي، وذلك لإهميته لسد حاجة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ولتحقيق الأهداف التربوية على النحو التالي:

1- قيام التخطيط الإقتصادي وشعور هذا التخطيط الإقتصادي بالحاجة الأساسية إلى التخطيط التربوي: (عبدالله عبدالدائم، 1986، ص:20-26 بتصرف).

أهم مبرر دعا عملياً إلى قيام التخطيط التربوي ، هو شعور القائمين بالتخطيط الإقتصادي شعوراً متزايداً يوماً بعد يوم ، بأن التخطيط الإقتصادي لا يبلغ أهدافه ولا يكون صحيحاً إلا إذا رافقه وداخله تخطيط للتربية يلبي حاجات الإقتصاد. لذا نجد أن التخطيط التربوي لم يكن شاملاً كاملاً (قديمياً) بل كان منقوصاً جزئياً في بعض البلدان لأنه لم يهتم بالعنصر البشري بإعتباره (عنصر اليد العاملة المدربة ، عنصر الكفاءة والإعداد ، عنصر التربية) وهذا ما لاحظته الإقتصاديون في تلك الفترة ، وفيما بعد لاحظوا أن العنصر الهام في أي خطة إقتصادية هو العنصر البشري ، لأن رأس المال البشري هو أكثر رؤوس الأموال عطاءً ونتاجاً ، وظهر هذا جلياً بعد الثورة الصناعية الكبرى وتطور الحياة الحديثة وسيطرة الآلة يوماً بعد يوم ، مما أدى إلى تزايد الحاجة إلى العنصر البشري الممثلة في أصحاب الإختصاص في شتى الميادين من مهندسين وفنيين وأطر إدارية وغير ذلك ، فلا بد أن يكون هنالك نظام تربوي مدروس يعني بتكوينهم تكويناً ملائماً لتكوين الحياة الحديثة ، فلا سبيل إلى الإرتقاء بالإقتصاد والإنتاج الإقتصادي؛ ما لم نعد هذا العنصر البشري إعداداً يستجيب لحاجات المجتمع الحديثة.

2- إعتبار التربية مردوداً وتوظيفاً مثمراً لرؤوس الأموال:

وهذا يعني كون التنمية التربوية شرطاً لازماً للتنمية الإقتصادية ، فكرة أكثر تحديداً، وجدت رواجاً كبيراً وشاعت وذاعت وكانت من أهم أسباب العناية بالتخطيط التربوي ، هي الفكرة التي ترى في التربية نوعاً من التوظيف المثمر لرؤوس الأموال ، وترى أن لها مردوداً إقتصادياً واضحاً ، وترفض بالتالي النظرة القديمة التي كانت تعتبر

أنها مجرد خدمة تقدم للمواطنين (إستهلاكاً) لرؤوس الأموال لا إستثمارها ، والأموال التي ننفقها ليست مجرد نفقات نستهلكها لخدمة المواطنين ، وإنما هي رؤوس أموال توظف ، أي تضع في مشروع معين هو التعليم ، لجني ثمراتها بعد ذلك أضعافاً مضاعفة. كما أن الباحثين لم يقفوا فيما يتصل بهذه الفكرة ، تعنى كون التربية توظيفاً مثمراً منتجاً لرؤوس الأموال ، عند حدود هذه الصلة العامة التي تقوم بين نمو التعليم جملة وبين نمو الإقتصاد في بلد من البلدان . ولم يكتفوا بإيراد الشواهد الإجمالية لتبين أن هناك ترابطاً وتلازماً كاملياً بين التقدم الإقتصادي في بلد من البلدان وبين التقدم التعليمي (وهما ترابط وتلازم) عبر عنها الاستاذ (فوراستيه) بقوله " إن البلد المتخلف إقتصادياً هو بلد متخلف تربوياً" بل جاوز ذلك إلى القيام بدراسات وأبحاث تحاول أن تقيس مردود الأموال التي توظف في التعليم وتقدر بالرقم والعدد والأرباح التي تقدمها رؤوس الأموال الموظفة في التعليم ، وهنا تأتي عملية التربية بأهمية التخطيط لها وبدورها الكبير في تخطيط إقتصادى.

3- ضرورة مجارة التربية للتقدم السريع والتغير السريع في ميدان العلم والصناعة: (عبدالله عبدالدائم ، 1986م ، ص:26-33 بتصرف).

حظيت التربية بإهتمام كبير وتطور سريع في هذا العصر التكنولوجي الحديث ، ساعد على الإيمان بأهمية التخطيط التربوي وضرورته ، ما استبان من أن التخطيط التربوي إن كان هاماً ضرورياً لأغراض التنمية الإقتصادية دوماً، فهو أكثر أهمية وضرورة لأغراض التنمية ، هذا في مجتمع كمجتمعنا الحديث تتطور فيه الحياة الإقتصادية تطوراً سريعاً وتحدث فيه إنقلابات أساسية في مجال الإكتشافات والتقدم الصناعي وسيطرة الآلة في مجال التقدم الفني عامة.

أوجدت الثورة الصناعية التي بدأت في القرن التاسع عشر وضعاً جديداً هاماً، قوامه سرعة التغير والتحول ، ومظهره الأساسي التقدم السريع جداً في مجال العلم و في مجال الصناعة ، وفي مجال إستخدام الآلة وإنتشارها.

وهكذا وضعت حضارة الآلة الإنسان الجديد أمام مهمات جديدة وأمام حاجات جديدة ، لابد للوفاء بها من تغيير وجهة التربية وإحداث إنقلابات أساسية فيها بحيث

تستجيب لهذا الانقلاب العلمى والتقنى الواسع ، بحيث تستطيع أن تجابه حاجات المجتمع المتزايدة من الناس الذين يوفون متطلبات هذا الانقلاب. لا يمكن أن تنسى التربية أن من أبرز مهماتها تهيئة الأطفال للحياة الإجتماعية والمهنية وتكوينهم من أجل مهنتهم وإعدادهم إعداداً يلبي حاجات السوق الإجتماعية ، ولقد أدى فقدان التخطيط التربوي تخطيطاً يستجيب لمتطلبات التغير العلمى والتقنى السريع ، كما نعلم ، إلى مآسى كبيرة جداً يدركها المربون كما يدركها الإقتصاديون والسياسيون. مما جعل الفيلسوف الإنكليزي (برتران رسل) يقول فى هذا المجال: "إن العلم يتقدم بخطى العملاقة ، وهوفى كل يوم يصوغ مصير الإنسان أكثر فأكثر ، وإنه يغير أنماط حياته يصيبه حتى فى استجاباته العميقة. وجملة القول من مبررات التخطيط التربوي أن التطور العلمى التقنى السريع يخلق حاجات جديدة ويزيد إلى العلماء والفنيين والإداريين ، كما يؤدى إلى تغير واضح فى توزيع الطاقة العاملة على مجالات النشاط الإقتصادي المختلفة ، ومثل هذا التغير فى طراز الإعداد التربوي (كماً وكيفاً) يتطلب تخطيطاً تربوياً يقيم وزناً لهذه الحاجات المستجدة.

4- التكامل بين مشكلات التربية و الحلول التى ينبغى أن تقدم لها: (عبدالله عبدالدايم ، 1986م ، ص:33-51).

إذا صرفنا النظر عن المبررات الإقتصادية السابقة التى دعت إلى العناية بالتخطيط التربوي التى كانت من الوجهة التاريخية من أهم الدوافع على قيامه ومزيد الإهتمام به ، وجدنا أن ثمة مبرراً تربوياً هذه المرة لقيام التخطيط التربوي وضرورته ، وينبثق من حاجة التربية ، هذا المبرر هو كون مشكلات التربية مشكلات "متداخلة" وكون الحلول التى ينبغى أن تقدم لها حلولاً لا بد أن تكون أيضاً متداخلة ، تجمع بينها نظرة واحدة شاملة ويلمها إطار موحد ، هو إطار الخطة.

مما لا يحتاج إلى برهان ، لدى كل من عانى مشكلات التربية ، أن أي ميدان من ميادين التربية يجر إلى غيره من الميادين ، وأنه لا يجد حلاً كاملاً إلا من خلال طائفة من الحلول تتناول الميادين جميعها.

فإعداد معلمي المرحلة الإلزامية مثلاً يطرح موضوعات عديدة منها: " سن الإلزام ،
ومدة الإلزام ، وعدد الطلاب في مرحلة الإلزام وتوزيعهم بين الذكور والإناث ، وعدد
الصفوف والأبنية المتوفرة ، ومقدار الأموال المخصصة لتوسع التعليم ، وتوزيع
الخدمات التعليمية على المحافظات أو المناطق المختلفة " وهكذا لا تستطيع أن ترسم
خطة لجانب من جوانب التعليم (خطة إعداد المعلمين، أو خطة للأبنية المدرسية،
أو خطة للتعليم الابتدائي) ما لم تتضح الأمور في سائر الجوانب وما لم تحط علماء
بأهداف وحاجات ومشروعات في التربية جملة ، فكيان التربية كيان عضوي مترابط
، يعمل عمل الجسم الواحد ، ولا سبيل إلى علاج عضو من أعضائه إلا في إطار
سائر الأعضاء ، ومن هنا كانت الإصلاحات الجزئية التي تناول بعض جوانب
التعليم في بعض البلدان العربية إصلاحات عرجاء لا تؤتي أكلها وما تلبث حتى
تصطدم بالواقع.

إن الوسيلة الناجحة لحل أية مسألة من مسائل التربية هي أن تصدر دوماً عن نظرة
شاملة وموقف كامل ، وأن تكون الحلول الجزئية وليدة فلسفة تربوية موجهة ووليدة
أهداف عامة وخاصة تنتشر في جميع جنبات التعليم كإنتشار الجهاز العصبي في
جسم الإنسان ، وواضح أن التعبير العلمي عن هذا كله هو وضع خطة تربوية
عامة ، تتناول جميع مراحل التعليم وأنواعه وفروعه ، وتحيط بالمسألة التربوية في
جميع جنباتها، وتضع الأهداف العامة التي تشتق منها الأهداف الخاصة ، وتبين
إنعكاس كل تغيير في مجال من المجالات التربوية على سائر المجالات.

تتضح أهمية التخطيط التربوي في تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي وتقدم
الحلول الشاملة لمشكلاته المتعددة ، ولكن هناك ظاهرة فقدان التوازن بين جنبات
التعليم المختلفة.

من أهم مبررات قيام التخطيط التربوي التالي:

(أ) فقدان التوازن بين مراحل التعليم المختلفة:

إذا نظرنا إلى كثير من النظم التربوية القائمة في العالم وخاصة البلدان العربية
لا سيما بعد تزايد عدد الطلاب تزايداً كبيراً وسريعاً، وجدنا أنها تشكو توسعاً غير
متوازن وغير متكافئ في المراحل التعليمية المختلفة ، فقد نجد توسعاً مفرطاً في

التعليم الابتدائي على حساب التعليم الثانوي أو العالي ، وقد نجد تضخماً في التعليم على حساب التعليم الثانوي ، وقد نجد ضموراً مفرطاً في تعليم الكبار، وهكذا . وواضح أن التعليم لا ينمو نمواً سويماً في بلد من البلدان إلا إذا قام فيه توسع متوازن معقول وذلك لسببين:

السبب الأول: أن مراحل التعليم متأخذة متكاملة كما سبق ذكرها ، ومن الخطأ أن تجري توسعاً في واحدة منها لا يسعفه التوسع اللازم في الأخرى ، فالتوسع في التعليم الابتدائي يفترض وجود المعلمين اللازمين ، وتوافر هؤلاء يستلزم توسعاً في عدد خريجي دور المعلمين وفي عدد طلاب المرحلة الثانوية ، وبالتالي في عدد طلاب الجامعة ، وقل ذلك في سائر مراحل التعليم ، فهي متعاقبة عضوياً ، لا تصلح إحداها إلا بصلاح الأخرى ، ولا تصل واحدها إلى أغراضها إلا بفضل الأخرى.

السبب الثاني: هو ما لهذا التوسع المتوازن من أصداء في التنمية الإقتصادية والإجتماعية . فشكل من أشكال التوسع بين مراحل التعليم ينتج عنه شكل خاص من التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، وإذا كان من أغراض التربية أن تلبي حاجات التنمية الإقتصادية والإجتماعية تقع المسؤولية أن تقيم توسعاً في مراحل التعليم بحيث يلبي تلك الحاجات ، وهكذا يستبين لنا أن من أهم أغراض التخطيط التربوي تحقيق التوازن اللازم بين مراحل التعليم ، بحيث تتكامل أجزاؤها ويسعد بعضها بعضاً ، ويؤدي ذلك إلى تلبية متطلبات السوق الإقتصادية والإجتماعية.

وهذا ما شهدته ثورة التعليم في السودان للعام 1991م ، حيث شهد التوسع كل مراحل التعليم المختلفة.

(ب) فقدان التوازن بين فروع التعليم وأنواعه:

ومن الواضح أيضاً أن بنية التعليم في كثير من البلدان النامية (ومن بينها البلدان العربية) تتسم بغلبة شكل من التعليم على سائر الأشكال ، نعني غلبة التعليم النظري الأكاديمي على التعليم المهني والفني من جهة ، ثم على التعليم العلمي من جهة ثانية . وأن معظم نظم التربية في العالم وفي البلاد العربية تهمل التعليم الفني والمهني كما تهمل التربية العلمية ، رغم ما يتبدى من حاجة ماسة إليها في العصر

الحديث ، عصر العلم والتكنيك ، فإن التربية لا تستطيع أن تمارس وظيفتها في التنمية الإقتصادية وفي تلبية حاجات الطاقات العاملة ، ولا تستطيع أن تعيش عصرها وزمانها ، ما لم تكن العناية اللازمة بهذا الجانب الهام من جوانب التربية الحديثة ، نعني جانب التربية الفنية والمهنية والعلمية ، ومثل هذا المطلب لا يتحقق إلا إذا قام تخطيط سليم ، بعد إعداد العدة لذلك . وهنا تستبين لنا من جديد أهمية الترابط بين مراحل التعليم ، وما لكل مرحلة من دور في المرحلة التالية . على أن التوسع المتوازن بين فروع التعليم لا ينصرف إلى التعليم المهني والفني والعلمي فحسب بل ينصرف إلى فروع أخرى عديدة . ولهذا كان من مهمات التخطيط التربوي أن يعد العدة لتخريج الأعداد اللازمة من الإداريين والأطر الإدارية اللازمة في شتى المجالات.

(ج) فقدان التوازن بين الخدمات التعليمية:

على أن فقدان التوازن لا يعيب مراحل التعليم وفروع التعليم فحسب ، بل يتعدى ذلك إلى أمور أخرى عديدة . من بينها فقدان التوازن بين الخدمات التعليمية التي تقدم للمواطنين وعدم التكافؤ في تقديم تلك الخدمات. ويشمل على عدم التكافؤ هذا الخدمات التعليمية بين مناطق البلد المختلفة ، لا سيما بين الريف والمدينة ، وعدم تكافؤ الخدمات بين طبقات المجتمع المختلفة ، وعدم التكافؤ بين الذكور والإناث ، بين أصحاب الديانات المختلفة في البلد الواحد أحياناً ، وسائر ضروب عدم التكافؤ التي ترجع إلى المكانة، أو الجنس، أو العرق، أو القومية، أو اللغة، أو الديانة، أو الطبقة الإجتماعية، أو سواها . وواضح أن التكافؤ في الفرص التعليمية مطلب أساسي من مطالب التربية، وهدف كبير من أهداف الديمقراطية، في أي بلد من البلدان. والديمقراطية في التربية تتجلى خاصة في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين جميعهم ، دون تفریق أو تمييز.

وإذا كان عدم تكافؤ الفرص التعليمية يرجع في بعض الأحيان إلى عوامل إجتماعية وسياسية وأيديولوجية مبيته ، يرجع عند ذلك إلى فقدان التخطيط اللازم من أجل تقديم الخدمات التعليمية العادلة المتكافئة. ومن هنا ندرك دور التخطيط التربوي في هذا المجال العام.

ومن العسير فى هذا المقام أن نستعرض كل جانب من جوانب عدم التكافؤ فى الفرص التعليمية وما نجده من ذلك فى المجتمعات المختلفة ، ولعل من الواضح البين فى كثير من المجتمعات وفى المجتمع العربى خاصة ، وجود فارق كبير بين مدى إنتشار التعليم فى المدن ومدى إنتشاره فى الريف ، وكذلك وجود فوارق كبيرة بين حظوظ الطبقات الفقيرة من التعليم وحظوظ الطبقة الغنية خلاصة ذلك هو أنه من أهم مبررات قيام التخطيط التربوى وأهم أهدافه تحقيق التوازن فى هذا المجال.

(د) فقدان التوازن بين الجانب الكمي و الجانب الكيفي في التربية:

لا شك أن من كبريات المسائل التى يواجهها التخطيط التربوى ويعمل على تذليلها ، مسألة التزايد الكمي السريع فى عدد الطلاب ، لا سيما فى البلدان السائرة فى طريق النمو وعلى رأسها البلدان العربية . ولا يرجع هذا التزايد الخطير المفاجئ إلى تزايد إهتمام الناس بالتعليم ووعيهم لقيمتهم فحسب. بعد إغفال له طويل . بل يرجع كذلك إلى تلك الظاهرة الهامة لدى شعوب البلدان المختلفة السائرة فى طريق النمو نعني ظاهرة فتوة السكان ، وعلى نحو ما سنراها.

ومن مهمات التخطيط التربوى معالجة هذه المسألة ، مسألة التزايد السريع الخطير فى عدد الطلاب ، مسألة " التفجر المدرسي" والذي يتطلب أموالاً طائلة لبناء الفصول الدراسية.

إن التخطيط التربوى يحاول أن يعالج المشكلة معالجة ذكية ، مسخراً فى سبيل حلها أصول فن التخطيط وسائر فنون التربية وطرائقها ، محاولاً دراسة أحسن الوسائل المؤدية إلى قبول أكبر عدد ممكن من الطلاب بأقل النفقات الممكنة ، مجرباً وضع الأسس التى من شأنها تخفيض نفقات التعليم ونفقات الأبنية المدرسية وتوفير المعلمين وإختصار ساعات الدراسة وقصر المناهج على الأقل الناجع. على أن أهم وسيلة يلجأ إليها التخطيط التربوى الإستعانة بالكيف من أجل إصلاح الكم ، أي تطوير محتوى التعليم (من مناهج وطرائق وإدارة مدرسية ووسائل تعليمية).

إن تحقيق التوازن بين مطلبي الكم والكيف من شأنه أن يحل مشاكل الكم نفسها على أن تحقيق هذا التوازن ليس مقصوداً لهذه الغاية فحسب ، بل هو مقصود لذاته أيضاً ذلك أن من مشكلات التربية فى العصر الحديث ، عصر التزايد الكبير

الهائل فى إعداده المتعلمين ، عصر العلم للملايين ، طغيان الكم على الكيف وإنحدار المستوى الكيفى للتعليم بسبب التزايد الكمي . وواضح أن التعليم عملية كفية بالدرجة الأولى وأن من غير الجائز أن تطغى المطالب الكمية على التربية بحيث تنسى فى نهاية الأمر أغراضها الأصلية ، وبحيث تغلب رغبة الإنتاج وفائدته ، دون تساؤل عن مستوى هذا الإنتاج وفائدته ، وهكذا يهدف التخطيط التربوي فيما يهدف إلى إجتناى هذا الخطر ، خطر طغيان الكم على الكيف ، وإلى العناية بمحتوى التعليم ومضمونه وجوهره ، بالإضافة إلى تلبية مطالب الكمية. وأهم ما فى هذا المحتوى: " المناهج وتطويرها ، والطرائق وتحسينها ، والإدارة التربوية وتجويدها ، والوسائل التعليمية والكتب وخطط الدراسة" فالتخطيط فى نهاية الأمر توازن: توازن بين التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتربوية ، توازن فى داخل التربية بين مراحل التعليم ، وبين فروع التعليم ، وبين الخدمات التعليمية ، وبين الجانب الكمي والجانب الكيفي ، توازن بين الحاجات والإمكانات ، توازن بين تكوين المرء لذاته وتكوينه من أجل مطالب مجتمعه الإقتصادية والإجتماعية.

وهذا التوازن كما سترى توجهه جملة من المبادئ والأهداف كما تهديه الدراسات الموضوعية لواقع البلد ، واقعه الإقتصادي والإجتماعي والتربوي.

5- الإيمان المتزايد بالتخطيط وقيمته فى السيطرة على المستقبل:

على أن وراء هذه المبررات كلها التى تبرز العناية بالتخطيط التربوي مبرراً عاماً ، مرده هذا الإيمان التخطيطي المتزايد الذى بدأ يشيع فى العصر الحالي ، الإيمان بالتخطيط بوجه عام ، وإعتباره الوسيلة الناجعة لسيطرة الإنسان على المستقبل وتحكمه فيه بالقدر الممكن. فالتخطيط لا سيما بعد الدراسات الإقتصادية العديدة وبعد التجربة الإقتصادية الطويلة التى بينت شأنه ، يبدو للباحثين اليوم الإدارة العلمية الفعلية الوحيدة الجديرة بإنسان العصر الحديث المتلائمة مع الروح العلمية والعقل الفعلى الذى يهدف إلى السيطرة على الأشياء والإمساك بزمامها ، ويأتى قبول عالم يجري على هواه لا شأن للإنسانية فيه . لقد غادر إنسان اليوم إلى غير رجعة تلك النظرة التى كانت سائدة منذ قرون و كانت بمبدأ ترك الأمور وشأنها ، لا سيما فى مجال الحوادث الإقتصادية والإجتماعية.

إن البلدان العربية لا تستطيع بحال من الأحوال أن تصيب تقدماً حقيقياً في دخلها القومي وفي مستوى المعيشة فيها وفي مستواها الحضاري عامة ، إلا إذا أحكمت الخطة وعرفت من أين تنطلق؟ ومن أين تمسك بالتطور؟ فما أحوج الشعوب المتخلفة والآخذة في طريق النمو إلى مثل هذا التكيف السريع ، وما أحوجها إذاً إلى خطة تعد للأمور عدتها! وتنسيق الحوادث قبل وقوعها وتتجاوب مع المتغيرات العلمية والصناعية والتقنية الهائلة في عصرنا الحاضر. لا سيما إذا ذكرنا أن هذه البلدان المتخلفة الآخذة في طريق النمو موضوعة بقسوة أمام الإحراج التالي:

إنها في حاجة إلى التطور والتطور السريع في جميع المجالات لنتجاوز تخلف القرون ولتلق بالركب ، وأنه تشكو في الوقت نفسه نقص المال وعدم توافر الإمكانيات . والخروج من هذا الإحراج القاسي لا يتم إلا بخطة مدروسة واضحة ، تقدم ما هو أولى بالتقديم وما هو أحق بأن يثمر وينتج ، وتضع الأمور في نصابها ، وتقيم توازناً معقولاً خصيباً بين جنبات التطور في جميع المجالات.

من خلال هذا كله تبدت لإنسان هذا العصر الحديث قيمة التخطيط بوجه عام ، وتبدت للدول المتخلفة والآخذة في طريق النمو خاصة مكانة التخطيط ودوره ، ولم يعد أمر التخطيط مقصوراً على الدول الاشتراكية ، كما كان عليه في البداية عندما ظهر التخطيط الإقتصادي الشامل في الإتحاد السوفيتي أول ما ظهر.

في الختام بعد عرض دوافع ومبررات التخطيط التربوي ، لا بد من ذكر مبرر بدهي يختبئ وراء هذه المبررات جميعها ، وهو أن التخطيط التربوي قائم على أية حال ، بشكل من الأشكال ، وليست المسألة أن نخطط أولاً ونخطط وإنما المسألة أن تختار بين تخطيط وتخطيط:

أن تختار بين التخطيط العلمي المدروس الجدير بهذا المعني ، وبين التخطيط العفوي الذي نجده في معظم الأحيان والذي يزعم لنفسه لقب التخطيط وهو نقيضه. إنما يجري في الواقع في البلدان التي لا تقوم فيها خطط تربوية أن المسؤولين فيها يتخذون قرارات تتضمن توجيهاً وتخطيطاً للمستقبل ، ولكنه تخطيط مستند إلى آراء عفوية أو إلى دراسات منقوصة أو إلى إجتهدات شخصية.

فهم حين يقررون مثلاً ضرورة زيادة عدد الطلاب في التعليم الفني زيادة معينة خلال السنوات المقبلة ، يرسمون خطة ويتخذون قراراً تخطيطياً، أي ينطلقون من هدف ويضعون وسائل تحقيقه ، غير أنهم لا ينطلقون في هدفهم هذا من دراسة علمية لمتطلبات الواقع وإمكانياته ، ولا يستندون في تحديدهم لمقدار الزيادة اللازمة إلى معرفة دقيقة بحاجات الإقتصاد وحاجات الطاقة العاملة وبنيتها في السنوات المقبلة. لذا يجب على المخططين الأخذ بهذه المبررات للتخطيط التربوي وذلك لخلق التوازن بينها ولبلوغ الأهداف التربوية في النظام التربوي.

أهداف التخطيط التربوي:

يرتبط التخطيط بصفة عامة والتخطيط التربوي بصفة خاصة بمفهوم الهدف ، فالتخطيط في الأصل يتضمن وضع مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة والواقعية التي يسعى المخطط لتنفيذها ، وبعبارة أخرى أهم ما في السطور التالية هو التعرف على الأهداف العامة والرئيسة للتخطيط التربوي وما يتفرع عنها من أهداف فرعية على النحو التالي:

أولاً : الأهداف الإجتماعية:

فالتخطيط وجد لتسهيل حياة أفراد المجتمع من خلال وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف المأمولة للأفراد والمجتمع والدولة ، ومن هنا فإن التخطيط التربوي يسعى لتحقيق الصالح الإجتماعي من خلال محاولاته الحثيثة والوصول لتحقيق ما يلي:(بسام العمري ، 2005).

1- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين، وذلك بإتاحة المجال للجميع للحصول على حقهم في التعليم ، ومن هذه السياسات التي تتبعها الدولة لإتاحة الفرص للجميع: " سياسة محو الأمية ، إلزامية التعليم ، بناء المدارس في المناطق النائية و البعيدة عن مراكز المدن".

2- تحقيق التكامل والتنسيق بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل وتوفير حاجات المجتمع من القوى العاملة ، فعلى المخطط التربوي أن يدرس أحوال المؤسسات التعليمية وتلمس حاجة سوق العمل ، لذا فإن الأهداف الإجتماعية في التخطيط التربوي تهدف إلى التوفيق بين البرامج الأكاديمية الموجودة في المؤسسة التعليمية

وبين القوى العاملة ، كما تهدف إلى التعرف على حاجات السوق والقوى العاملة ومدى قدرة المؤسسات التعليمية على سد النقص. فهدف التخطيط هو توفير الموارد البشرية (القوى العاملة) لسوق العمل.

3- الإسهام فى تقدم المجتمع وتطوره: يعتبر التعليم العنصر الأساسي لتطوير المجتمع والسير به نحو آفاق التقدم والتحضر ، إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يتحضر ويتغير إلا من خلال التعليم ، لذا ينبغي التخطيط للبرامج التعليمية لمختلف قطاعات وشرائح المجتمع ، لأن الهدف هو تغيير المجتمع بأكمله نحو الأفضل ، ولعل أبرز الآليات الإجرائية التي أثبتت نجاحها فى كثير من دول العالم، توظيف تقنية التعليم عن بعد من خلال بث المحاضرات تلفزيونياً مباشرة من الجامعة إلى كافة أنحاء الدولة لتصل إلى أكبر قدر ممكن من الناس ، هذا بالإضافة إلى تفعيل برامج محو الأمية ، والبرامج التعليمية للأطفال.

4- المحافظة على هوية المجتمع وقيمه وتقاليد الحسنة فالسعي نحو التقدم والتطوير والتحديث الشامل فى المجتمع لا يعني الإستغناء عن الأصول والقواعد التى يقوم عليها المجتمع ، فعلى سبيل المثال يمثل الدين والعادات والتقاليد والقيم الخيرة فلسفة أي مجتمع ، لا يجوز بأي حال التعرض لها بما ينقص من شأنها وقيمتها لدى أفراد المجتمع بل ينبغي التخطيط لتعزيزها والمحافظة عليها.

ثانياً: الأهداف الثقافية:

تمثل الثقافة كل ما يجمعه الفرد ويكتسبه من تصورات وأفكار ومعارف وعادات وتقاليد وقيم واتجاهات وغيرها مما يمكن له اكتسابها ، وبما أن التعليم يعتبر كما تقدم أداة هامة وأساسية للتغيير والتطوير على صعيد الفرد والمجتمع والتعليم ، وبما أنه يعمل على حفظ تراث المجتمع وموروثه القيمي والديني ويعمل على تصفيته من الشوائب لتتناقله الأجيال المتعاقبة صافياً لاشية فيه ، فإن التخطيط التربوي يسهم فى تناول الثقافة والتخطيط للمحافظة عليها والبحث فى العوائق الثقافية والإجتماعية التي تتطلب المواجهة والعلاج ، لذا فقد إهتم التخطيط التربوي بثقافات الشعوب وعمل على تصفيته من الشوائب حتى تتناسب مع تصورات المجتمع وتطورات العصر ، وعليه يمكن إجمال الأهداف الثقافية للتخطيط التربوي فى ثلاثة النقاط الآتية:

- 1- المحافظة على الثقافة الإنسانية بوجه عام وثقافة المجتمع المعني بوجه خاص.
- 2- معالجة المشكلات الثقافية وتحقيق مفهوم التعاون والتبادل الثقافي ونشر المعرفة .
- 3- المساهمة في نشر التعليم ومحو الأمية والقضاء على الجهل والتخلف.

ثالثاً: الأهداف الإقتصادية:

يجب أن يتم التخطيط التربوي ضمن إطار التخطيط الشامل للدولة بحيث لا يتم التخطيط للتربية بمعزل عن التخطيط للقطاعات الأخرى ، فلا بد من التنسيق بين النظم المتعددة في الدولة والتكامل فيما بينها ، وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال ، فهناك عدة جهات لابد من التعاون معها للتخطيط السليم فى التربية. وللتخطيط التربوي عدة أهداف إقتصادية من أهمها: (فاروق البوهى، 1999م ، ص:24).

1- تقليل كلفة التعليم: ولعل من أهم السياسات التى أخذت بها بعض الدول فى هذا المجال هى تفعيل دور المدرسة الإنتاجية ، بمعنى أن تنتج المدرسة منتجات مختلفة (نباتية ، حيوانية ، خدمية ، تجارية) تساعد على سد إحتياجات ومصروفات المدرسة خلال العام الدراسي دون الحاجة إلى مخصصات مالية من الوزارة ، ولعل فى ذلك تشجيع للمعلمين والطلاب على العمل والإبداع ، ومن المتوقع أنه إذا تم التخطيط لهذه الفكرة بعناية وعلى أسس واضحة فقد يكون هناك إنتاج قوى والمادة المنتجة ممتازة ؛ لأن هذه العملية ستتم تحت إشراف أخصائيين يوظفون العلم والخبرة فى عمليات الإنتاج.

2- توفير القوى العاملة لتلبية إحتياجات سوق العمل: لابد الموازنة بين قوى العمل الموجودة ودرجة الحاجة إليها فى سوق العمل ، وذلك للوقاية من ظاهرة تفشي البطالة وبخاصة فى صفوف حملة الشهادات الأكاديمية.

رابعاً : الأهداف السياسية:

ولعل من أهم الأهداف السياسية التى يسعى التخطيط التربوي إلى تحقيقها ما يلى: (هشام مريزق ، 2009م ، ص:33-34).

1- تدعيم ركائز الديمقراطية والتنمية السياسية للأفراد ، وتمثل هذه الركائز فى التعليم والثقافة والقوانين والأنظمة الميسرة لحياة الأفراد وتوفير نظام سياسي قوى يحمي تطبيق

ماسبق ، وبناءً على ذلك ينبغي تنمية الديمقراطية للمجتمع كالحرية و التسامح وإحترام الرأي الآخر، وهذا يتطلب خطة شاملة وطويلة الأجل لتنمية الروح الديمقراطية.

2- تنمية وتعزيز الروح القومية والوطنية لدى الأفراد ، والقومية عبارة عن قيم وإنتماءات وإتجاهات وآمال مشتركة بين عدة شعوب ، ومن أجل تنمية الروح القومية يجب تنمية حب الوطن ، ومن خلال تقديم وتوفير حاجات المواطنين الأساسية كالحاجة إلى الأمن والحرية وتوفير المتطلبات الأساسية لمعيشة الأفراد وإشعارهم بقيمتهم كمواطنين مشاركين في رسم مستقبل وطنهم ، وتعريفهم بدورهم تجاه بلدهم وبحقوقهم المشروعة فوق تراب وطنهم.

نخلص بأن على القائمين على أمر التخطيط التربوي أن يهتموا بهذه الأهداف كلياً دون عزل لأي هدف منها وذلك لتداخلها ولترابطها ، بحيث لا تنفك عن بعضها البعض ، حتى يتحقق الأمل المنشود من التخطيط التربوي.

وعليه لا بد أن يكون التخطيط التربوي جيداً محكوماً بضوابط وفلسفة علمية واعية تجعل المخططين مدركين لمهامهم في التخطيط ، مما يعمل على تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة في العملية التربوية.

أهمية التخطيط التربوي وفوائده:

التخطيط التربوي يهتم بوضع البرامج والخطط التي بها تبلغ العملية التربوية غايتها وأهدافها بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب ، كما أنه يقوم بتقويم سير العملية التربوية ويرجع مسارها وإتجاهاتها ويدخل عليها ما يلزم من تعديلات تفرزها الممارسة.

لا بد من تناول أهمية التخطيط التربوي وفوائده التربوية في الحياة اليومية على النحو التالي: (إسماعيل جبي ، 2002م ، ص:108).

1- التخطيط يوفر الوقت: إن الوقت عنصر أساسي لإنجاز أي عمل في حياتنا ، لأن كل الخطط والبرامج والأنشطة تتطلب منا وقتاً ، بالرغم من أن هناك نفرّ يرون أن التخطيط يتطلب وقتاً كبيراً في الأمور المتصلة بدراسة الوضع الراهن ، وما تحتاجه من بيانات ، تبويب وتحليل البيانات ، ثم وضع الخطط ، هذا كله يمكن تعويضه بما يوفر من وقت عند التنفيذ.

- 2- التخطيط يساعد على إستغلال الموارد المادية والبشرية الإستغلال الأمثل: ذلك أن التخطيط يتفادى الإسراف الناجم عن الإرتجال وما صاحبه من محاولات وأخطاء . ويعني التخطيط بالحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفايتها.
 - 3- التخطيط يتضمن التنسيق بين النشاطات المختلفة ، فالتخطيط يعنى بتحديد الوقت اللازم لكل الأنشطة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف بطريقة مثلى.
 - 4- التخطيط يهتم بالتنبؤ بما يتوقع حدوثه من مشكلات وعقبات ، وهو بذلك يساعد على تجنب وقوعها بما يضعه من حلول وبدائل.
 - 5- التخطيط يهتم بمشكلات الهيئة ، إذ أنه يعنى بالقوى العاملة ، وتوفير المناخ اللازم لها للعمل وزيادة الإنتاجية.
 - 6- التخطيط السليم هو القاعدة التي ينظم العمل فى ضوءها ، كما يهتم فى ضوءه وضع قواعد الرقابة على التنفيذ لمتابعة ما ينجز من عمل وتقويمه.
- المبادئ الأساسية للتخطيط التربوي:**

- هناك عدة مبادئ أساسية متداخلة، ومتشابكة، ومنتالية، للتخطيط التربوي إذا ما استصحابها المخططون فى العملية التربوية واستندوا إليها فى مهامهم بكل أبعادها ، فإنها تكون بمثابة البلمس لإنجاح عملية التخطيط التربوي وهي:
- 1- **الواقعية:** ويقصد بها أن يأخذ الوضع القائم فى الإعتبار من حيث طبيعة البناء والإحتياجات والإمكانات الفعلية وهذا يعنى أن يبتعد التخطيط عن المثالية واليتوبيا ؛ لأنه هنا يتعارض مع كل الموارد المتاحة والحاجات. والواقعية ذات أبعاد متعددة منها: (أسماعيل حجي ، 2002م ، ص: 109-112).
 - أ- البعد الثقافي: الذي يتضمن ثقافة المجتمع وحضارته ودراسة العادات والتقاليد والقيم السائدة.
 - ب- البعد الإقتصادي والنظرية الإقتصادية: من حيث البناء الإقتصادي يمكن توفير التمويل اللازم للمتطلبات البشرية والمادية ، أما من ناحية النظرية الإقتصادية فإننا نقصد كون هل الإقتصاد حراً؟ أم موجهاً؟ أم خليط منهما؟.
 - ج- البعد السياسي: وهذا يدخل تحته طبيعة النظام السياسي والأيدولوجى ، ولا بد أن يراعى فى التخطيط تأييد كافة الإتجاهات والتيارات السياسية للخطط الموضوعة.

2- المرونة:

يجب ألا يكون التخطيط جامداً بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة ، ما قد يستجد من عوامل وظروف قد تعرّض الخطة للإنهيار؛ لذا فإن التخطيط السليم يراعي ما يحتمل حدوثه في ظروف ومشكلات وازعاً في الإعتبار كيفية مواجهتها وفي سبيل ذلك لابد أن توضع في الإعتبار إدخال بعض التغيرات والتعديلات عليها لمواجهة ما يطرأ من أوضاع ، وكذلك يوضع في الحسبان أن يلاحظ ويراقب المخطط لخطة ، لأن الخطة لا تنتهي بمجرد وضعها بل هي مستمرة.

3 - الشمول:

وهنا يجب ألا يقتصر على جانب واحد. ويكفي هنا أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الإجتماعية وتنمية الموارد الإقتصادية ، والإستثمار في رأس المال البشري ، وهذا يعني أن التخطيط الذي يهتم بالجوانب الإقتصادية ويهمل النواحي الإجتماعية والبشرية ، تخطيط قاصر لا يحقق أهدافه. وكذلك التخطيط الإجتماعي لا يجب أن يتم بعيداً عن التخطيط الإقتصادي، فلابد من مزج الجوانب الإجتماعية مع الجوانب الإقتصادية في إطار خطة شاملة بإعتبارها عناصر متفاعلة في بنیان متكامل. وأساس الشمول والتكامل هو أن المجتمع كلاً واحد لا يتجزأ ، ومن ثم فإن التجزئة من شأنها إحداث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط.

4 - المشاركة:

ونقصد بالمشاركة ألا ينفرد احدٌ أوجهة واحدة بالتخطيط ، بل لابد من تضافر الجهود ومشاركة الأطراف كافة في عملية التخطيط. ومن شأن الأخذ بهذا المبدأ البعد عن التعصب وتلافي النقص والقصور والبيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ، تجميع الخبرات اللازمة التي يمكن أن تخطط الخطة. وهو يساعد على إيجاد قاعدة مؤيدة للتخطيط وللخطة الموضوعية ، قاعدة تسعى لإنجاح الخطة لا وضع العقبات في طريقها.

ويمكن أن يتحقق مبدأ المشاركة بأن يكون التخطيط متصاعداً ، أي يبدأ من قاعدة التنظيم ، ويستمر في الصعود حتى يصل إلى القمة المتمثلة في الهيئة المركزية للتخطيط أو مستوى الإدارة العليا. كما أنه يمكن أن يتحقق عن طريق تشكيل لجان

التخطيط يمثل فيها المعنيون بالنشاطات المختلفة، مع مراعاة التمثيل طبقاً للتخصصات المختلفة والتقسيم الجغرافي للوحدة الإدارية. وقد تكون المشاركة عن طريق الهيئات الحكومية والأهلية والمركزية منها والمحلية في عملية التخطيط ؛ ولذلك فإن نجاح التخطيط يتوقف على إيمانه على الطاقة الشعبية القائمة على إقتناع فعلي وإيمان حقيقي بأهداف التخطيط.

5- التخطيط السليم:

سبق أن ذكرنا أن التخطيط الناجح يوفر الوقت وبخاصة عند التنفيذ ، وفي إطار التخطيط يجب أن يهتم المخططون بتحديد الأزمنة اللازمة للأنشطة الرئيسة والفرعية ، وقد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد ، وهو ما يعرف بالتخطيط الأفقي ، الذي يربط بين أنشطة متعددة تنفذ جميعاً في وقت واحد محدد . وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص له ، وهو ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

ومن شأن عدم الإهتمام بالتوقيت فشل التخطيط أوتعثره على أقل تقدير. ويمكن الخروج مما سبق بأن التخطيط يعني: وضع أهداف محددة واضحة ، ويعني النظرة المستقبلية ، والتنبؤ والتوقع ، كما يعني الدراسة العلمية القائمة على المشاركة وتحديد الطرق للوصول على ما وضع من أهداف ، بشرط أن تكون هذه الطرق هي الأقل تكلفة ووقتاً ، وتتسم بعدم التعقيد وبالسهولة أيضاً ، ويهتم التخطيط كذلك بوجود مصادر بشرية ذات كفاءة ، معتمداً على قاعدة من البيانات والمعلومات ، ونظام جيد للإتصالات ، ومتابعة وتقييم مستمرين .

والتخطيط للتعليم إذن تحديد لإحوال وأوضاع تعليمية راهنة ، أظهرت الدراسة وجوب تطويرها ، ورؤية مستقبلية يمكن الوصول إليها، واستراتيجيات لازمة للوصول إلى هذه الغاية ، تحقيق هذه الرؤية ، ثم تقويم وجدولة الأنشطة والمصادر الضرورية لتحقيق الغاية والأهداف التعليمية المشتقة منها. فضلاً على ذلك كله عملية منظومية ترتبط بالبيئة إرتباطاً قوياً. ومن ثم فإن المخطط التربوي يساعد في إدارة التعليم بوصف أوتحديد (ملاءمة) ما يتعلمه الطلاب في الوقت الراهن للحاجات التعليمية الحقيقية وأهداف نظام التعليم ، ولذلك فإن المخططين لا يقفون عند حد وصف هذه (المواءمة) ، أو (نقصها)، ولكنهم أيضاً يوصفون بكيفية

تحسينها في فترة محددة. وهم يساعدون كذلك فى تقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأهداف والحاجات التعليمية المستقبلية، لذلك فإن هناك أربعة واجبات أساسية للتخطيط التربوي يحددها راسل ديفيز فيما يلي: تحديد ووصف الحاجات التعليمية التربوية.

ب- تحديد ووصف الأهداف التعليمية.

ج- تحديد ووصف العملية التربوية.

د- رسم خريطة للطريق نحو الأهداف التي تتناسب الوقت والموارد وإمكانات الموقف.

6 الإلزام: (اماتاسيف ، ص:40).

لما كانت الخطة هي برنامج عمل لكافة وحدات العمل الإقتصادية والأفراد على مختلف مستوياتهم ، فإنها تصبح ملزمة بالتنفيذ ، ذلك لترجمة الخطة إلى إجراءات عملية تمارس بالفعل وضمان تنفيذها وفقاً للجدول الزمني المحدد سلفاً.

وتختلف صفة الإلزام حسب نوع التخطيط الذي تأخذ به أية دولة ، فالإلزام في التخطيط المركزي أو القومي الشامل يعتبر مبدأ أصيلاً وسمة مميزة ، يعكس التخطيط الوظيفي أوالتأشيرى الذى يتضمن وضع مؤشرات عامة تعتبر دليلاً عملياً وهداية للقطاع الخاص دون أن يتخذ صفة الإلزام كما في النوع الأول.

7 - التنسيق: (على الحاج ، 2000م ، ص:156-157).

ويقصد به تكامل أجزاء الخطة والعمل كوحدة متناسقة بين مفرداتها الداخلية كقطاع واعٍ ، والخارجية كخطة قومية ، ويتم ذلك التنسيق ما بين الأهداف التى ترمى الخطة إلى تحقيقها أوبين الوسائل والإستراتيجيات اللازمة للتنفيذ ، وكذا بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ويتضمن التنسيق أن تتوافق أجزاء التركيب الداخلى للتخطيط مع بعضها البعض ومدى تفاعل هذه الأجزاء مع بعضها.

8 - مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: (على الحاج، 200م ، ص:157).

ويقصد بهذا المبدأ أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الصيغة النهائية للخطة وإتخاذ القرارات الأساسية لوضعها موضع التنفيذ ، بينما لا مركزية التنفيذ تعنى أن يترك جانب كبير من تنفيذ الخطة للجبهة المنفذة ، وهذا لا يعنى أن جهة التنفيذ لم تشارك في وضع الخطة ، وإتخاذ القرارات بشأنها بل العكس ، لأنّ الجهاز المركزي عندما يعتمد مشروع الخطة الصادرة منها وإتخذ على إثرها قراراته ، فإن ذلك تم

على أساس المشروع الذي وضعت تلك الجهة ولكن بعد إجراء التعديلات عليها كي تصبح ضرورية لتكاملها.

9 سهولة التنفيذ والمتابعة: (محمد موسى، 1985م، ص: 240-241).

يقتضي تنفيذ الخطة أن تكون سهلة التنفيذ بمعنى أن تتضمن ترجمة الخطة إلى إجراءات وخطط أكثر تفصيلية إلى مستوياتها الدنيا ثم إسنادها إلى جهاز إداري كفاء ، وشريطة أن يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات الملقاة على الأجهزة والإدارات والأفراد ، وكذا سبل تنفيذها.

ويقصد بالمتابعة الرقابة المستمرة للإدارة والملاحظة المنتظمة من قبل أجهزة الوحدات التنفيذية والجهاز العام للتخطيط من أجل التأكد من أن كل شيء يمر في الخطة المعدة له. ومن أجل إكتشاف احتمالات الانحراف عن الهدف المرصود وسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطط وإعادة توجيه مسار التنفيذ لتجنب وقوع الخطأ والانحراف.

وأخيراً تعتبر هذه المبادئ والمقومات الأساسية للتخطيط التربوي من أبرز الملامح للتخطيط الفعال ، فهي تعمل على قيام تخطيط شامل فاعل وواع ، وهذا يعني أن التخطيط ليس عملاً سهلاً وإنما هو فكرة قاصدة ، وعمل دؤوب ، وجهد مضنٍ ، يعبر عن فلسفة واضحة المعالم ، وبه تحقق الأهداف والمبادئ لتكون جاهزة للتنفيذ.

عناصر التخطيط التربوي:

يعتبر التخطيط التربوي منظومة متكاملة تشترك فيها عدة عناصر تسهم عبر تكاملها في تحديد ملامح عملية التخطيط بصورة واضحة جلية ، الجدير بالذكر أن هذه العناصر جديرة بالإهتمام ، فيما يلي أهم هذه العناصر المكونة للتخطيط التربوي: (هشام مريزق، 2009م، ص: 40-41).

1/ الموارد البشرية:

يعتبر الإنسان المحرك الأساسي لأي عمل ، يستفيد من هذه المعارف والعلوم لتحقيق الأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها ، وفي ميدان التخطيط التربوي يعتبر العنصر البشري عنصراً حيوياً وأساسياً في إتمام الخطط المرسومة بشكل دقيق وفعال. كما لا يمكن إعداد الخطط دون توفر الموارد البشرية اللازمة والكافية لذلك،

فإن القوى البشرية في ميدان التخطيط التربوي تحدد الأهداف الواضحة في ضوء الوضع الراهن وذلك لتنفيذها ، ولكن هناك عوامل تتحكم في درجة كفاءة ونجاح العنصر البشري أثناء القيام بمهامه منها على سبيل المثال: الخبرة والمهارات المكتسبة والواقعية التي يتمتع بها ذلك العنصر ، إذاً لا يمكن تنفيذ أية خطة دون وجود العنصر البشري.

2/ رأس المال:

المال عصب الحياة ، ويلعب رأس المال دوراً حيوياً للقيام بالأعمال المختلفة عموماً، إذاً لا يمكن القيام بأي عمل دون توفر الموارد المالية اللازمة له. فأي عمل يتطلب نفقات معينة لإخراجه إلى حيز الوجود وتوظيفه في الحياة العامة ، وكلما زادت الموارد المالية زاد التفكير في التخطيط سواءً كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أم الدولة ، فالعنصر المالي ضروري لعمليات التخطيط والتنفيذ، وهناك تظهر المقدرة على إدارة الموارد المالية وتوظيفها بشكل صحيح في عملية التخطيط والتنفيذ ، فكل ما اتضحت أوجه صرف المال ، تكون الرؤية للتخطيط واضحة للأعمال التي صرفت الأموال لأجلها.

3/ الزمن (الوقت)

يعتبر العنصر الزمني من الأمور الهامة لتنفيذ أية خطة ، فلا بد من تقدير الزمن المناسب لتخطيط وتنفيذ أمر ما ، ولا ينبغي أن يترك الأمر مفتوحاً بلا رقيب بل ينبغي أن يكون كل شيء محسوب ومأخوذ بعين الاعتبار وفق سقف زمني محدد، فالمخطط الناجح هو الذي يقدر الزمن اللازم لتنفيذ كل جزئية من بنود الخطة ، ولكن ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن يتسم تقدير الزمن بالمرونة وذلك تحسباً لأي طارئ قد يحدث ، فيكون المخطط بذلك إستعد للقادم من أحداث قد تؤثر على تنفيذ الخطة الموضوعية.

4/ وسائل التطبيق والتنفيذ:

بعد وضع الخطة بصورتها النظرية ، وعند البدء في تنفيذ بنودها الموضوعية، ينبغي الإلتباه للواقع الموجود بالفعل بعد أن يكون قد أخذ بعين الاعتبار أثناء رسم الخطة فن المهام، والضروري للغاية التفكير بالوسائل الكفيلة بتطبيق وتنفيذ ما تم التخطيط

له سواءً كانت تلك الوسائل آلات، أوقوى بشرية، أو موارد مالية ، فكل شئ ينبغي أن يكون واقعياً ومتوفراً للتمكن من القيام بالعمل والتنفيذ، وهنا يجب التفكير والإنتباه إلى المستقبل البعيد وليس القريب فحسب.

5/ التقييم:

يعتبر التقييم عنصراً حيوياً فى أي عمل وفى أي مجال ، فالتقييم السليم يزودنا بالتغذية الراجعة عند تنفيذ أعمالنا ، كما يسهم التقييم في تقدير درجة تحقيق الأهداف المأمولة للتخطيط التربوي ، ويمكن إعتبار التقييم بأنه وضع قرار واضح حول نجاح التخطيط والتنفيذ ككل أجزء منه، وذلك من خلال جمع أدلة التقرير وما إذا كان قد تم مواجهة المعايير المقبولة أم لا ، ويتضمن ذلك جانبين رئيسين هما:

أ- المعايير: وتعني نماذج أو أنواعيات أو شروط مطلوبة تستخدم لقياس أهداف فعلية.

ب- الأدلة: وتعني المعلومات الهامة التي تسهم في التأكد من مواجهة تلك المعايير المطلوبة. فالتقييم إذاً هو عملية تحديد أو تقرير قيمة برامج أو نشاط ما ، فعندما نقوم بالتقييم فإننا نجمع المعلومات حول المدخلات والمخرجات الحقيقية للبرنامج ، وبعد ذلك تتم مقارنة هذه المعلومات مع بعض المعايير أو التوقعات ومن ثم اتخاذ القرار حول البرنامج، أو النشاط، أو الخطة الموضوعة ، وينبغي ملاحظة أن المعايير أو الشروط المطلوبة قد قوبلت بنتائج صادقة وحقيقية تقيس أهداف الخطة. فكل خطة لا بد لها من التقييم اليومي، والمرحلي، والنهائي ، ففي الميدان التربوي وعند قيام المعلم بوضع خطة المادة المقررة التي سيقوم بتدريسها ثمة أنواع ثلاثة من التقييم هي:

أ- التقييم اليومي: ويتمثل في السؤال الشفوي الذي يوجهه المعلم لطلبته كل يوم لمعرفة مدى إستيعابهم للموضوع المطروح في الحصة الصفية.

ب- التقييم المرحلي: ويتمثل في الإختبارات والإمتحانات بين الفينة والأخرى.

ج- التقييم النهائي: ويتمثل في الإختبارات النهائية التي يتم إجراؤها في نهاية كل فصل دراسي.

أما في مجال التخطيط التربوي فيمكن تصنيف التقييم إلى نوعين رئيسيين وذلك لخدمة الأغراض العلمية: (هشام مريزق، 2009م، ص:63).

1- تقييم العملية: ويركز على الحصول على معلومات لتحسين وتعديل وإدارة البرامج أو الخطة ، ويسمى هذا النوع من التقييم أحياناً بالتقييم الشكلي.

2- تقييم التأثير: ويركز على النتائج وتأثير البرنامج أو الخطة الحاسم الفعلي ، ويسهم هذا التقييم في إتخاذ قرارات رئيسه حول الإستمرار في البرنامج والتوسع فيه ، أو إلغائه ، أو تعديله.

هذه العناصر إذا لم تجد الإهتمام والرعاية من قبل المخططين ، فإن هناك تشظي يصيب التخطيط التربوي ، وذلك لتكاملها وترابطها فيما بينها ، وإنفراد أحد مكوناتها يكون إسهامها في التخطيط دون جدوى.

أنواع التخطيط التربوي:

حظي التخطيط بإهتمام متزايد ، لم ينله أي مفهوم آخر بحيث صار الأداة الفعالة والوسيلة الحاسمة بيد الدول ، أياً كان نظامها السياسي وعقيدتها الأيديولوجية، والأجهزة والمؤسسات، أياً كانت طبيعة نشاطها وأغراضها منه ، لاي تحرك مستقبلي وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، أو إحداث تغيير أو تطوير مرغوب فيه في أي جانب من جوانب الحياة ، و لذلك إنتشر التخطيط وشاع إستخدامه ، متخذاً صوراً وأنماطاً مختلفة لكي يتوافق مع نظم المجتمعات وظروفها وإستراتيجية التنمية.(على الحاج ،2000م ،ص:130-131).

وللتخطيط تصنيفات عدة فهو يختلف بحسب الميدان والأهداف والرؤى والفئات المستهدفة ، لذا فإنه عند السؤال عن أنواع التخطيط ينبغي ذكر الزاوية المراد تعريف أنواع التخطيط فيها ، وعليه تتعدد أنواع التخطيط بتعدد الأبعاد والزوايا التي تتضوى تحت لواء التخطيط ، وبناءً على ذلك يمكن تصنيف التخطيط من حيث الأهداف المأمول تحقيقها ، ومن حيث المجالات والقطاعات التي يشملها ، ومن حيث الميادين التي يتطرق إليها ، ومن حيث المستويات التي يشملها ، وأخيراً من حيث المدى الزمني الذي تستغرقه عملية التخطيط

أولاً : التخطيط من حيث الأهداف.(هشام مريزق، 2009م، ص:43).

ويتضمن نوعين : أحدهما بنائي ، والآخر تخطيطي وظيفي.

(أ) **التخطيط البنائي:** ويطلق عليه أحياناً التخطيط الهيكلي أو التخطيط التركيبي، ويقصد به إتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى فى التركيب الإقتصادي والإجتماعي للدولة وإقامة هيكل جديد مغاير للسابق، بأوضاع ونظم جديدة يسير عليها المجتمع والدولة. ويقوم هذا النوع على سلسلة من القوانين والتشريعات الخاصة بملكية وسائل الإنتاج والتأميم ، والملكية الزراعية والإصلاح الزراعي ، إلى غير ذلك من السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى تحويلات جذرية في مظاهر الحياة . وهنا نرصد مجموعة من الأهداف التي تنفذ عن طريق الأوامر والتوجيهات بحيث تصبح هذه الأهداف ملزمة للتنفيذ من قبل القطاع العام الذي يقوم بالدور الأساسي في تحقيق التنمية ، على أن التخطيط البنائي ليس دائم التكرار ، إذ تلجأ إليه الدول في بداية مسيرة التحديث والتنمية أوعندما تستدعي الظروف لذلك ، كما حدث وأن إتبعته بعض دول العالم الثالث لتغيير الهياكل والأوضاع التي أوجدها الإستعمار. وقد شاع إستخدام هذا النوع من التخطيط فى الدول الإشتراكية وبعض دول العالم الثالث بما فيها التي لا تلتزم بالإشتراكية نصاً وروحاً.

(ب) **التخطيط الوظيفي:** ويسمى أحياناً بالتخطيط "التأشيري" أو "التخطيط التوجيهي" ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الإقتصادي والإجتماعي القائم فى المجتمع والإبقاء عليه مكتفياً بإحداث التغيير فى الوظائف التي يؤديها النظام آخذاً بمبدأ التطور البطئ والإصلاح التدريجي ويتحدد دور الدولة فى التخطيط الوظيفي فى تشجيع القطاع الخاص بإزالة المعوقات أو تقديم الحوافز كي تتحقق أهداف التخطيط دون أن يتطلب ذلك تغيير سياساته وإحداث تغييرات جذرية فيه ، وكل ما يستهدفه من تحسين أوضاع المجتمع ورفع كفاية الإنتاج ، ومن هنا ينتشر هذا التخطيط فى الدول الرأسمالية ، وفي كثير من دول العالم الثالث.

ثانياً: التخطيط من حيث مجالاته:

وينقسم إلى نوعين : الأول تخطيط شامل ، والثاني تخطيط جزئى.

(أ) **التخطيط الشامل:** ويتضمن وضع خطة تشمل كل قطاعات المجتمع ، وأوجه أنشطته مع ما يتطلب ذلك من شمول الأهداف ، وتعبئة كافة الموارد والإمكانات ،

وما يحتاجه من وضوح في التنظيم الإداري وتحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على كل وحدة وفرد ، وما يحتاجه أيضاً من إجراءات ودراسات تبين العلاقة القائمة والتفاعل وكل ذلك على أساس من السياسات الواضحة المترجمة لجزئيات الخطة ومستويات التنفيذ. وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات وييسر إختيار البدائل ، ويمكن من حشد الموارد وإستغلالها إلى أقصى حد.

(ب) **التخطيط الجزئي:** وينحصر في وضع الخطة وتنفيذها لقطاع واحد كالزراعة أوالصناعة أوالتعليم أوغيره ، وقد يضيق ليتناول جانب معين كخطة التعليم الإبتدائي ، وكخطة الصناعة التحويلية ، والواقع أن وضع الخطة الجزئية وتنفيذها أكثر سهولة من الخطة الشاملة ، غير أنها تؤدي إلى عدم التوازن في نمو الإقتصاد القومي، ولا تحقق الإستغلال الأمثل للموارد كما أن أهدافها جزئية.

ثالثاً : التخطيط من حيث ميادينه:

ثمة ميادين عدة يمكن التخطيط لها، ويمكن حصر تلك الميادين في الآتي:(هشام مريزق، 2009م، ص:45).

(أ) **التخطيط الطبيعي:** ويعني وضع الخطط الممكنة لتطويع البيئة في خدمة الإنسان، والعمل على تثقيف الأفراد من خلال برامج تتناول كيفية التعامل مع البيئة الطبيعية بطريقة إيجابية، للإستفادة منها وتجنب المخاطر التي قد تتجم عن عدم الإستخدام الأمثل للموارد البيئية ، ولعل هذا التخطيط يقع على عاتق الدولة ممثلة بالوزارات، والهيئات، والمنظمات، المهمة بشؤون البيئة التي ينبغي عليها بالإضافة للتخطيط إطلاق الحملات التثقيفية وبرامج التوعية للأفراد لتعليمهم كيفية الإستفادة من البيئة والوقاية من أضرارها.

(ب) **التخطيط الإقتصادي:** ويعني ضرورة العمل على وضع الخطط اللازمة لتنمية الإقتصاد الوطني ، وهذا يستدعي تضافر الجهود والتكامل والتعاون بين القطاعات الإقتصادية المختلفة على مستوى الدولة للوصول إلى صيغة توافقية بينها ، لتعزيز وتنمية الجانب الإقتصادي وتطوير إقتصاد الدولة ، الأمر الذي يعود بالنفع والفائدة على الفرد والمجتمع، ولعل هذا يتطلب أن يكون هناك مؤتمر وطني على مستوى الدولة تناقش أوراقه أوضاع القطاعات الإقتصادية من زراعية وصناعية وتجارية

وسياسية وخدمية من أجل وضع خطة وطنية إستراتيجية شاملة للدولة يكون الهدف منها تغيير إتجاهات العاملين وأصحاب العمل للتعامل بشكل علمي ممنهج كل ضمن قطاعه وذلك لزيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الشاملة في البلاد ، فعلى سبيل المثال يمكن إجمال المشكلات التي تعاني منها القطاعات الإقتصادية وخاصة في الدول النامية بمشكلتين رئيسيتين هما قلة إدراك المؤسسات الإقتصادية لحاجات ومتطلبات السوق ، وقلة الخبرة والدراية في تسويق المنتجات بشكل فاعل.

(ج) التخطيط الإجتماعي ويتضمن التخطيط الإجتماعي الأخذ بعين الإعتبار جميع الجوانب الإجتماعية التي تدفع الأفراد للقيام بسلوكياتهم اليومية كالعناية بالصحة العامة ، ونشر الطب الوقائي والعلاجي ، والتعليم ، وخدمات الإسكان وغيرها من الخدمات الدينية والإجتماعية والرياضية والترفيهية والسياحية ومحاربة الجريمة إلى غير ذلك ، وذلك من أجل ضبط هذه الناحية وتوظيفها في خدمة المجتمع لتحقيق الصالح العام ، وعليه ينبغي على المخطط القيام بدراسات إجتماعية تمكن من تحديد القيم والإتجاهات والعادات والتقاليد الإجتماعية أو الإسترشاد بدراسات تبين تلك الجوانب وذلك يتسنى له معرفة أمور عدة لعل من أهمها: (هشام مريزق وآخرون، 2000م ، ص46، وص:133).

1- درجة إدراك أفراد المجتمع موضوع الدراسة (المستفيد من التخطيط) لما يمكن أن تتسبب به الأمراض والظواهر الإجتماعية السلبية من أضرار ، ومعرفة درجة إستعدادهم للوقاية من تلك الظواهر بالدرجة الأولى أو مواجهتها عن حدوثها.

2- دور التخطيط في تحقيق الرفاهية الإجتماعية للمواطنين ، وذلك إستناداً على الأهداف التي يسعى التخطيط إلى تحقيقها ، لذا ينبغي تحديد حاجات المجتمع التي يؤدي إحتواؤها وإشباعها إلى تحقيق الرفاهية والتخطيط لتلبية تلك الحاجات.

3- درجة تمتع الأفراد بالحرية الدينية والسياسية بما يحقق لهم إمكانية التعامل مع الأيديولوجية التي يقتنعون بها وممارسة الشعائر والطقوس الدينية التي يؤمنون بها ، إضافة إلى تفاعلهم ضمن مناخ تسوده حرية التعبير عن الرأي دون خوف أووجل ضمن أنظمة وقوانين عادلة فيما أصطلح على تسميته بالتنمية السياسية.

(د) **التخطيط الثقافي:** ويعنى وضع الخطط لتثقيف الأفراد وزيادة مستوى الثقافة العامة لديهم ، الأمر الذي يزيد من مستوى الثقافة في المجتمع ، ويكون ذلك من خلال فتح باب الحريات للثقافة بمعنى تنمية وتشجيع مفهوم الإنفتاح الثقافي من خلال السماح لكل الأفكار والمعلومات بالدخول إلى الدولة وأن تكون في حوزة أفراد المجتمع سواءً كان ذلك من خلال الوسائل المقروءة أم المسموعة أم المرئية ، فيصبح بذلك أفراد المجتمع مطلعين على كل ما يستجد من معلومات من خلال تواصلهم مع مصادر تلك المعلومات ، خاصة في العصر الحاضر حيث يسهل الحصول على المعلومة من أقرب جوال (وذلك بفضل تعدد المتصفحات في شبكة الأنترنت) كما يدخل ضمن هذا الإطار فتح المجال للأفراد لتعبير عن آرائهم وتشجيع المفكرين والكتاب من مختلف المجالات لإنتاج الأفكار التي يؤمنون بفائدتها للمجتمع ، وذلك في الوقت عينه الذي تخفف فيه القيود عن الحريات العامة بكافة أشكالها.

رابعاً: التخطيط من حيث المستويات:

ويقصد بالمستويات هنا التقسيمات الإدارية في المجتمع ، فهناك المستوى القومي والإقليمي والمحلي ، بناءً على ذلك ثلاثة مستويات هي: (هشام مريزق، 2009م ، ص47-48).

(أ) **التخطيط القومي:** وهو التخطيط الشامل للدولة من أجل تنمية أجزاء الدولة المختلفة ، وهذا يساعد على الحد أو التخفيف من الهجرة الداخلية من منطقة إلى أخرى داخل الدولة نفسها، بحيث تصبح الدولة تتمتع بإستقرار دائم وتنمية شاملة في كافة المناطق ، فمثلاً على مستوى التعليم العالي تستطيع الدولة إقامة معاهد وأجامعات لتدريس العلوم الزراعية في المناطق الزراعية ، وأخرى لتدريس العلوم البحرية في المناطق البحرية، أما على المستوى الصناعي فتستطيع الدولة توزيع المناطق الصناعية على جميع أنحاء الدولة وضمن مناطق صالحة لذلك بحيث لا تؤثر على المناطق الزراعية أو السكنية.

(ب) **التخطيط الإقليمي:** ويتضمن تقسيم الدولة إلى أقاليم أوولايات و تعيين ولاية أوحكام إداريين على هذه الأقاليم ومنحهم صلاحيات واسعة ، وإمدادهم بالأموال

اللازمة لهذه المناطق من قبل الحكومة المركزية بناءً على الخطط التي يضعها حكام الأقاليم ، وهذا يحدث تخطيطاً إقليمياً تصل من خلال كافة المناطق إلى مرحلة متقدمة في ظل توفر جو من الثقة بين الحكومة المركزية والقائمين على الحكومات الفرعية (الولاية، الحكام الإداريين ، المحافظين).

(ج) التخطيط المحلي: ويتم هذا التخطيط على أرض الواقع من خلال ما يسمى بالبلديات أو الإدارة المحلية ، حيث تقوم هذه المؤسسات برسم الخطط اللازمة لتنفيذ مشروعات خاصة بالمناطق التي تتبع لها ، ولعل أهم ما يميز هذا النوع من التخطيط هو أنه قصير الأجل ، وذلك لأنه يشمل في أغلبه مشروعات خدمية كالتخطيط لتنظيم الطرق أو تجهيز شبكات الخدمات العامة من مياه أو كهرباء أو صرف صحي.

خامساً: التخطيط من حيث المدى الزمني:

هناك ثلاثة أنواع للتخطيط من حيث المدى الزمني ، أحدهما قصير المدى ، والثاني متوسط المدى ، والأخير طويل المدى على النحو التالي:(هشام مريزق، 2009م،ص:49).

(أ) التخطيط طويل المدى:(10سنوات فما فوق) ويسمى بالخططة الإستراتيجية، وترسم لظروف قد تحتاجها في المستقبل ويجب أن تكون جاهزة للتنفيذ في أي وقت ، فالتعليم مثلاً هو إستثمار طويل المدى ولا توجد أية دولة تستطيع إيقاف التعليم؛ لأن التعليم دائم الحركة والتجديد وحتى تستثمر في التعليم يجب التخطيط لفترات طويلة المدى ، ذلك أن التعليم يسمى أيضاً بالإستثمار الإستراتيجي للدولة.

(ب) التخطيط متوسط المدى:(5- 10 سنوات) وتستخدمه المؤسسات والوزارات وتضع خطط تصورية للمستقبل من أجل تطوير المؤسسة والأفراد والمجتمع، ويتم عمل هذا المستوى بناءً على مؤتمرات أو ندوات أو جلسات تفاوض بين المؤسسات.

(ج) التخطيط قصير المدى:(1- 5 سنوات) وتستخدمه المؤسسات والوزارات وغيرها ، وتكون خطط فورية للتنمية المستدامة أو التطوير المستدام ، لذلك لا توجد أية مؤسسة أو وزارة إلا ولديها خطط من هذا النوع.

سادساً: التخطيط من حيث الأجهزة التي تقوم به:

يتخذ شكلين أحدهما مركزي والآخر لا مركزي:(على الحاج ، 2000م ، ص:135).

(أ) **التخطيط المركزي:** ويقصد به وجود سلطة مركزية ، ممثلة غالباً في جهاز التخطيط يتولى وضع إطار الخطة وإصدار القرارات الأساسية ، وليس معنى المركزية أن تتخذ القرارات دون مشاركة الوحدات الإنتاجية المختلفة ، وإنما العكس من ذلك حيث تقوم السلطة المركزية بإتخاذ القرارات على أساس إستطلاع الرأي و ما شابه ذلك ، ويحقق هذا النوع تكامل الخطط وتناسقها ، ويحدد الصورة المثلى للتطور المرغوب فيه خلال الخطة أو غيرها.

(ب) **التخطيط اللامركزي:** ويقصد به أن يقوم جهاز التخطيط بمنح المشروعات سلطة إتخاذ بعض القرارات دون البعض الآخر ، فإذا كان من إختصاص هذا الجهاز إصدار القرارات المتعلقة بتحديد الحجم الكلي للإستثمار وتحديد الأثمان التي تتم على أساسها المعاملات بين المشروعات وتحديد سعر الفائدة ، فإن المشروعات تتخذ القرارات المتعلقة بتحديد حجم ونوع الإنتاج الجاري والقيام بالإستثمارات الجديدة أوالتوسع في الطاقة الإنتاجية وتحديد أثمان بيع السلع الإستهلاكية.

بالإضافة إلى هذه الأنواع من التخطيط فإن هناك أنواعاً من التخطيط التربوي مهمة ، وحتى تعم الفائدة لابد من الإشارة إليها وهي: (<http://yana.aspx.pageid> and <http://beea.net/>=847and type =gen on1of1 تاريخ دخول الموقع 2017/3/20م - ينابيع تربوية).

1- **التخطيط الدراسي:** وهو عملية عقلية منظمة وهادفة ، تمثل منهاجاً في التفكير ، وأسلوباً وطريقة في العمل تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الإلتقان، وتتعلق علمية التخطيط الدراسي من تحديد الإمكانيات المتوافرة في المدرسة ، وتحديد الوسائل التعليمية ، وتنظيمها بيسر وفاعلية ، ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف خاصة (سلوكية) مصوغة بعبارات واضحة قابلة للقياس والتقييم.

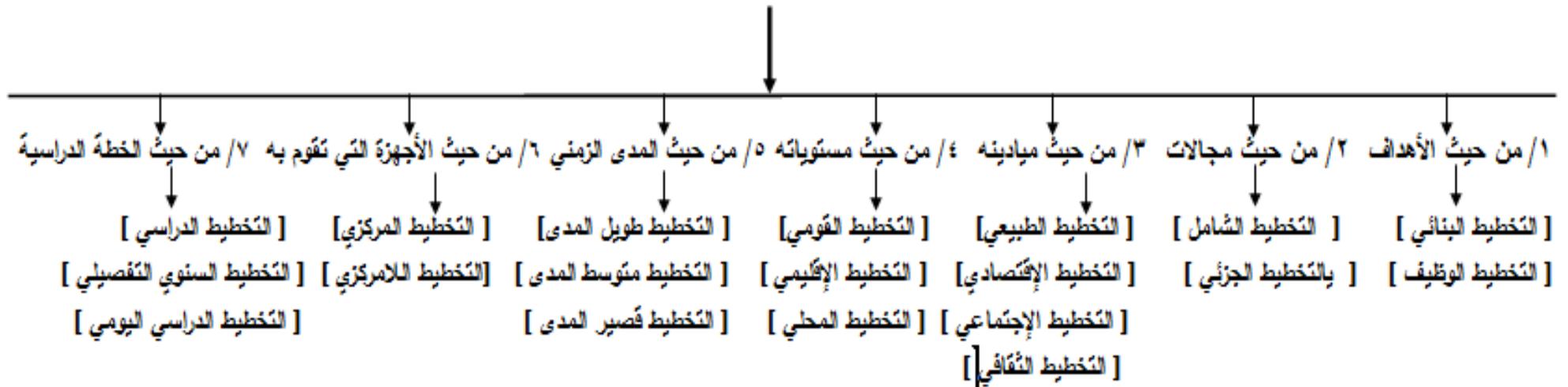
2- **التخطيط السنوي التفصيلي** هو تخطيط بعيد الأمد ، قد يستغرق زمنياً فصلاً دراسياً ، أو سنة دراسية كاملة ، وتوصف الخطة السنوية الفصلية بأنها بعيدة

المدى ، تستند إلى تصور مسبق للمعلم للنشاطات التعليمية ، والمواقف التي سيقوم بها طلبته على مدى عام أو فصل دراسي.

3- **التخطيط الدراسي اليومي** هو خطة قصيرة المدى ، تستند إلى تصور المعلم المسبق للنشاطات والمواقف التعليمية التي سيقوم بها طلبته على مدى حصة أو حصتين، ومن العناصر التي تشتمل عليها الخطة اليومية (عنوان الدرس، تحديد الأهداف السلوكية، تحديد المتطلبات السابقة، واختيار وتحديد الإستراتيجيات والخبرات التعليمية، قياس تحصيل الطلبة، والتغذية الراجعة). والخطة الدراسية (محمد على حافظ ، ص:174) هي : " مجموعة من المواد الدراسية ومناهجها التي تتناولها المدرسة في مرحلة تعليمية معينة ، ومدى ما يخص لكل مادة من زمن (ساعات) في كل مرحلة " .

وأخيراً يستنتج الباحث بأن التخطيط التربوي أخذ عدة أنماط من حيث أهدافه ومجالاته ومستوياته ، ومن حيث المدى الزمني والأجهزة التي تقوم بها، بالإضافة إلى التخطيط الدراسي والسنوي والتخطيط الدراسي اليومي وذلك لصلته بجميع جوانب القطاعات والهيئات الأخرى (السياسية ، الزراعية ،الصناعية ، والإجتماعية ، والخدمية وأخيراً التربوية التعليمية) كل هذا لتسعى جاهدة في تعزيز دور التنمية البشرية المتوازنة ، والإستفادة من هذه الأنواع لتوفير بيئة تربوية سليمة ، ولتحقيق أهداف المجتمع والأفراد المأمولة في المستقبل.

أنواع التخطيط التربوي



شكل رقم (1) تلخيص الباحث

مراحل التخطيط التربوي:

التخطيط التربوي بطبيعته عملية متصلة مستمرة من الصعوبة بمكان الفصل بين جزئياتها لنضع لها ترتيباً تتابعياً وأيضاً ليس من المنطقي أن يتم التخطيط في وقت واحد ودفعة واحدة ، لذلك إستوجب رصد الخطوات الرئيسة للقيام بمهام التخطيط لبيان طبيعة كل منها وأبعادها ولتحديد مكانها في سلسلة العملية التخطيطية بغرض الدراسة والتحليل ، وفيما يلي أهم تلك المراحل والخطوات: (فاروق البوهي، 2011م، ص: 26-27).

(1) مرحلة التحضير والإعداد:

تتضمن هذه الخطوة تقويم التجارب (الخطط) السابقة وجوانب نجاحها أو فشلها وأسباب ذلك ، وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً، ثم القيام بدراسات تفصيلية لواقع النظام التربوي في بيئته الإجتماعية ومتطلبات تطويره وإتجاهات توسعه كما وكيفا ، وتتضمن هذه المرحلة القيام بالآتي:

أ- جمع الدراسات التفصيلية للسكان من حيث تركيبهم وتوزيعاتهم العمرية المختلفة ، وعمل التقديرات اللازمة وإحتمالات النمو المتوقعة ، ذلك لتحديد العبء الملقاه على التعليم مستقبلاً.

ب- تقدير الإحتياجات اللازمة لخطط التنمية من حيث الكم والكيف على المدى القريب (أقل من سنة ، المتوسط 1-5 سنوات ، والبعيد 10- 20 سنة) ودراسة التغيرات التي يمكن أن تحدث في الجوانب الإجتماعية والإقتصادية وأثرها على التعليم والتنبؤ بإتجاهات التغيير وعمقها ومداهها (مثلاً تحقيق الوحدة بين دول مجلس التعاون ، الإتحاد المغاربي ، الوحدة العربية الشاملة).

ج- مسح دقيق لنظام التعليم وإمكاناته والإسقاطات المتوقعة بهدف تحديد مجالات التطوير والإجراءات اللازم إدخالها لتحقيق الأهداف الملقاه عليه خلال فترة الخطة.

د- توزيع دليل نتائج الدراسات السابقة على وحدات الجهاز التعليمي لوضع تصور لمخطط مبدئي لما تحتاجه من نمو وتطوير لتكون نابعة من وحدات الجهاز التعليمي ومعبرة عن المتطلبات الفعلية لها.

هـ- رصد الإمكانيات البشرية والمادية على مستوى كل المناطق في الدولة.

إن هذه التصورات تمثل قاعدة مؤشرات ومعايير تنطلق منها لتحضير وإعداد الخطط لبلوغ الأهداف.

(2) مرحلة تحديد أهداف الخطة:

يتم وضع مجموعة من الأهداف العامة في ضوء ما سبق ، ومستمدة من فلسفة المجتمع ومبنية على سياسة الدولة وتوجهها الإقتصادي والإجتماعي وتحديد الأهداف عملية دقيقة بإعتبارها المحدد الرئيسي لإتجاه سير عملية التخطيط كما أنها تحدد الأساليب الواجب إتباعها ، وعلى ذلك فإن تحديد الأهداف يقع على السلطة السياسية (الوزير ، مجلس الوزراء المنوط بها إتخاذ القرارات بشأنها) ، وينبغي أن تراعي أهداف الخطة ما يلي: "دقيقة العبارات ، في شكل اتجاهات ، معبرة عن الواقع ، واضحة ومحددة ، متناسقة ومتكاملة".

(3) مرحلة وضع إطار الخطة:

وتتضمن ترجمة الصور العامة والأهداف صور رقمية ومؤشرات في هيئة برامج عمل مفصل لأولويات المشاريع وبرامج العمل والحركة ، بناءً على ما يقترحه كافة وحدات التعليم ، وتتخذ في هذه المرحلة الإجراءات التالية:
أ- تقويم أوضاع نظام التعليم وحصر مشكلات ما ينبغي إحداثه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ب- صياغة الإحتياجات في ضوء الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، وكذلك تحديد الوسائل وإختيار نسبها لتحقيق الأهداف.

ج- تحديد الأسس والمعدلات الخاصة بسياسة القبول ومعدلات نموها في كل مراحل التعليم والتنبؤ بإحتمالات التغيير المختلفة في المجتمع.

د- وضع برنامج مفصل وشامل لما يجب إحداثه من تطوير في نظم ومؤسسات التعليم ، وما يلزم تغييره من المناهج والمقررات والأنشطة المختلفة، بإعتبار كل ذلك من محددات المستوى المهاري والمعرفي والثقافي.

هـ- التنسيق بين المشروعات زمانياً ومكانياً لتجنب التضارب أوالإزدواج فيما بينها ووضع المواصفات الكاملة للبرنامج التنفيذي للخطة أوالمشروع.

و- تحديد الزمن التكلفة ومصادر التمويل والتوقع بمتغيراتها.

ز- دراسة الإحتمالات المتوقعة في تنفيذ الخطة والإستعداد لمواجهتها بوضع البدائل.

(4) مرحل إقرار الخطة:

بعد وضع الصورة النهائية لمشروع الخطة تقوم الجهة العليا المخولة بإتخاذ القرار بدراسة الخطة بدقة مع غيرها من مشاريع الخطط الإقطاعية الأخرى ، ومناقشتها على المستوى القومي وتعديل في ضوء الإعتبارات الخاصة بظروف كل قطاع ، وغالباً ما تعرض الخطة على السلطة التشريعية أو مجلس الشورى لإقرارها تمهيداً لإعتمادها من جانب السلطة المختصة.

(5) مرحلة التنفيذ:

بعد إقرار الخطة تتخذ القرارات الداخلية لقطاع التعليم ، وهي محددة بمؤشرات وملامح التنفيذ لكل الوحدات الإدارية بما فيها الوظائف الأدنى مستوى ، بحيث توزع المسؤوليات والأعباء ويظل التنفيذ مستمراً حتى بعد الإنتهاء من الخطة وتتطلب هذه المرحلة ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إيجازها فيما يلي:(على السلمي ، 1978م ، ص:329).

أ- وجود جهاز مركزي للتخطيط على درجة عالية من الكفاءة يتولى إجراء الدراسات التفصيلية وجمع وتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات التي سوف يعتمد عليها بناء الخطط ، وإقرارها ومتابعة تنفيذها وتقويمها ، ويتوافر لهذا الجهاز سلطة إتخاذ القرار ، كادر فني متنوع الخبرات والكفاءات ، إمكانيات مادية ومداخل للحصول على المعلومات بربطة بشبكة المعلومات القومية.

ب- إعداد خطة متكاملة وفقاً لمعايير موضوعية ، ومواصفات واقعية ومشاركة لإيجابية رسمية وشعبية.

ج- المتابعة المستمرة لمتابعة الخطط وتقويم ماتحقق وفقاً للمدى الزمني المحدد والواجبات والمسؤوليات الملقاه على وحدات التنفيذ.

د- تهيئة كل مكونات النظام التربوي لتنفيذ الخطة.

هـ- حشد القوى المنفذة والعمل على تعديل إنماط سلوكها بما يتفق ومتطلبات تنفيذ الخطة.

و- سرعة إتخاذ الحلول المناسبة والعاجلة للمشكلات التي تعترض التنفيذ.

ز- إمكان تعديل بعض الأهداف والوسائل على المستوى التنفيذي ، كلما أدت الحاجة إلى ذلك دون تاخير بالرجوع للسلطة العليا.

(6) مرحلة المتابعة والتقييم:

لا تنتهي عملية التخطيط بمجرد وضع الخطة وتنفيذها وإنما إلى المتابعة والتقييم المستمر وتتم بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة حتى يمكن تلافي حدوث أي انحراف والتعرف على مشكلات التنفيذ ، وهناك نوعان من المتابعة فيما يلي: (فاروق البوهي ، 2011م ، ص: 30-31).

1- متابعة التنفيذ للتعرف على منجزات وأداء الأفراد والبرامج بما يتضمن تنفيذ نصيبها من الخطة وفقاً لقواعد رقابية معينة.

2- متابعة جهاز التخطيط لتعديل الخطة أو الإجراءات التنفيذية وتغيير السياسات بما يضمن تحقيق أهداف الخطة. وعموماً تحقق المتابعة للأغراض التالية:

أ- التعرف على مدى الانحراف على أهداف الخطة وتحديد أسبابها وتصحيحها.

ب- التعرف على الأهداف التي تجاوزت التحقيق.

ج- تبني حدود التعديل وشروطه الجديدة لتلائم معها ومع بعضها على أساس منسق مع الحفاظ على الأهداف الأساسية للخطة.

د- توفر المتابعة معلومات مهمة ودقيقة لا تفيد فقط في إدخال تعديلات في الوقت المناسب ، ولكن أيضاً تفيد في وضع الخطة القادمة.

خصائص التخطيط التربوي الفعال:

هناك صفات معينة يجب توافرها في التخطيط التربوي حتى يكون فعالاً ومؤثراً إذا ما توفرت لدى القائمين على أمر الجهاز التربوي فإننا نعبر بالتخطيط التربوي إلى أفضل حالاته وهي: ذكرت أمل أبو طاحون بعضاً من هذه الصفات على سبيل المثال منها: (أمل أبو طاحون ، 2010م ، ص: 79-80).

(1) موضوعي (تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة).

(2) تحليل دينامي (عدم إتخاذ قرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة).

(3) تكاملي (يراعى التكامل بين عناصر العملية التربوية من حيث المدخلات والمخرجات).

- (4) يتضمن تفكيراً إسقاطياً (النظر للمستقبل نظرة غير أكيدة ومليئة بالإحتمالات).
 - (5) تجريبي (تحليل البدائل وتجريبها لإختيار أفضلها).
 - (6) مثالي (يتسم بالخيال منطلقاً من الواقع أوالحاضر).
 - (7) واضح وبعيد عن العموميات (يضع أمامه جملة من الإحتمالات والقرارات لكل منها مبرراتها وسندها).
 - (8) يرتبط بالزمن (يفكر فى اليوم والغد وما بعد الغد ويحدد أولويات الزمن والتوقيت والأفضل أن يغطى فترة زمنية معقولة).
 - (9) متوازن (بحيث لا يغطي هدفاً على حساب الأهداف الأخرى).
 - (10) مرن (يقبل الإستجابة لاية متغيرات).
 - (11) واقعي (لا يبالغ فى التقديرات ولايتشاعم أكثر من الحد المعقول).
 - (12) علمي (يقوم على الأبحاث والدراسات).
 - (13) مستقبلي (أى يتم فى ضوء توقعات وإحتمالات مستقبلية).
 - (14) تنموي(يسعى إلى تنمية وتطوير المجتمع والأفراد).
 - (15) عقلاني (يقوم على أساس التصور الفكرى مما يراد إحداثه من تغيير فى المجتمع).
- على المخططين أن يراعوا هذه الصفات اللازمة فى عملية التخطيط التربوي السليم والذي يتسم بالموضوعية والتكامل والمثالية المتوازنة والمرونة والواقعية والعلمية فى ضوء توقعات المستقبل.

مشكلات التخطيط التربوي والتعليمي فى الدول العربية:

نجد أن كل القطاعات والهيئات الإدارية تعاني من مشكلات فى التخطيط تحد من تنفيذ أنشطتها وبرامجها ، لذا أولت الدول العربية إهتماماً بالتخطيط التربوي كأسلوب علمي لتحقيق أمانها وتطلعتها التربوية والتعليمية ، وكان من الطبيعي أن تواجه الدول بعض المشكلات فى محاولاتها الأخذ بهذا الأسلوب الجديد وما يترتب عليه من توفر مناخ فكري وقوى بشرية ومعلومات وبيانات إحصائية ضرورية وأجهزة قادرة على إدارته وتوجيهه .

وقبل تناول أهم المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي والتعليمي لابد من التعرف على الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي على النحو التالي:(فاروق البوهي ، 2011م ، ص:21).

إن الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي كالفرق بين مفهوم التربية ومفهوم التعليم ، فالتخطيط التعليمي يختص بكل ما يتم داخل النظام التعليمي، بينما التخطيط التربوي أشمل وأعم حيث يضم إلى جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم " الأسرة ، مؤسسات الثقافة والإعلام ، المؤسسات الدينية ، النوادي الرياضية والاجتماعية ، والسينما والمسرح " ، في كل متكامل غرضه التنمية الشاملة للفرد في مختلف مكوناته الشخصية وأبعادها المجتمعية وتنمية هذا المجتمع.

فأجهزة التخطيط التربوي في كثير من البلدان العربية تنقصها الكفاءات البشرية القادرة على التخطيط والإمكانات المادية مثلما ينقصها الإنسجام مع سائر أجهزة وزارات التربية ومع أجهزة التخطيط العام في الدولة ، وأكثر الذين حصلوا على تدريب في التخطيط التربوي ، سواءً في المركز الإقليمي لتخطيط التربية وإدارتها أوفي معاهد التخطيط المحلية أوفي معاهد خارج الوطن العربي ، ولعل التخطيط التربوي أغفل جانب الكيف وإهتم بجانب الكم ، وإفتقار تلك الخطط إلى الإحصاءات الدقيقة والأبحاث التربوية اللازمة للتخطيط ، ونجد أن أخطر ما في هذه الخطط ، في جملتها حاجتها إلى نظرة طويلة في المستقبل ضمن إطار من التجديد والتطوير ، وكانت حصيلتها إمتداد الماضي والحاضر التعليمي في المستقبل مع قليل من التحسين بدلاً من التصدي لإحداث تغير جذري في التعليم ليصبح قوة فعالة في التطوير الإجتماعي والإقتصادي في البلاد بمعدلات السرعة المرجوة ، غير أنه من الخطأ أن نحمل التخطيط وحده مسؤولية حل جميع مشاكل التعليم ، ولكن هناك عوامل كثيرة ينبغي أخذها في الإعتبار عن تحديد المسؤولية ، ويمكن أن نلخص فيما يلي أهم المشكلات التي يقابلها التخطيط التربوي في البلاد العربية:(عبدالغنى النورى ، 1987م ، ص:58).

1- عدم وجود أجهزة تخطيط تربوي في بعض الدول العربية وإحتياج الأجهزة القائمة إلى مزيد من الدعم.

- 2- عدم وجود إحصاءات عامة للسكان في بعض الدول العربية أو وجودها بصورة لا تعين المخطط التربوي بطريقة سهلة.
- 3- مشكلة إرتفاع معدل النمو السكاني مما أدى إلى زيادة عدد الطلاب في جميع المراحل وذلك أدى فقط إلى خلق إتجاه لحل المشكلة من جانبها الكمي.
- 4- صعوبة التكامل بين الخطة التربوية والخطة الإقتصادية وذلك لعدم:
- أ- تحديد أهداف الخطة التربوية في ضوء أهداف خطة التنمية الشاملة.
- ب- التنبؤ بإحتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة في المدى القريب والبعيد.
- 5- مشكلة قصور الإرتباط بين نظم التعليم ومستوياته وأنواعه وبين تكاليف التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، مما يلزم معه تغييرات أساسية في مختلف مناشط التعليم وأنظمتها.
- 6- كثيراً ما تخرج قرارات سياسية تفاجئ أجهزة التخطيط وتلزمها القيام بخطة مستعجلة من قبل أن تتوافر لديها المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة وما يتصل بها من جداول زمنية وتكاليف ضرورية.
- 7- كثيراً ما تقابل الخطط الكبيرة أوالمكلفة برفض كامل ، وهكذا تتعطل المشروعات العظيمة ، وتنام الحلول ، وتؤخذ بأضعف الوسائل دون مواجهة للواقع أوالمتغيرات بتخطيط جيد.
- 8- وأحياناً يسير التخطيط في بعض البلاد العربية على مبدأ تخطيط المشروعات الذي تجمع فيه المشروعات من جميع قطاعات الدولة وتناقش في لجنة تخطيط على مستوى الدولة وتدمج في مشروع عام تخضع لنفوذ ضاغطة وفيها تتعارض الأهداف لوجود نوعين من التخطيط:
- الأول: تخطيط إقتصادي عام يهتم بالأرقام والمشروعات المحددة الإنتاجية المثلى بإستخدام الزمن المثالي.
- الثاني: تخطيط تربوي له فلسفته الخاصة الممتد من خمس سنوات إلى عشرين عاماً إلى تنمية الإنسان والمجتمع.
- 9- وأحياناً يكون التخطيط بعيداً عن الواقع لذلك يصحب الخطط كثير من الشطط فمثلاً لم ينجح التخطيط في الوصول بنسب الإستيعاب في التعليم الإلزامي في بعض

البلاد العربية إلى المعدلات المرجوة وكذلك لم يستطع أن يجنب الإدارة التعليمية ضيق الإختناقات المالية التي شلت حركة التعليم.

10- إن أجهزة التخطيط التربوي في كثير من البلاد العربية ينقصها الكفايات البشرية القادرة على التخطيط والإمكانات المادية كما ينقصها الإنسجام مع سائر أجهزة الوزارات الأخرى ومع أجهزة التخطيط العام في الدولة.

11- مما تجدر الإشارة إليه أن كثيراً من الذين حصلوا على تدريب في التخطيط التربوي سواءً في المركز الإقليمي لتخطيط التربية أو إدارتها أوفي معاهد التخطيط المحلية أوفي معاهد خارج الوطن لم تستفد البلاد العربية منهم في عملية التخطيط.

12- إفتقرت الخطط التربوية إلى تحديد وسائلها، وإلى البرمجة السليمة والتخطيط الإجرائي لها، وإلى الأجهزة الإدارية ذوات الكفاءة لمتابعتها.

13- كما إفتقرت الخطط التربوية أيضاً إلى نظرة طويلة في المستقبل ضمن إطار من التجديد والتطوير، وكانت حصيلتها هي مدى الماضي والحاضر التعليمي في المستقبل مع قليل من التحسين ، بدلاً من التصدي لإحداث تغيير جذري في التعليم ليصبح قوة فعالة التطوير الإجتماعي الإقتصادي للبلاد بمعدلات السرعة المرجوة.

14- مشكلة الهجرة من الريف إلى المدينة ، وكذلك توطين البدو في مجتمعات مستقرة أدت إلى إلقاء مسؤوليات جديدة أمام المخطط التربوي في توزيعه للخدمات التربوية توزيعاً جغرافياً عادلاً.

15- الغموض والإضطراب في الغايات التربوية وما ينبثق عنها من أغراض تربوية ، وما يتصل بذلك من تحديد أولويات الأهداف التربوية.

16- وجود نظام ضعيف للمعلومات مما أدى إلى ضعف إرتباط الخطط التربوية بالواقع التربوي السائد وأولى توجيه النظم التربوية إلى وجهات غير ضرورية أو ملائمة في ضوء تحليل ضعيف للواقع مما أفقد التخطيط التربوي الشئ الكثير من قوته ، للنهوض بالواقع و معالجة مشكلاته.

17- الإطار النفسي الإجتماعي الذي تضع فيه القرارات التربوية ويتم في أجوائه التخطيط التربوي.

- 18- إهتمام التخطيط التربوي بالتعليم المدرسي وإهمال إمكانات التعليم خارج المدرسة "تعليم كبار ، محو أمية ، التعليم الموازي ، تنمية المجتمع، التدريب المهني...إلخ" .
- 19- الإهتمام بالنمو الكمي في التعليم وإهمال مشكلات الجودة أو الكيف "إهمال جوانب التخطيط للمنهج وتركه للجانب متخصصة دون النظر إلى الإطار العام لخطة التعليم" .
- 20- إهمال دور البحث التربوي في تطوير العمل التخطيطي وتحسينه وأهميته في تدعيم الأجهزة التي تتولى عملية البحث أو جمع المعلومات وتنظيمها.
- ولضمان نجاح الخطط التربوية لابد من الإهتمام بالمشكلات التي تعيق التخطيط التربوي وتقعده من النهوض بالعلمية التربوية في جميع نظمها وأنشطتها والوصول إلى الأهداف المرجوة.

عوامل نجاح التخطيط التربوي:

- إن النجاح مطلب من مطالب الحياة البشرية عموماً، كل في مجال عمله وأوفي تجارته أوبيته أوغير ذلك من الأنشطة التي يقوم بها، ولكن في التربية أعظم وذلك لإرتباطها بالموارد البشرية مما جعلها أكثر نجاح ، وذلك لضمان نجاح التخطيط التربوي والذي بدوره يؤدي إلى نجاح العملية التربوية.
- لذا هناك عوامل قوى تؤثر على التخطيط التربوي من الداخل أوالخارج ، فإن ثمة عوامل من شأنها أن تسهم في نجاح التخطيط وتحقيقها لأهدافها ، وقد حدد "رسكو" عدد من العوامل هي:(إسماعيل جبي ،2002م ، ص:87).
- 1- أن يشمل الإلتزام السياسي التخطيط التعليمي ، الإلتزام بإنشاء أجهزة للتخطيط ، والإلتزام بدعم الأنشطة التخطيطية.
 - 2- أن يعرف المخططون التعليميون مسؤولياتهم وحقوقهم.
 - 3- الفصل بين النواحي السياسية والفنية والإدارية في مجال التخطيط.
 - 4- توجيه إهتمام أكبر لدعم عملية إتخاذ قرارات سياسية وفنية ، حيث يرتبط التوظيف والترقي بالنواحي السياسية.
 - 5- توجيه إهتمام كبير لوضع سياسات تعليمية واضحة وتحديد الأولويات حتى يعرف المخططون إلى أين يتجهون.

6- أن تكون المهمة الرئيسية للمخططين وضع بدائل فنية كوسائل لتحقيق الأهداف السياسية والتعليمية.

7- توجيه الجهود لتقليل تسييس المعرفة.

8- قياس الرأي العام عن قضايا التنمية المستقبلية ، للتعليم واتجاهاته ، والدعم الجماهيري لتنفيذ خطط التعليم.

9- أن يدعم المخططون التعليميون بنشاط وهمة التغيرات التي ترتبط بالتخطيط.

10- أن يتم التنسيق الفعال بين السلطة التعليمية الحكومية والهيئات التطوعية والخاصة وبينها وبين الجامعات.

إن هذه العوامل تعمل على إنجاح التخطيط التربوي ، وتحقيق غاياته وتطويره.

مستقبل التخطيط التربوي للتربية:

تخطط الدول لشعوبها وذلك لإستشراف المستقبل لإوطانها ولضمان رؤاها وآمالها وتطلعاتها ، فإن المخططين التربويين يرسمون الأهداف التربوية وفقاً " للمدخلات والعمليات والمخرجات" إذا ما نالت هذه المفاهيم الثلاثة الرعاية والإهتمام فإنها تضمن لمجتمعها المستقبل الزاهر.

يرى "ماكريداكيس" أن هناك ستة عناصر أوخطوات نحتاجها للتخطيط للمستقبل ، ولا يحتمل أن ينجح التخطيط بحذف أي منها ، أوعدم تنفيذها بدقة ، وهذه الخطوات الست للتخطيط هي: (إسماعيل جى ، 2002م ، ص:127-129).

1- رؤية الحاجة للتخطيط: إذ أن الخطوة الأولى في التخطيط تسعى إلى إقامة محاولة التحقق من أن شيئاً يحتاج إلى أن يؤدي في فترة زمنية ما ، وأن هذا الفعل مطلوب للوصول إلى غاية مستقبل مرتجاة. وهناك مهام أساسية وحرجة ينبغي التفكير فيها بعناية ، قبل إتخاذ أي قرار هي:

أ- فهم الموقف أوالوضع الراهن ، وإعتبار المشكلات التي يمكن أن تحدث ، ما يتغير هذا الوضع ، وإكتشاف ما هو غير محتمل ، ودراسة العقبات البشرية والمالية والمادية ، والفوائد المتوقعة ، ودراسة الإمكانيات المختلفة للتخطيط ، والطرق الأفضل للوصول إلى الغاية.

ب- رسم البدائل: بعد بيان الحاجة إلى التخطيط ، ثمة طلب على دراسة متأنية للمهام التي ينبغي القيام بها وتحديد البدائل التخطيطية المختلفة. وعملية توليد البدائل عملية ذات أهمية كبيرة تتطلب

1- معرفة المواقف التخطيطية اللازم أخذها في الاعتبار.

2- إبداع ينعكس في توليد بدائل جديدة وناجحة.

3- التحقق من أن البدائل الموضوعية تتصف بالعملية والقابلة للتنفيذ والجدوى وإمكان التغلب على العوائق التنظيمية والبشرية والمالية وغيرها.

4- النتيجة النهائية لهذه الخطوة التخطيطية ، تتمثل في رسم عدد من البدائل التخطيطية. إن دراسة الطريقة الملائمة للعمل التخطيطي ورسم البدائل تعتبر وظيفة هيئة متخصصة من إداريي التعليم بمعونة فريق متخصص في التخطيط.

2- إختيار البديل الأفضل: وهذا ينبغي تقويم البدائل المقترحة ، حتى يمكن إختيار أفضلها. وهذا الإختيار يعتبر عملية موضوعية ، توزن فيها الفوائد والتكاليف وعلاقتها بالمستقبل المحتمل وغير المؤكد والمخاطر المتوقعة.

وعادة ما يكون التخطيط قصير الأجل أكثر تعييناً ، حيث المواقف المتكررة ، عن التخطيط متوسط المدى أو طويل المدى وبخاصة عندما تكون المواقف قصيرة المدى قابلة للقياس الكمي والهدف قابلاً للقياس.

3- تنفيذ البديل الأفضل: يتطلب التخطيط عملاً مفضلاً ، يتضمن الإلتزام بالموارد والتغلب على المقاومة البشرية ، وتنفيذ مهام محددة في إطار زمني معين ، ومن هناك تبدو الحاجة إلى مزيد من التنسيق ومهارة عالية في العلاقات الإنسانية لتنفيذ البديل التخطيطي المختار بنجاح . كما ينبغي أن يكون المسؤولون عن التنفيذ قادرين على أن يفعلوا هذا البديل والقيام بحل المشكلات التي لا يتوقع ظهورها في أية مرحلة تنفيذية.

4- قياس النتائج والرقابة عليها: نادراً ما نجد المخرجات أوالنواتج الحقيقية هي نفسها التي يتم التنبؤ بها عندما كانت توضع الخطط ، فهناك عوامل عديدة تؤثر على التنفيذ وتسبب إنحراف الخطط عن الواقع ، منها: "التوقعات غير الدقيقة والأحداث غير المتوقعة ، أوالمربئية ، ونقص الموارد ، وتغيير الأحوال البيئية أوالمجتمعية ، والصعوبات الطارئة ، والمقاومة غير المتوقعة ".

ينبغي إكتشاف بعض الإنحرافات بسرعة خلال مرحلة المراجعة وتحديد العوامل المسببة لها ، حتى يمكن رسم خطط لتصحيحها.

5- **التعقب أو المتابعة في مقابل التخلي عن الخطط والتخطيط :** إذ أن كثيراً من الخطط لا تؤتي ثمارها رغم ما يبذل فيها من جهد وما يجرى لها من تعديل ، كما أن عمليات التخطيط ، بما تشمله من موازنة وجدولة وغيرها قد تكون غير مناسبة وغير فعالة.

آثار العولمة على التخطيط التربوي و التعليمي:

يواجه إنسان القرن الحادى والعشرين بعض التحديات العلمية بسبب التقدم العلمي وتكنولوجية المعلوماتية في ظل ما يسمى بالعولمة، والنظام التربوي ليس بمعزل عن هذا العالم ، ولأنها باتت تمثل حجر الزاوية في كثير من المتغيرات والتحويلات وذلك بسبب المستجدات اليومية ، فلا بد من مواجهة هذا التطور السريع والإستعداد لخوض غمار ركبها ، بالرغم من تعقيداتها في كثير من جوانب الحياة ، ولهذا فإنها جديرة بالإهتمام ، ونتيجة لذلك التطور العلمي المفاجئ ، فإنه يقع على المسؤولين التربويين في أجهزة التخطيط التربوي من مواجهة تلك التحديات ، فمن الضرورة التصدي لهذه الظاهرة بكل ما يملكون من أدوات التغيير اللازمة حتى تؤدي التربية دورها الرسالي والريادي للبشرية جمعاء.

ذكر عصام الدين برير أن هناك آثار عديدة على التخطيط التربوي التعليمي، لا بد من ذكر بعض منها مايلي:(عصام الدين برير، 2006م، ص:296-298).

1- **أثر العولمة على السياسات التعليمية:** ويتضح في تغيير المناخ الثقافي للسياسات التعليمية نتيجة العولمة الثقافية التي تغزو القيم وتؤثر سلباً ، وبفعل العولمة الإقتصادية تتأثر عملية صنع القرار بتخطيط السياسة التعليمية. وذكر أن هناك خلافاً أساسياً في التسلسل المنطقي للمقومات الأساسية للنظام التربوي في البلدان العربية. يظهر ذلك بوضوح غموض الفلسفة التربوية وما وراءها من فلسفة إجتماعية. وضعف التسلسل والترابط بين الأهداف العامة للتربية والسياسة التربوية والإستراتيجية والتخطيط التربوي.

2- **أثر العولمة على الإنفاق التعليمي وتمويله:** أوضح "سكوت" أن من الإنعكاسات التعليمية العالمية لظاهرة العولمة ، وتطبيق المعايير الإقتصادية على الأنظمة التعليمية والمتمثلة في " المنافسة وكفاءة الأداء وتنظيم العائد وتأكيد الربحية" ونتيجة لتفعيل

دراسات الجدوى الاقتصادية ، عمل حساب الجدوى الاجتماعية . وقد جاء في (المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب 1998م).

بين الواقع الإقتصادي للتعليم بين مؤشرات مزعجة على تدني القيم الحقيقية لمخصصات الإنفاق على التعليم في البلدان العربية ، وتوضح تلك المؤشرات أن الظروف الإقتصادية لكثير من الدول العربية لا تمكنها من تعزيز نفقاتها على التعليم وزيادتها ، وذلك بسبب الزيادة السكانية المذهلة والتضخم المالي وإرتفاع كلفة التجهيزات التعليمية وميادينها وتقنياتها. مما يؤثر على نوعية التعليم ، والسودان من بين تلك الدول إستجابت لضغوط العولمة الإقتصادية الراحية إلى الإصلاح الإقتصادي.

3- أثر العولمة على سوق العمل: يؤثر الإضطراب بين سوق العمل والتعليم ، أهم الإنعكاسات المؤثرة والخطيرة لظاهرة العولمة. فقد كان في الماضي أوضح "فيليب هوجز" أن الصناعات في الماضي كانت أكثر قدرة على التنافس مع وفرة الأيدي العاملة المدربة الماهرة وشبه الماهرة ، وقد أسهم هذا الفكر السائد في تقاوم العديد من المشكلات في الأنظمة التعليمية المنتجة للقوى العاملة ، بعد هذه الثورة العلمية تطورت الصناعات التكنولوجية وإجتياح الثورة المعلوماتية ، بدأ بالتركيز على الموارد البشرية ذات المستويات العالية ، وإختفت الوظائف التي تعتمد على المهارات البسيطة في معظم المجالات . وإزداد الطلب على القوى البشرية ذات المهارة الفنية العالية لتلبية إحتياجات الوظائف في الخدمات وصناعة المعلومات ، وظهر هذا جلياً في بعض الشركات والمؤسسات الكبيرة في السودان .

لا تقف آثار العولمة عند هذه الثلاثة عوامل فحسب بل تتعداها إلى ميادين الحياة الأخرى كالإقتصاد والإجتماع كلها تؤثر على التخطيط التربوي.

تتاول الباحث في هذا المبحث مفهوم التخطيط التربوي والذي احتوي علي "مبرراته، أهدافه، أهميته، مبادئه، عناصره، أنواعه، مراحلته، خصائصه، مشكلاته، عوامل نجاحه، ومستقبل التخطيط وآثار العولمة علي التخطيط التربوي.

المبحث الثالث

دورالتقنيات الحديثة في التخطيط التربوي

تمهيد:

ظل التعليم يسير بخطى ثابتة نحو الأفضل، وذلك بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي طرأت على إنسان هذا العصر الإلكتروني ، مما جعله يستخدم مهارات تقنية حديثة تسهل من أداء المهام التربوية سيما في الإدارة التربوية ، وذلك لإنجازها بسرعة فائقة وبكفاءة عالية في زمن وجيز ، تسهم في تطوير قدراته والنهوض بالعملية التربوية لتحقيق أهدافها المنشودة.

ولجت التقنيات الحديثة كل مجالات التعليم فأصبح الحاسب الآلي من أساسيات العملية التربوية ، لذا يعتبر التعليم الإلكتروني من أهم المواضيع التي يجب الإهتمام بها ، لا سيما في عالمنا التربوي المعاصر ، وذلك لما له من إسهامات ذات فعالية قيمة في التعليم ، لذا تسابقت الدول والهيئات والمنظمات والمراكز التربوية العالمية إلى تعميمها في كافة المراحل الدراسية والبيئات التعليمية و التقدم والتطور العلمي والتقني السريع في عالم اليوم مرتين بعوامل عديدة يأتي في مقدمتها أسلوب الإدارة في المتابعة ، وتحقيق الأهداف المنشودة ، وإدارة الوقت ، والجهد ، والمال بالشكل الأمثل.(أحمد إسماعيل حجي ، 1999م).

وتشكل الإدارة الحديثة واحدة من التحديات التي تواجه التعليم ، لذا لا بد من مواجهة هذه التحديات نظراً للكُم الهائل من المعلومات والبيانات الدقيقة المتدفقة عبر التقنية الحديثة.

ومما لا شك فيه ، أن تقنية المعلومات والاتصالات تعتبر أحدث ما أنتجته العقول البشرية ، ولا يتوقف هذا التطور عند حد معين ، أومجال من مجالات الحياة دون الآخر ، فقد كان لهذه التقنية أثر كبير ومساهمة فاعلة على مختلف أوجه النشاط الإنساني ، فقد أضحت العولمة وما تضمنته من صراع ما بين القوى العالمية وبين المصالح الحكومية ، تحدياً تربوياً وسياسياً واجتماعياً ، هذا عدا ما تقدمه الأمم ، حيث أصبح يقاس اعتماداً على إنتاجها وإستهلاكها من المعلومات والمعارف.(إسماعيل فادي ، 2003م) .

أدت هذه الثورة إلى حدوث تغير إجتماعى متسارع ، شمل القيم والمؤسسات والعلاقات الإجتماعية ، ولقد أصبح كل شئ عرضة للتغير والتحول والتبدل في حياة الجيل الواحد ، كما أظهرت هذه الثورة إن أهم عناصر التنمية هو رأس المال البشري ؛ فالإنسان هو المكون النشط لها ، وتعتمد على العقل البشري فهو مبدعها ومفجرها:(وفقى أبوعلى ،2014م ، ص:37).

نظراً لذلك فقد أولت السياسة التعليمية هذا الجانب إهتماماً غير عادي وحرصت على النهوض بقطاع الإتصالات وتقنية المعلومات وتطوير وإحداث نقلة نوعية في خدماته من خلال تبني سياسات ومشروعات تصب في اتجاه نشر الوعي التكنولوجي في أوساط المجتمع ومواكبة تحولات المجتمع فى ظل ثورة الإتصالات وتقنية المعلومات؛ والتقدم التكنولوجي الذي أدى إلى الإعتماد على الأساليب العملية في طرق البحث العلمى ، أدى إلى الإتجاه نحو الدراسات الميدانية ، ودراسة المشكلات الإدارية بصورة تحليلية ، كما أن هذا الإتجاه التقني أدى إلى خلق الأسلوب الجماعى في دراسة المشكلات الإدارية واقتراح الحلول التطويرية لها بعد أن كان الإعتماد منصب على الأسلوب الفردي بشكل كبير.(محمد الصيرفى ،2007م ، ص:456).

إن إستخدام القائد التربوي للتقنية الحديثة في مجال التعليم ، تعد إضافة جديدة لعالم الإدارة التعليمية لأنها تكسب العديد من المهارات الأدائية والأساليب التكنولوجية والمعلوماتية مما يساعد في اتخاذ القرارات التربوية ، والإنتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة ، لذا يقع على عاتق القيادي التربوي الكثير من التحديات في ظل العولمة المعلوماتية ، ومن هنا لابد من أفراد قدر يسير عن مفهوم التقنيات الحديثة في مجال التعليم .

مفهوم التقنيات التربوية الحديثة:

اشتقت كلمة تكنولوجيا (محمد الحيلة ، 2014م ، ص:21) والتي عربت تقنيات ، من الكلمة اليونانية (تكناك) تعنى فناً أو مهارة ، والكلمة اللاتينية (تكسر) وتعنى تركيباً أو نسجاً، والكلمة (توكرز) وتعنى علماً أو دراسة ، وبذلك فإن كلمة تقنيات تعني علم المهارات أو الفنون ، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة. وتقيد القواميس الإنجليزية بأن معنى التكنولوجيا: المعالجة النظامية للفن، أو جميع الوسائل

التي تستخدم لإنتاج الأشياء الضرورية لراحة الإنسان، وإستمرارية وجوده ، وهى طريقة فنية لأداء ، أو إنجاز أغراض علمية ، ولقد إرتبط مفهوم التكنولوجيا بالصناعات لمدة تربو على قرن ونصف قبل أن يدخل المفهوم عالم التربية.

ويعرف هانيك:(محمد الحيلة ، 2014م ، ص:21) في أثناء حديثه عن التكنولوجيا بأن أساس تكنولوجيا التربية ليست نظريات التعلم كما هو الإعتقاد عند بعض التربويين ، وبأن هناك تعريفين يمكن الإستفادة منهما في تعريف تكنولوجيا التربية: هما تعريف جلبرت التكنولوجيا هى التطبيق النظامى للمعرفة العلمية ، أو معرفة منظمة من أجل أغراض علمية " وتعريف عالم الإجتماع دونالد بيل التكنولوجيا هي التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل منطقية ذات كفاءة عالية ، وتوجيه القوى الكامنة في البيئة المحيطة بنا، للإستفادة منها في الريح المادي " وبناءً على ذلك ، فإنه يمكن القول بأن الطريقة بمفردها ليست تقنية ، ولا الآلة بمفردها تقنية ، ويشاركة فى هذا الرأي (جستافسون) حيث يؤكد أن الحاسب الإلكتروني لا يعد تقنية ، وإنما هو جزء من التقنية المتقدمة؛ لعدة جهازاً معقداً يتطلب مهارات متخصصة ، وعمليات دقيقة حتى ينجز الأعمال بشكل فعال.

1- عرف المنيع التقنية الحديثة"(محمد المنيع ، 1986م ، ص:115).

بأنها " مجموعة معارف ومهارات وأساليب علمية وأجهزة تستخدم من أجل تحسين الأداء واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات2- عرفها الطوبجى: " هي الأسلوب العلمي والطريقة التي تستوفي المعايير و تتمثل فى وجود الظاهرة ثم تفسيرها وتلخيصها وتنظيمها وإيجاد إستراتيجيات البحث فيها ، ومن ثم التنبؤات الخاصة بها وأخيراً مجموعة المبادئ المستنبطة منها"(حسن الطوبجى 1985، ص:23) .

3- كما عرفت اليونسكو التقنيات التعليمية بأنها" منحى نظامي لتصميم العملية التعليمية وتنفيذها وتقويمها ككل تبعاً لإهداف محددة من نتائج الأبحاث فى مجال التعليم والإتصال البشري ومستخدم الموارد البشرية وغير البشرية من أجل إكساب التعليم مزيداً من الفعالية " .

4- كما عرفت: (محمد سلامة، 1998م، ص:254) لجنة التقنيات الأمريكية الواردة في تقريرها لتحسين التعليم ، التقنيات التعليمية بأنها " تتعدى نظام أية وسيلة أو أداة " .

5- وعرفت أيضاً: (عبدالعظيم الفرجاني، 2000م، ص:24) بأنها " اعداد المواد التعليمية والبرامج وتصنيف مبادئ التعليم ، وفيه يتم تشكيل السلوك على نحو مباشر وقصدي وتكنولوجيا التعليم لا تعني مجرد استخدام الآلات والأجهزة فحسب ، بل تعني أشمل من ذلك ، بحيث تأخذ بعين الاعتبار جميع الإمكانيات البشرية والموارد التعليمية ومستوى الدارسين حاجاتهم والأهداف التربوية وعرفه هوبان: "أن التقنية ليست هي الأجهزة والأشخاص ولكن هي عبارة عن مركب (مكون) يشتمل على تنظيم متكامل . تشمل عناصر هذا التنظيم المركب المتكامل على الأجهزة ، الأشخاص ، الأفكار ، خطوات الاستخدام ، الإدارة.

6- أما تعريف فن: "التقنية تشتمل على الخطوات ، النظم ، الأجهزة ، الإدارة والسيطرة ، سواءً كانت هذه الأجهزة تمثل العنصر البشري أو غير البشري ، فوق كل ذلك فهي عبارة عن طريقة النظر للمشكلات من حيث أهميتها وصعوبتها وإمكانية إيجاد الحلول الفنية لها ، مع الأخذ في الاعتبار الحل العلمي لهذه المشكلات".

كما أورد الكلوب: (بشير الكلوب، 1993م، ص:36) أن مفهوم كلمة تكنولوجيا لا تعني فقط الأجهزة والمواد والمعدات ، بل أيضاً تشمل البرمجيات التي تستخدمها هذه الأجهزة والمعدات مثل البرمجيات التعليمية المستخدمة في الحاسب الآلي والبرامج التعليمية المستخدمة في التلفزيون التعليمي.

7- كما عرفت: (عبداللطيف الجزائر، 2010م، ص:1-32) الجمعية الأمريكية للاتصالات والتكنولوجيا التربوية في عام (2004م) مفهوم تكنولوجيا التعليم بأنه " الدراسة والممارسة الأخلاقية لتسهيل التعليم وتحسين الأداء بالابتكار والاستخدام والإدارة للعمليات والمصادر التكنولوجية الملائمة ويمكن تحليل هذا التعريف على النحو التالي:

أ- الدراسة: وتشمل دراسة الأسس والنظريات وأساليب ومناهج البحث والإستقصاء وتحليل الإنطباعات والفلسفة والحصول على المعرفة.

ب- الممارسة الأخلاقية: وتعني تطبيق المعرفة وفقاً للمعايير القيمية والأخلاقية المستمدة من الأخلاق المهنية لمجال تكنولوجيا التعليم ، ومن المعروف أنه توجد لجنة

لأخلاق المهنية لتسهيل التعلم وتحسين الأداء لدى المتعلم أو المتدرب (وهنا التركيز على تسهيل التعلم وليس التلقين ، أي الانتقال من التركيز على التعليم إلى التركيز على التعلم).

ج- التعلم: هو التعلم المعرفي والبنائي الذي يحقق التفاعل النشط في بيئة التعلم ، التي يتوافر فيها أساليب المساعدة وسقالات التعلم ، ونماذج استراتيجيات التعلم البنائي.

د-الإبتكار: الإستحداث وتقديم الجديد في العمليات والمصادر التكنولوجية. ويتضح الإبتكار بشكل جلي في التصميم والتطوير النظامي والمنظومي كما يكون الإبتكار أيضاً في البحث والنظرية والتطبيق.

هـ- الإستخدام : ويشمل إختيار المصادر وطرق وتفاعل المتعلم معها.

و- الإدارة: أي التخطيط والتنظيم للعمليات والمصادر في بيئة التعلم ، والتقييم ، والتحكم في مراقبة الجودة ، والقيادة والتوجيه.

ز- والإبتكار والإستخدام والإدارة : ثلاث وظائف تتضمن في طياتها التقييم ، أي التقييم في الإبتكار والتقييم في الإستخدام والتقييم في الإدارة.

9- وضعت لجنة التقنيات التعليمية (1970م) تعريفاً شاملاً عن مفهوم التقنيات التربوية وهي "عملية مركبة متكاملة يشترك فيها الأفراد والأساليب والأفكار والأدوات والتنظيمات بغرض تحليل المشكلات التي تتصل بجميع نواحي التعلم الإنساني ، واستنباط الحلول المناسبة لها ثم تنفيذها وتقييمها التربوية تأخذ حلول هذه المشكلات شكل مصادر التعليم جميعها التي يتم تصميمها وإختيارها وإستعمالها لتحقيق التعلم، وتحدد هذه المصادر على أنها وسائل وأفراد ومواد وأدوات وأساليب ومواقف تعليمية ، ويتم تحديد العمليات المناسبة لتحليل المشكلات وإبتكار الحلول وتنفيذها وتقييمها عن طريق وظائف التطوير التربوي الخاصة بالنظرية والبحث والتصميم والإنتاج والإختيار والتقييم والتمويل والإستخدام والنشر للمعلومات وتحدد العمليات ذات العلاقة بالإدارة والتنسيق بين واحد أو أكثر من هذه الوظائف عن طريق وظائف الإدارة التربوية المتعلقة بإدارة التنظيمات والأفراد".(محمد الحيلة ، 2014م ، ص:23). ولقد أخذت العلوم الإنسانية مفهوم التقنية في مجال الصناعة والعلوم التطبيقية.

من التعريفات السابقة نخلص إلى أن مصطلح التقنية يعني:(حسين الطوبجي ، 1988م).

1- إستخدام الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل المشكلات التي تواجه الإنسان في جوانب حياته المختلفة.

2- محاولة إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات.

3- التطبيق العلمي السهل والإقتصادي لهذه الحلول .

4- المتابعة والتقييم لما تم تطبيقه من حلول.

ويتم ذلك بإستغلال كل الموارد المتاحة من بشرية وغير بشرية بطريقة علمية وإقتصادية. وبالنظر إلى الخطوات السابقة نجد أن خطوة المتابعة والتقييم تعيد الأمر للخطوات الثلاثة الأولى.

والخلاصة أن هذه العملية تدل على إستمرارية استخدام الإنسان الأسلوب العلمي لدراسة ومعالجة ما يواجهه من مشكلات ، وبالتالي يمكن القول أن عملية التطور والتقدم عملية مستمرة . فالوضع الجديد يعد معالجة كل المشكلة أوالمشكلات التي تواجه الإنسان وإيجاد وضع أفضل من سابقه.

ومما تقدم يتضح أنه ليس المهم في مجال العلوم الإنسانية والتعليم مجرد إستخدام الآلات ولكن الأهم الأخذ بالأسلوب المنهجي أوأسلوب النظام الذي يمكن وراء عمل هذه الآلات وإستخدامه لتحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية.(حسين الطوبجى، 1988م).

علاقة التقنيات التربوية بالتقنيات التعليمية:

تناولت العديد من البحوث والدراسات المهمة بمجال التقنيات التربوية والتقنيات التعليمية دون التفريق بين المصطلحين في إستخدامهما بنفس المعنى؛ ولكن بعد مرور فترة من الزمن وبظهور الجديد والحديث من الأبحاث في هذا المجال ظهر إتجاه متزايد للتمييز بينهما فصار مصطلح التقنيات التربوية أشمل من التقنيات التعليمية ، التي هي عبارة عن عملية نظامية في التصميم لعملية التعليم والتعلم وتنفيذها وتقويمها على ضوء أهداف محددة تقوم أساساً على نتائج البحوث وتستثمر جميع المواد المتاحة بشرية كانت أم مادية وذلك لإحداث تعلم فعال ، لذا فإن مصطلح التقنيات التعليمية يستخدم للدلالة على تنظيم عملية التعليم والتعلم وظروفها، بينما يعني مصطلح التقنيات التربوية للدلالة على تنظيم المجال التربوي ككل وتطويره بصورة تمتد

إلى المنهاج وتأليف الكتب الدراسية وتوفير الوسائل التعليمية وتدريب المعلمين وتصميم المبنى المدرسي. (عبدالعظيم الفرجاني ، 2000م ، ص:25).

وأيضاً إدارة التعليم التي يقودها المعلم ، وهو أداة تحقيق أهداف التربية وبذلك فإن التقنيات التعليمية عملية متكاملة معقدة (مركبة) تشمل الأفراد (العاملين)، والأساليب، والأفكار ، والأدوات ، والتنظيمات التي تتبع في تحليل المشكلات ، واستنباط الحلول المناسبة لها ، وتنفيذها ، وتقويمها ، وإدارتها ، في مواقف يكون التعليم فيها هادفاً ، موجهاً ، ويمكن التحكم فيه . وبذلك فهي " إدارة مكونات النظام التعليمي وتطويرها " .

ومن هنا يستنتج الباحث بأن التقنيات التربوية هي عملية متكاملة ومعقدة تقوم بحل جميع المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بطريقة علمية منظمة ومنهجية عالية.

كما ذكر الطوبجى (حسن الطوبجى ، 1985م ، 23) إن التقنيات التربوية: هو الأسلوب العلمي والطريقة التي تستوفى المعايير ، التي تمثل في وجودها الظاهرة ثم تفسيرها وتلخيصها وتنظيمها وإيجاد إستراتيجيات البحث فيها ومن ثم التنبؤات الخاصة بها، وأخيراً مجموعة المبادئ المستنبطة منها.

يستنتج الباحث أن التقنيات التعليمية تدخل ضمن إطار التقنيات التربوية والوظائف الإدارية وتطويرها ولأنها أكثر شمولاً إذ تشمل المصادر والتي يمكن إستخدامها لتسهيل التعليم وأن التقنيات التعليمية يشكل جزء من منظومة التقنية التربوية، وأن التقنية التربوية هي أسلوب علمي مبرمج يهدف إلى تطبيق المعرفة والخبرة بإستخدام الأجهزة التعليمية والمعدات العلمية في مجال الحياة المختلفة ، وإذا طبق هذا المفهوم في مجال التربية يقال بأنه أسلوب مبرمج في التربية يهدف إلى زيادة فعالية محاور العملية التعليمية ورفع كفاءتها الإنتاجية وتطويرها وتجديدها خلال المادة بتخطيطها وتنظيمها وتنفيذها ويعرف (اسكندر): (ريعى مصطفى وآخرون ، 2002م ، ص:24). التقنيات التربوية بأنها" مختلف الطرائق والتنظيمات والإجراءات التي تستخدم في التعليم من أجل تطوير ورفع كفايته.

كما يستخدم مصطلح .(محمد إبراهيم ، 1979م ، ص:42). التقنيات التربوية للدلالة على المواد التعليمية أو الوسائط التي يستعان بها في العملية التربوية سواءً كانت هذه الوسائل بسيطة أو معقدة تستخدم يدوياً أو آلياً ، فردياً أو جماعياً ، وبالتالي فالتقنيات التربوية تشمل مجموعة متنوعة ومتباينة من الآلات والأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات إبتداءً

من السبورة التقليدية وإنهاءً بالتقنيات التربوية الحديثة كالأقمار الصناعية وأشعة الليزر والراديو والإتصال التلفزيوني المغلق الدائرة والكمبيوتر والأفلام وغيرها. وبذلك فإن التقنيات التعليمية تعني أكثر من مجرد استخدام الأجهزة والآلات ، فهي طريقة في التفكير، فضلاً على أنها منهج في العمل ، وأسلوب في حل المشكلات ، يعتمد في ذلك على إتباع مخطط وأسلوب منهجين ، ويتكون هذا المنهج النظامي من عناصر كثيرة متداخلة ومتفاعلة بقصد تحقيق أهداف محددة.(محمد الحيلة ، 2014م ، ص:24-25).

ولعل أكثر تعريف لتقنيات التعليم لاقى رواجاً وقبولاً لدى التربويين هو تعريف لجنة التقنيات التعليم الأمريكية الوارد في تقريرها لتحسين التعليم " تتعدد التقنيات التعليمية نطاق أية وسيلة أوأداة " وبهذا المعنى ، فإن التقنيات التعليمية تكون أوسع من مجموع أجزائها . ومثل التقنيات التربوية ، فإن التقنيات التعليمية تحمل في طياتها ثلاثة معان: (1) التقنيات كنظام هدفه تطبيق المعرفة العلمية.

(2) التقنيات كنتاج.

(3) التقنيات مزيج بين الناتج والنظام.

وهناك تعريف يقول: هو نظام تطبيق المعرفة والمبادئ العلمية بشكل يحقق الأهداف في مجال تصميم وتطبيق المعرفة والمبادئ العلمية مع التركيز على الآتي:(بشير الكلوب ، 1993م ، ص:134).

1- الأهداف التربوية.

2- طبيعة المتعلم.

3- استخدام المواد ولأجهزة.

4- الممارسات والتطبيقات التربوية.

ولقد ذكر أن المفهوم الحالي للتقنيات يمكن تحديده بأنه أسلوب علمي يهدف إلى تطبيق المعرفة والخبرة. وقد أشار (هوبان) إلى أن تقنيات التعليم عبارة عن تنظيم متكامل بحيث تعمل جميعاً داخل إطار واحد.(sharles f.hoban,1965, p:13-124).

فالإنسان هو أصل الحياة وتنمية الطاقات البشرية واستثمارها هي واحدة من الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها. وتؤكد التقنية دور الإنسان سواء كان في

موقف الباحث عن المعرفة أو المستقبل لها أو مقدماً لها أو ناشراً إياها . وتعمل الآلة في خدمة الإنسان وفي رأي البعض هي إمتداد لقدرته على تحقيق غاياته ، ولا يمكن في هذا العصر أن نغفل دورها في القيام بالعديد من الوظائف التي يقوم بها الإنسان ، ولقد ساعدت على تأدية بعض هذه الوظائف بصورة أسرع وأدق ومن الأمثلة على ذلك الآلات الحاسبة التي أعفت الإنسان من مهمة القيام بكثير من العمليات الحسابية المعقدة .

أما الإدارة فدورها في تقنيات التعليم عظيم الأهمية ، ولا يمكن داخل هذا النظام أن تتم الإدارة بالطرق القديمة أو بالأساليب التقليدية ، فلم تعد الإدارة قاصرة على القدرة الشخصية فقط ، أو على مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات أو كتابة النشرات والتقارير ، ولكنها أعم وأشمل فهم، فالإدارة هنا هي مجرد دراسة جميع العوامل التي تدخل في هذا الإطار المنهجي ، ثم إبتكار الأساليب والأنظمة التي تحكم سير العمل وتنظمه بما يكفل تهيئة أفضل ظروف العمل لكل من هذه العناصر تتطرق بأقصى طاقاتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف موضوعية بدرجة عالية من الكفاءة. ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم التقنيات التعليمية فهي تعمل على تحسين عمليتي التعليم والتعلم ، لا بد من التخطيط المنظم ، والإستخدام الراشد والهادف الماهر لمنتجات التقنيات عامة ، وتقنيات التعليم خاصة ، وهكذا فقد غيرت تقنيات التعليم دور المعلم التقليدي وأعطته دوراً جديداً في منظومة العملية التعليمية ، فهو المصمم ، والمقوم والموجه ، والإداري والقيادي الذي يقود العملية التعليمية برمتها ، إضافة إلى كونه الملقن للمعلومات لذا فإن مجال تقنيات التعليم يضم في طياته العديد من المجالات على النحو التالي:

أ- مجال التقنيات التعليمية يشمل عمليتي التعلم والتعليم.

ب- مجال التقنيات التربوية يشمل الأنظمة التي تتعلق بالمجال التربوي كافة.

ج- مدى التقنيات التربوية أوسع وأكثر شمولاً من التقنيات التعليمية.

د- التقنيات التعليمية جزء من منظومة التقنيات التربوية.

وبذلك يمكن القول بان مصطلح التقنيات التعليمية يستخدم للدلالة على تنظيم عملية التعليم وظروفها ، بينما يستخدم مصطلح التقنيات التربوية ، للدلالة على تنظيم النظام التربوي ، وتطويره بصورة شاملة تمتد إلى تطوير المنهاج ، وتأليف الكتب المدرسية ، وتوافر الوسائل التعليمية ، وتدريب المعلمين والعاملين في التربية ، وإعداد المبنى

المدرسي . هذا يعنى الإستفادة من التقنيات التعليمية فى التخطيط للعملية التعليمية التربوية سيما فى الأمور الإدارية وكل ما يحيط التربية من مشكلات ، وهذا دليل على أن التكنولوجيا لابد أن تتواءم مع المتغيرات والتطورات المستجدة فى النظام التربوي. **تطور التقنيات التربوية:**

تعود جزور التقنيات التربوية إلى عصور قديمة منذ وجود الإنسان على ظهر الأرض فقصه ابني سيدنا آدم عليه السلام كانت دليلاً على وجود الوسائل التعليمية بشكلها البدائي "قابيل" و"هابيل"

قَالَ تَعَالَى: ﴿ فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُورِي سَوَاءَ أَخِيهِ قَالَ يُوَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوْرِي سَوَاءَ أَخِي ط
فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ ﴿٣١﴾ (المائدة الآية :31).

لذا كان الغراب أول معلم فى التاريخ يستخدم الوسائل التعليمية ، وكانت أول وسيلة هي البيان عن طريق المحاكاة.

فالتقنيات التربوية ليست بالأمر المستحدث ، تطورت عبر الحقب التاريخية ، فعندما إستعمل الإنسان الأول المنقوشات والمنحوتات والرسوم التي حفرها الإنسان البدائي وأهل الحضارات القديمة السومرية والآشورية والبابلية والفينيقية والفرعونية والصليبية والهندية واليونانية على واجهات المعابد والصخور هي فى الواقع وسائل تعليمية غنية ومعبرة قامت بتسجيل تاريخ تلك الأمم وحفظه وبتعليم أفرادها أساليب التعبير والتعامل وفنون الحرب والمهن المختلفة

ولقد أسهم علماء المسلمين : (محمد حمدان ، 1986م ، ص:19). فى تطوير وإختراع الوسائل التعليمية ومن بينهم فكان "الحسن بن الهيثم" مع طلابه فى فناء المسجد ليريهم كيف أن الأشياء تبدو منكسرة إذا ما وضعت فى وسطين مختلفين (الماء والهواء)، أما الإدريسى فقد نقش أول كرة أرضية من الفضة بالرغم أن من جاء بعده لمدة طويلة فى أوربا قال إن الأرض كروية فأعدم لذلك ، ومنهم "ابن جماعة" الذي حث على إستخدام

وسائل التشبيه في التعليم وقد أسماها في كتابه " تذكرة المتكلم في آداب العالم والمتعلم" ، وكذلك "الغزالي" و" ابن سحنون" ممن حثوا على استخدام الوسائل التعليمية وتم استخدامها في مجال التربية في عصر النهضة لكثير من العلماء الغربيين مثل "كومونبوس 1592- 1970م" حيث استخدم المواد الواقعية والتوضيحية وألف كتابه "العالم في صورة والذي يعد أول الكتب المدرسية التي أبرزت دور الوسائل التعليمية في التدريس، وكانت مساهمة "جون دوي" في استخدام تقنيات التعليم هي فهمه للتعليم في ضوء الطريقة العلمية حيث شكك في عدم كفاية الكلمة لنقل المعرفة إذ قد يسيئ المتعلم فهم الكلمة فلا يدرك الشيء الحقيقي التي تدل عليه ودعا إلى التعلم عن طريق العمل.(ربحى مصطفى و آخرون ، 2002م ، ص:240).

ويستنتج الباحث أن تلك الفترة التي استخدم فيها الإنسان الوسائل التعليمية في كل مناحي الحياة المختلفة لم تكن مستخدمة بأسلوب علمي منظم بالرغم من استفادته منها إلا أن العلم يزيدها منهجاً متطوراً.

لذا إرتبط مفهوم التقنيات التربوية : (محمد حمدان ، 1986م ، ص:240).في القرن العشرين بفلسفة التربية ونوعية التدريس السائد آنذاك فقد درجت المدارس في تلك الفترة على التدريس بطريقة المحاضرات والإلقاء والشرح اللفظي فكان دور التقنيات دور تكميلي وكان يطلق عليها اسم المعينات أوالوسائل وقصد بها كل ما يستخدمه المدرس في الفصل عدا الكتاب والسيورة ثم أدخلت بعدها الوسائل الصوتية والبصرية، وانصب جل الإهتمام على التطوير المادي للوسائل وإنتاجها

وفي عصرنا الحالي أصبح مفهوم تكنولوجيا التربية أوالتقنيات التعليمية تعني الإستفادة القصوى من جميع الوسائط البشرية والمادية ، وذلك بإستخدام المعالجات التوضيحية في حل المشكلات وتطوير المستويات ، وذلك لإسهامها الفعال في إدارة التنظيم أوالمؤسسة التربوية.

مبررات إستخدام تقنيات التعليم في العملية التعليمية:

إن التطور المجتمعي الذي طرأ في هذا العصر ما هو إلا نتيجة للتقدم العلمي الذي قاده الإنسان في جميع مناحي الحياة مما إنعكس على منظومة التعليم في جميع أطره التربوية ، فمن الأجدر أن يقوم الإنسان بمسؤولياته تجاه مجتمعه من خلال

استفادته من الإمكانيات المتاحة بالوجه المطلوب ، لذا هناك متغيرات استدعت استخدام تقنيات التعليم في العصر الحديث منها:

(1) الانفجار السكاني: (حسين الطوبجى ، 1988، ص: 10).

يزداد سكان العالم بسرعة كبيرة ، وتختلف نسبة زيادة السكان من بلد لآخر ويتفاوت أثرها على مستوى المعيشة ومتوسط الدخل القومي للفرد حسب مستوى التعليم في كل بلد، وقد أدت ظاهرة إزدياد السكان إلى إزدحام الفصول والمدرجات بالطلبة وظهرت الحاجة الماسة إلى الإستعانة بالوسائل الحديثة فى التعليم كالإذاعة والتلفزيون وأجهزة العرض الضوئية وأجهزة عرض الأفلام المتحركة والشرائح لتعلم الأعداد الكبيرة من التلاميذ وقد أدت هذه الظاهرة على إبتداع الأنظمة الجديدة التي تحقق أكبر قدر من التفاعل والتعلم بإستخدام الأجهزة والوسائل التعليمية والتكنولوجية في التعليم ، بحيث أصبح للمدرس دور آخر غير تقديم المادة التعليمية بالصورة الروتينية عن طريق التلقين فأصبحت مسؤوليته تهيئة مجالات الخبرة للطالب وتوجيه عمليات التعليم وإعداد الوسائل المؤدية لذلك وإنتاجها وتقييم تحصيل الدرسين ، وقد استنتج ذلك بالضرورة تصميم المباني المدرسية والحجرات للدراسة وحتى نحقق الهدف من استخدام الوسائل والطرق الحديثة لمواجهة هذه التغيرات.

(2) الانفجار المعرفي:

لقد أدى التقدم العلمي في السنوات الأخيرة إلى تزايد العلوم فى جميع فروعها وإزادات موضوعات الدراسة في المادة الواحدة ، كما تفرعت الموضوعات وتشعبت مجالاتها واستحدثت فروع مختلفة في العلوم والفنون والآداب ، وأصبح لزاماً على إنسان القرن العشرين أن يتزود بكثير من المعارف والخبرات والإتجاهات حتى يستطيع أن يتفهم المجتمع المعاصر الذي يعيش فيه ويتكيف مع متطلبات العصر وأحداثه التي أصبحت تخضع للتقدم العلمي والتكنولوجي وأن يلاحظ سرعة التغير فلا يصبح غريباً في عالمه فتحدث بينه وبين عالمه المتغير فجوة ثقافية.

فالمنهج المدرسي اليوم أصبح يشتمل على كثير من مجالات المعرفة التي لن تجدي الأساليب القديمة في تقويمها ولن يتسع اليوم الدراسي لها ولكن يمكن للتقنيات التعليمية أن تقدمها في وقت أقصر وبصورة أشمل وأعم وتساعد على زيادة التعليم وفهم المادة

والإحاطة بترابط الموضوعات المختلفة ، وإدراك العلاقات بينها مما يؤدي إلى وحدة المعرفة الشيء الذي يساعد التلميذ على فهم الحياة والتكيف معها . ومن أمثلة ذلك الأفلام المتحركة والتلفزيون التعليمي المبرمج.

(3) التطور التكنولوجي ووسائل الإعلام:

لقد شهد القرن العشرين ظهور وسائل الإعلام وتطورها بسرعة فائقة نتيجة للتكنولوجيا المتقدمة حتى أنها أصبحت من خصائص العصر الذي نعيش فيه وانعكس أثر ذلك في حياتنا فكرية والثقافية وتأثر به أسلوبنا في الحياة وظهر ذلك جلياً في الأنماط السلوكية التي تنتهجها في المأكل والمشرب والملبس وفي معالجة مشاكلنا اليومية وتأثر مرفق التعليم بذلك تأثراً كبيراً.

فالإمكانات الهائلة لوسائل الإعلام وما تقدمه من معلومات ومن تأثيرها على الفرد في جميع مراحل نموه أصبحت تشكل تحدياً كبيراً للمدرسة وفلسفتها في المجتمع ، ولرجال الفكر التربوي بصورة خاصة ، فإن طريقة عرض الموضوعات في وسائل الإعلام أثرت على طرق التدريس والأساليب التي تتبعها المدرسة لحصول التلميذ على المعرفة . فمن الأفلام والبرامج التلفزيونية ما صرف فيها جهد كبير وحشد لها خيرة العلماء والوسائل الحديثة ، بحيث أنها تفوق ما تقدمه المدرسة في كثير من الأحيان بحيث أصبح من الضروري أن تعدل المدرسة من طرق التدريس وتأخذ بوسائل التعليم الحديثة ، وبذلك خلقت وسائل الإعلام للمدرسة وللفكر التربوي تحديات كبيرة ينبغي مواجهتها على النحو التالي:

أولاً: لا يمكن أن تظل المدرسة بمنأى عن وسائل الإعلام بل يجب أن تأخذ المدرسة بهذه الوسائل في التدريس مثل استخدام الأفلام التعليمية والتلفزيون التعليمي والتسجيلات الصوتية.

ثانياً: أن تجد المدرسة مجالاً للتعاون بينها وبين ما تقدمه هذه الوسائل الإعلامية في إطار نظام بحيث يسمح أن تساهم في تحقيق بعض الأهداف التعليمية التي تتفق وإمكاناتها مثل تقديم الموضوعات الجديدة أو البرامج التي تعمل على إثراء المنهج أو تقديم الصورة العلمية التطبيقية لما تقدمه المدرسة من معلومات نظرية أحياناً.

ثالثاً: أن تساهم المعاهد والكليات التربوية في إجراء البحوث العلمية حول هذه الوسائل ودراسة آثارها التعليمية والنفسية وتطوير طرق الإستفادة منها.

رابعاً: تهيئة التلاميذ في مراحل التعليم المختلفة بالخبرات التي تؤهلهم على التميز بين ما تقدمه هذه المؤسسات وإختيار أفضلها حتى تخلق الفرد الواعي الذي يحسن إختيار ما يستمع إليه أويشاهده وبذلك يصبح للفرد قوة إيجابية في إحداث التغيير المنشود في البرامج التي تقدمها هذه المؤسسات.

(4) تطور فلسفة التعليم وتغيير دورالمعلم:

يهدف التعليم بتزويد الفرد بالخبرات والإتجاهات التي تساعده على الحياة ، ومواجهة مشكلات المستقبل ويحتاج ذلك إلى توفير مجالات الخبرة التي تسمح له بمتابعة التعليم لإكتساب الخبرات الجديدة ليكون أقدر لمواجهة التغيرات المستمرة فى متطلبات الحياة وظروف العمل لهذا كان توفير التقنيات والوسائل التعليمية التي تسهم بتنويع مجالات الخبرة والتي تؤدى إلى إمتداد فرص التعليم والإعداد على مدى الحياة وفى هذا الإطار خرجت وظيفة المعلم عن دورها الأساسى فى التلقين والتدريس وجهاً لوجه وأصبحت له وظائف جديدة يحتاج لأدائها إلى خبرات جديدة من حيث الإعداد والتأهيل لكى يساير التطور التكنولوجى. ويستخدم جميع وسائل التقنية لخدمة قضايا التربية. وأصبح نجاح المعلم يقاس بقدرته على تصميم مجالات التعليم والإستعانة بجميع وسائل التعليم والتكنولوجيا التي تساعد كل فرد على إكتساب الخبرات التي تؤهله لمواجهة متطلبات العصر. وأصبح يشار إلى المعلم على أنه مصمم للبيئة الى تحقق التعليم.

(5) مكافحة الأمية:

إن الأمية تشكل عائقاً للتنمية في جميع ميادينها الإقتصادية والإجتماعية والصناعية وغيرها وأصبح بالتالي تعوق المحاولات الجادة لرفع مستوى المعيشة والإتجاه بالمجتمع إلى التصنيع والإنتاج.

ولقد جرت محاولات كثيرة في مختلف بلدان العالم لإستخدام التلفزيون ووسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والسينما والصحف في هذا الغرض.

ولقد ثبت بالدليل القاطع أن الإعتماد على الطرق التقليدية في مكافحة الأمية لن يجدى ، ويحتاج المرء إلى وضع استراتيجية شاملة لإستخدام جميع وسائل الإتصال التعليمي

لهذا الغرض مع الإستعانة بالأساليب التكنولوجية الحديثة لكي تقوم بالمساهمة في إعداد الفرد الذي يجيد القراءة والكتابة أولاً ويتصف بالتالي بخصائص الفرد الواعي المثقف الذي يعرف مسؤولياته وواجباته ويصبح عضواً فاعلاً في تنمية المجتمع وزيادة الإنتاج .

(6) مواجهة مشكلات إزدحام الفصول وقاعات المحاضرات:

على مستوى دول العالم النامي والمتقدم على السواء ، إزدحمت الفصول بالدارسين مما دفع إلى الأخذ بنظام الفترتين وأحياناً الثلاث فترات في اليوم الدراسي الواحد حتى يكون بالإمكان مواجهة تزايد الإقبال على التعليم ، وأدى ذلك بدوره إلى إنخفاض مستوى التعليم ، ومع أن هذه المشكلة علمية ، إلا أنها أكثر حدة في مجتمعاتنا التي تحاول أن تعوض لأبنائها من فرص التعليم وأصبحت المحاولة الصعبة في التعليم اليومي هي محاولة رفع مستوى التعليم وتحسين الأداء مع إزدحام الفصل وتعدد المناهج التي ينبغي أن يدرسها التلميذ بحيث يتم ذلك في اليوم الدراسي الذي يقضيه التلميذ في المدرسة.

ولذلك استدعت الضرورة الأخذ بوسائل التعليم والتكنولوجيا الحديثة على أوسع نطاق وتعديل الأبنية المدرسية. وأنظمة التعليم المختلفة ، بحيث يتيسر الإستفادة من تكنولوجيا التعليم في تقديم الحلول المختلفة لهذه المعادلة الصعبة في التعليم.(حسين الطوبجى ، 1988م ، ط 10) .

(7) نقص أعضاء هيئة التدريس:

إن إنتشار التعليم في جميع المستويات سواء التعليم العام أو الفنى أو الجامعى يحتاج إلى كثير من الطاقات البشرية وخصوصاً ذوى الكفاءات الخاصة في جميع المجالات الذين يتعذر توفرهم بالأعداد اللازمة لسد إحتياجات المعاهد والجامعات ومراكز البحوث التي يتزايد عددها كل يوم فإن الحاجة تدعو إلى استقطاب الخبرات خارج الحدود والإستفادة من هذه الطاقات على أوسع نطاق عن طريق التلفزيون التعليمي أو المسجلات الصوتية وبالمثل إستخدام الأقمار الصناعية لربط كثير من الجامعات والمعاهد المتجاورة معاً. وكذلك إنتشار بنوك المعلومات التربوية التي عن طريقها يمكن تعادل المعرفة ومجالات الخبرة.

(8) حاجات التدريب والتنمية الإجتماعية:

إن تخطيط كثير من مشروعات التنمية في مجالات الصناعة والزراعة والتعمير يحتاج إلى إعداد الكوادر المهنية اللازمة لسد الإحتياجات المتزايدة في هذا المجال وأن

الضرورة تدعو إلى إتباع كثير من الأساليب الحديثة في مجال التعليم والتدريب والإستعانة بالتقنيات لتخطيط المناهج والوسائل اللازمة كالأفلام والتلفزيون وغيرها من الأدوات التعليمية. والتي أثبتت الدراسات والبحوث أنه يمكن عن طريقها تقديم المناهج التي تحتاجها لإعداد هذه الطاقات البشرية في وقت قصير مع تحسين مستوى أداء الأهداف السلوكية التي تسعى لتحقيقها وإكتساب أنماط جديدة من الخبرات تتلاءم التطور في جميع مجالات العمل. ومع تنمية مصادر التنمية ورفع مستوى المعيشة يحتاج الأمر إلى تعديل الأنماط السلوكية لأفراد المجتمع في جميع المجالات وإكساب الفرد عادات واتجاهات جديدة تساعد على التكيف مع التغيرات السريعة التي يمر بها المجتمع ، حتى يصبح أكثر قدرة على الإستفادة منها ومسايرة ما يتطلبه نظام الحياة الجديدة. لذلك فنحن إلى حاجة إلى إستخدام وسائل الإتصال الجماهيرية والوسائل التعليمية كالإعلانات والملصقات في التوعية الصحية والثقافية والإجتماعية لتأكيد قيم المجتمع كإتباع النظام وتأكيد أهمية العمل وإحترام المواعيد والمحافظة على نظافة الشوارع والمؤسسات العامة والمحافظة على البيئة وحسن التصرف في مواردها ومراعات القيم الإجتماعية والدينية في المجتمع وبذلك نستطيع إعداد الكوادر الفنية التي تحتاجها مشروعات التخطيط التنموي على مستوى عال من الكفاءة تمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج والأداء.(حسين الطوبجى ، 1988م ، ط10).

يرى الباحث أن هذه المتغيرات السابقة بمثابة المرتكزات الأساسية للمنظومة التربوية تستدعي استصحابها في العملية التعليمية وذلك لإرتباطها بالتكنولوجيا الحديثة التي تدفع بالنظام التعليمي إلى أسمى غاياتها لذا فإنها جديرة بالإهتمام وذلك لإسهامها في تطوير الأطر التربوية في جميع مناحيها.

أهمية التقنية الحديثة التي يمكن إستخدامها في الإدارة التربوية:

ظل التعليم يواجه قضايا وتحديات كثيرة تتراكم على السنوات دون حلول جزرية ومن أبرزها أن مخرجات التعليم لا ترتبط إرتباطاً وثيقاً بسوق العمل ومتطلباته التي تعتمد أساساً على مهارة إستخدام الحاسب الآلي في مجال العمل . فإذا كانت المدارس تتطور تكنولوجياً ، فإن على الإدارة التربوية أن تكون سباقة للتطور التقني خصوصاً وأنها المسؤولة عن التطور في الانظام التعليمي ، ولذا فإن العلاقة وثيقة

بين الحاسب الآلي والإدارة التربوية لأن مجال الحاسب الآلي يمكن أن تساعد الإدارة الإشراف في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (محمد المنيع، 1986م ، ص:16).

يعتمد التعليم الإلكتروني على استخدام التقنية ومن أبرزها الحاسب الآلي ومجالاته والبريد الإلكتروني والأنترنيت ، حيث يقدم خدمات كبيرة للإدارة التربوية والتي تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاجها المدير في إتخاذ القرارات ومن الخدمات التي يقدمها التقنية الحديثة ما يلي: (محمد المنيع ، 1986 ، ص:21-23).

1/ تحويل البيانات إلى معلومات منظمة ، ومترابطة ، فالحاسب الآلي أداة لتحويل الإحصاءات والبيانات إلى نظام للمعلومات الإدارية تساعد المدير في التفكير والتحليل وإتخاذ القرارات.

2/ يساعد على تخفيف الضغط على المدير ، وتوفير الوقت من خلال برمجة جميع القرارات.

3/ لا يمكن أن يتحقق التطور في التعليم بدون تطور في جوانبه الإدارية والتعليمية فهي عناصر أساسية في تطوير التعليم.

4/ تأثير العلوم والتقنيات والإتصالات الحديثة على سائر العلوم ، والإتجاه إلى أن الإدارة علم لها أبحاثها ونظرياتها وأساليبها.

5/ إزدياد القضايا والمشكلات التي تواجه التعليم لأن حلها بالطرق التقليدية غير مجدٍ.

6/ ترشيد الإنفاق في التعليم حيث أن استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة تساعد في إتخاذ قرارات صائبة.

7/ ليس الهدف من التقنية الحاسب الآلي فحسب ، وإنما هو وسيلة للحصول على المعلومات المنظمة ، لأن نظام المعلومات هو محور ولب العملية الإدارية في أية منظمة حيث يمثل قنوات وخطوط الإتصال وتدفقات البيانات والمعلومات بين المكونات المتواجدة في المنظمة سواء كانت وحدات أو عمليات.

8/ التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات التي تكون غالباً ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار.

9/ يساعد الحاسب الآلي على تخليص المدير من الروتين بتوفير وقت أكثر لعمليات التطوير والتجديدات في العمل.

10/ سرعة الحصول على المعلومات وإسترجاعها وتخزينها وتخفيض حجمها وتقليل الجهد والوقت في البحث عنها ، وإعتماد الإدارة على سجلات حديثة تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها .

11/ أن إستخدام نظم المعلومات من خلال الحاسب يساعد في تطوير أداء العاملين وكسر حاجز الخوف من إستخدام التقنية في العمل.

12/ تفادي الإزدواجية في البيانات عند وضعها في الحاسب الآلي.

13/ أن الحاسب الآلي أداة إتصال فعالة تمكن المدير من تحقيق الأهداف التي يتطلبها مجال العمل.

14/ يساعد الحاسب الآلي المرتبط مع الأنترنت في تكوين المكتب الإلكتروني الذي يساعد المدير على الإشراف على العمل من أية مكان.

15/ يساعد المعلم والطلبة في أن يكون وسيلة تعليمية تساعد الطلبة على الفهم والتشوق للمادة الدراسية.

16/ ويمكن تطبيق الحاسب الآلي في مهام المدير والمشرف التربوي.

ومن أبرز تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة التي يمكن إستخدامها كأدوات في الإدارة التربوية ما يلي :

1. الحاسوب: الحاسوب نظام كامل يتكون من مجموعة من المكونات المترابطة التي تؤدي وظائف النظام الأساسية وتشتمل على أجهزة إدخال البيانات ، ووحدة المعالجة المركزية ، وأجهزة المخرجات والتخزين . وللحاسوب إستخدامات متعددة في البحث العلمي ، وتدوين المعلومات الإدارية ، كحفظ الملفات والسجلات والمحاسبة ..إلخ. وللحاسوب مسميات مختلفة منها: (يسن قنديل ، 1990م ، ص:325-329).

1/ الكمبيوتر.

2/ الحاسب الإلكتروني.

3/ العقل الإلكتروني.

4/ العقل الآلي.

5/ الحاسوب.

تعريف الحاسوب : تعرفه دائرة المعارف البريطانية بأنه:

" ماكينة أوتوماتيكية تعمل وفق نظام إلكتروني وتقوم بتنفيذ عمليات حسابية وتتخلل معلومات وتنجز أعمالاً منطقية بموجب التعليمات التي تصدر إليها ، ومن ثم تختزن النتائج أوتعرضها بأساليب مختلفة ."

أنواع الحواسيب: تختلف الحواسيب فيما بينها من حيث الحجم والسرعة وسعة الذاكرة والثمن وملئمة الإستخدام لأغراض معينة ولذلك تقسم إلى أنواع مختلفة هي:

1/ الحواسيب الشخصية الصغيرة.

2/ الحواسيب الصغيرة.

3/ الحواسيب الكبيرة.

4/ الحواسيب العملاقة.

مكونات الحاسوب: (يسن قنديل ، 1990م ، ص:321-335).

يعتبر الكمبيوتر أو الحاسوب نظاماً أو منظومة يتكون من مجموعة من المكونات والعناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً وتتمثل مكونات هذه المنظومة في وحدات إدخال البيانات والمعلومات ، وتتمثل العمليات في وحدة المعالجة المركزية التي يتم فيها إجراء المعلومات ، أما المخرجات تتمثل في وحدات إخراج المعلومات مثل الشاشة والطابعة والسماعات التي تستقبل من خلالها نتائج إجراء بعض العمليات داخل الكمبيوتر، وهناك وحدة مهمة جداً يطلق عليه التغذية الراجعة ، وفيما يلي أهم مكونات الحاسب الآلي:

(أ) وحدة إدخال البيانات والمعلومات : (مدخلات منظومة الكمبيوتر).

1) لوحة المفاتيح: عبارة عن مجموعة من المفاتيح ، مفاتيح الحروف الأبجدية العربية والإنجليزية ، مفاتيح الأنترنت، علامات الترقيم ، مفاتيح للأرقام العربية والإنجليزية والعلامات الحسابية ، مفاتيح الوسائط المتعددة ، مفاتيح لأداء بعض الوظائف الخاصة.

2) الفأرة: هي آلة إلكترونية تستخدم في فتح الأيكونات وفتح القوائم ثم تحديد الاختيار المناسب فيها كبديل للوحة المفاتيح وقد تأخذ الفأرة أشكالاً مختلفة.

3) الماسح الضوئي: هو آلة إلكترونية تستخدم في إدخال الرسومات والصور الفوتوغرافية إلى ذاكرة الكمبيوتر.

4) القارئ المغنطيسي: وهو آلة صغيرة تقوم بترجمة الأرقام والرموز والخطوط المطبوعة على بعض السلع أو الأوراق البنكية لمعرفة ثمن السلع أو التأكد من مصداقية الأوراق البنكية.

5) القلم المضيء: يستخدم القلم المضيء فى رسم الأشكال المختلفة على سطح وسادة الرسوم الخطية لتتحول إلى نبضات إلكترونية يتعرف عليها الكمبيوتر ثم يظهر نفس الشكل أو الأشكال التى تم رسمها.

6) ذراع التحكم اليدوي: يستخدم فى التحكم فى الصور التى تعرضها برمجيات الألعاب على شاشة الكمبيوتر . كمسابقة الخيول أو السيارات أو مباراة كرة القدم.

7) الميكرفون: يستخدم فى إدخال الصوت إلى ذاكرة الكمبيوتر ويمكن تسجيله بذاكرة الكمبيوتر.

8) المودم: وحدة يتم تركيبها بالكمبيوتر تساعد فى إستقبال الرسائل والمعلومات عبرالتلفون أوالفاكس وتساعد ذلك فى التعامل مع شبكات المعلومات الدولية والمحلية.

9) القرص المرن: والقرص المدمج يعد القرص المرن والقرص المدمج من وسائل إدخال البيانات والمعلومات إلى ذاكرة الكمبيوتر ، يحمل القرص المرن أوالقرص المدمج بيانات ومعلومات فى كل المجالات فيتم إدخالها إلى المكان المخصص لها فى الجهاز وهو مشغل القرص المرن أو مشغل القرص المدمج أوالإطلاع على ما بهما ، كما يمكن أخذ نسخة منهما ووضعها على القرص الصلب بالجهاز.

10) لمس الشاشة: يعتبر لمس الشاشة أوالضغط على الإختيار التالي تظهر عليها من وسائل إدخال البيانات إلى ذاكرة الكمبيوتر مثل جهاز الصرف الآلي للبنوك.

11) الكاميرات الرقمية: توجد أنواع كاميرات حديثة وهى الكاميرات الرقمية التى تستطيع بواسطها إنتقاط الصور الفوتوغرافية الثابتة وإدخالها إلى ذاكرة الكمبيوتر ، وكذلك كاميرات الفيديو الرقمية التى تلتقط بعض المشاهد المتحركة والناطقة.

12) الفيديو الكاسيت والتلفزيون والكاسيت والراديو يمكن إيصال جهاز الفيديو أوالتلفزيون أوالراديو كاسيت أوالراديو بجهاز الكمبيوتر لتخزين بعض اللقطات أوالبرامج أوالمواقف التعليمية بذاكرة الكمبيوتر. ويجدر ذكره أن توفر كل هذه الإمكانيات الحديثة بأجهزة الكمبيوتر كان من أسباب إنتاج برمجيات الوسائط المتعددة والفائقة.

(ب) وحدة المعالجة المركزية (عمليات منظومة الكمبيوتر): يمكن إعتبرها الوحدة الأساسية بالكمبيوتر وبدونها لا يعمل الكمبيوتر ويمكن أن نطلق عليها إذا ما جاز لنا التعبير (عقل الكمبيوتر) الذي يقوم بكافة العمليات الحسابية والمنطقية التي نطلبها منه ، وهو المتحكم في إدخال البيانات والمعلومات بين مكونات الكمبيوتر المختلفة. تتصف هذه الوحدة بالسرعة والدقة في أداء العمليات التي تتطلب منها وحدات الإدخال ثم تجري العملية " العمليات الحسابية والمنطقية " ثم تتولى إخراج النتائج من خلال وحدات الإخراج . وتوجد وحدة المعالجة المركزية في صندوق منفصل عن بقية مكونات الجهاز أويوضع أسفل الشاشة . وتتكون وحدة المعالجة المركزية من ثلاثة أجزاء هي:

1- وحدة الحساب المنطق: تقوم هذه الوحدة بإجراء العمليات الحسابية من جمع وطرح وقسمة وضرب وكذلك إجراء العمليات المنطقية كالمقارنة بالقيم المختلفة للبيانات وترتيبها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والوصول إلى النتائج.

2- وحدة التحكم: تعتبر هذه الوحدة المسئول والمشرف على إتمام العمليات فهي تشرف وتتحكم في البيانات والمعلومات التي تنتقل بين وحدات الإدخال ووحدة المعالجة المركزية ووحدة الإخراج وكذلك وحدة الحساب والمنطق ووحدة التخزين الرئيسة.

3- وحدة التخزين الرئيسة أو الذاكرة: تتضمن هذه الوحدة البيانات والمعلومات والتعليمات الصادرة للكمبيوتر ، ونتائج العمليات الصادرة للكمبيوتر ، ونتائج العمليات التي تقوم بها الكمبيوتر وتتضمن أجهزة التشغيل المختلفة ، وتتكون وحدة التخزين الرئيسة الذاكرة من جزئين هما:

أ- ذاكرة القراءة فقط: هي الذاكرة الدائمة للكمبيوتر ، وتتضمن بيانات وتعليمات ثابتة للجهاز ولا يمكن تغييرها أو الكتابة بواسطة المستخدم وتحتوي هذه الذاكرة على برامج تشغيل الكمبيوتر كبرنامج بدء تشغيل الكمبيوتر ومجموعة برامج جاهزة.

ب- ذاكرة القراءة والكتابة وهي الذاكرة المؤقتة وتعتبر ذاكرة خاصة بالمستخدم يستطيع الدخول إليها والكتابة بها والتعديل والتغيير والحذف والإضافة لها. وتفقد هذه الذاكرة البيانات والبرامج عند غلق الجهاز أو انقطاع التيار الكهربائي.

(ج) وحدة إخراج للمعلومات (مخرجات منظومة الكمبيوتر): (يسن قنديل ، 1990م ، ص:335-337) بعد إجراء العمليات الحسابية والمنطقية داخل وحدة المعالجة المركزية يمكن للمستخدم الحصول على نتائج هذه العمليات بإحدى الوسائل التي يتخيرها مما يلي:

1/ شاشة العرض: وهي تشبه التلفزيون ويتم عرض العمليات التي تم إجراؤها داخل الكمبيوتر أو ما يتم إدخاله من بيانات ومعلومات عن طريق وحدات الإدخال ، وتعتبر شاشة العرض قد شهدت تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة من حيث مقاس الشاشة فهناك (29،17) ، وأصبحت الشاشة مستوية وملونة ورقمية وارتفعت دقة العرض وسهولة الجهاز نفسه في الحمل. ويمكن إستخدام التلفزيون كشاشة عرض بشرط وجود كابس معد لإيصال الكمبيوتر بالتلفزيون وهو متوفر في الأجهزة الحديثة الصنع حالياً.

1- الطباعة وتعتبر الوسيلة الثانية للحصول على مخرجات الكمبيوتر في أوراق على شكل نصوص مكتوبة أو رسوم وأشكال أو مخططات. وتطورت الطابعات تطوراً كبيراً في الفترة الأخيرة من حيث السرعة والدقة في الطباعة ، ودرجة وضوح الألوان ، ومن أنواع الطابعات مايلي:

أ- الطباعة الحرفية.

ب- الطباعة السطرية.

ج- الطباعة الحرارية.

د- الطباعة النقطية.

هـ- الطباعة الليزرية العادية والملونة وهي أحدث وأجود الأنواع.

2- الرسام: ويستخدم في الحصول على الأشكال والرسومات الدقيقة كالرسوم الهندسية والرسوم البيانية وهو يشبه الطباعة.

3- المودم: ويعتبر من وحدات الإدخال والإخراج أيضاً وقد سبق الحديث عنه.

4- السماعات: وتستخدم في الإستماع إلى الصوت الصادر عن بعض برامج الكمبيوتر مثل برمجيات الوسائط المتعددة أو الفائقة.

5- الأقراص المرنة والأقراص الصلبة المدمجة: يتم تخزين المعلومات والبرامج على الأقراص المرنة (3,5) بوصة أو على الأقراص المدمجة أو على القرص الصلب

للجهاز أو الاحتفاظ بها لحين إستخدامها فى وقت لاحق وتعتبر فى الحالة الأخيرة وحدات إدخال للمعلومات.

6- جهاز عرض البيانات: يستخدم لنقل المعلومات والبرامج من ذاكرة الكمبيوتر إلى شاشة خارجية للعرض على مجموعة من المشاهدين وهو يشبه جهاز السبورة الضوئية.

إستخدامات الحاسوب فى الإدارة:

لا تقتصر عملية التربية والتعليم على الجوانب التعليمية فحسب ، بل هناك جوانب أخرى كثيرة مثل التخطيط والتنفيذ وإجراء البحوث التي تساعد في تطوير أعمالها ومخرجاتها التربوية ، وهذا يتطلب الجهد والوقت الكبيرين من القائمين على العملية التربوية لإتمام وإنجاز أعمالهم. لذا جاء الحاسوب ليقوم بكل الأعمال من خلال إستخدامه من قبل الإدارة التربوية لجمع البيانات وتخزينها عن الطلبة والمعلمين ثم إجراء العمليات اللازمة لتحليل البيانات ثم تقديم التقارير لتمكين القائد التربوي من إتخاذ القرارات التربوية الصحيحة ، كما يمكن القول أن الحاسوب يمكن إستخدامه في كل مجالات الأعمال الإدارية التربوية مما يساهم في حل المشكلات وتجاوز العقبات التي تعترض العملية التربوية.

كما يستخدم الحاسوب كوسيلة للتعليم في حد ذاتها ، ومن هذه الإستخدامات ما يلى:(مجدى إبراهيم ، 2002م ، ص:275).

- 1- تقديم الأطراف الخاصة بالمعلومات والأسئلة.
 - 2- إحتواء أومحاكاة لحادثة أوليئة يستطيع المعلمون أو المتعلمون على حد سواء تناولها واكتشافها.
 - 3- تدريس العديد من المواد فى المدارس.
 - 4- التقديم أو المساهمة فى تقديم بعض المقررات الدراسية.
 - 5- تعليم بعض المقررات ذات العلاقة بالعقول الإلكترونية والبرمجة وما إلى ذلك.
- بالإضافة إلى هذه الإستخدامات للحاسوب فى العملية التعليمية فإن الحاسب الآلي يدخل فى إستخدام العمليات الإدارية المتمثل فى:
- 1/ نظام سجلات الطلاب التي تشمل على:(يوسف عيادات ، 2004م ، ص:168-172).
 - أ- البيانات الأساسية يعني كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالطلاب.

- ب- البيانات السلوكية : البيانات والمعلومات ذات الأثر في سلوك الطلاب.
- ج- بيانات أولياء الأمور: الوضع الإقتصادي المادي ، وذلك لتسهيل عملية الإتصال والتواصل مع الإدارة وأولياء الأمور.
- د- البيانات الإجتماعية : تخزين في جهاز الحاسوب المعلومات التي لها علاقة بالجانب الإجتماعي.
- ج- السجل الدراسي للطلاب.
- 2/ **توزيع الطلاب**: وهي الملفات التي يتم بناؤها في بداية كل عام دراسي.
- 3/ **جدول المدارس**: يساعد الحاسوب الإدارة المدرسية في إعداد جدول الدروس وتوزيعه على المعلمين بأقل جهد ووقت ممكن ، ومن الفوائد التي يقدمها الحاسوب في وضع الجدول التالي:
- أ- يوفر الوقت والجهد في كتابة الجداول.
- ب- إنتاج الجداول المختلفة بسرعة وبكلفة قليلة.
- د- يساعد على التخطيط وتنظيم المدارس.
- 4/ **نظام شؤون الموظفين**: وهي تعنى بمتابعة شؤون الموظفين وهي عملية تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت "كالتعيين الجديد والتنقلات والترقيات ، وما يتعلق بالأمور المالية والضمان الإجتماعي" بحيث يحمل البيانات الأساسية التالية:
- أ- البيانات الشخصية.
- ب- الخبرات الدراسية.
- ج- المؤهلات العلمية والنشاطات التي قام بها.
- د- المواد التي درسها والتي يمكن أن يدرسها.
- هـ- المكافآت أوالعقوبات التي تعرض لها المعلم أوالموظف أوالإداري خلال مسيرته الوظيفية أوالتدريسية.
- 5/ **نظام اللوازم**: يمكن بناء ملف لجميع المستلزمات المدرسية من أثاث مدرسي وقطع الغيار.
- 6/ **نظام المكتبات**: يستطيع الحاسوب أن يقدم الخدمات الكثيرة لنظام المكتبات مما يساعد في توفير المصادر والمراجع.

7/ **السجل الطبي والتشخيصي للطلاب:** تستخدم الإدارة المدرسية سجلاً خاصاً للطلبة للأغراض الطبية ويتعبر هذا الملف سرياً يحتوي على المعلومات المرضية والحوادث وأية معلومات أخرى.

8/ **نظام المحاسبة:** يمكن إستخدام الحاسوب فى إدارة المخزون والمحاسبة وذلك للعهدة على مستوى المدرسة أوالمديرية التعليمية أوالوزارة ، ويمكن لمستخدمي برامج إدارة المخزن والمحاسبة أداء جميع العمليات بكفاءة مثل:

أ- إنشاء بنود مخزون جديد.

إب- إنشاء مناطق محلية للمخازن.

ج- تحديد الموردين عند طرح المناقصات الخاصة بطباعة الكتب المدرسية.

د- سجلات للشركات التي تتعامل مع الوزارة إضافة إلى إدخال المشتريات وإنشاء فواتير البيع وغير ذلك.

ثانياً: تقنية الأنترنت:

إن كلمة إنترنت مشتقة من "الشبكة العالمية"، ونجد أن اسم إنترنت يتردد على لسان المشتغلين في قطاعات شتى ، بدءاً من قطاع تكنولوجيا المعلومات والتربية ، ومروراً بالتجارة ، والأعمال ، وحتى عالم السياحة.

تعريف الأنترنت:(محمد الحيلة ، 2014م ، ص:375- 376) ، هي أضخم شبكة حاسوب في العالم ، بل هي فى الحقيقة شبكة الشبكات ، والتي تضم بين جنباتها الملايين فى نظم الحاسوب ، وشبكاتهما على إمتداد العالم ، وتتصل الحواسيب وشبكاتهما مع بعضها عن طريق خطوط هاتفية لا تختلف جوهرياً عن الخطوط الهاتفية العادية إلا فى كونها مكرسة على مدار الساعة لتأمين الإتصالات بين أطراف الشبكة. وذكر الحيلة ليس هناك شبكة محددة تسمى الأنترنت بل قال: إن الأنترنت "عبارة عن كل الشبكات الحاسوبية المحلية التي يتصل بعضها ببعض فى جميع أنحاء العالم لتشكل شبكة واحدة ضخمة تنقل المعلومات من منطقة لأخرى ، وبسرعة فائقة، وبشكل دائم".

لذا يستنتج الباحث أنه ليس هناك تعريف ضابط وشامل للإنترنت يتفق عليه الجميع ، بل هناك شبكة حاسوبية تتصل ببعضها البعض وتزود ببيانات ومعلومات من قبل المستخدمين فيستفاد منها فى حياتهم اليومية.

وقد أشار مدير عام شركة مايكروسوفت العالمية إلى أهمية الإنترنت في التعليم بقوله: "إن طريق المعلومات السريع سوف يساعد على دفع المقاييس التعليمية لكل فرد في الأجيال القادمة حيث يتيح ظهور طرائق جديدة في التدريس ومجالاً أوسع بكثير للإختيار" (محمد المنيع ، 1986م ، ص:37). وتتحقق الاستفادة من شبكة الإنترنت عندما يتم استخدام تلك الشبكة كبيئة للتعلم والتعليم ، ولالإدارة والبحث، مع إنعدام الحدود ، وإنخفاض التكاليف ، لذا يجدر بالإداريين ، والدارسين ، والباحثين ، الإطلاع بشكل علمي على تلك الشبكة وخصائصها ، والمواقع الموجودة عليها ، ومدى ملائمة وحدثة المعلومات التي تتضمنها ، لكون شبكة الإنترنت خطوة إيجابية على طريق التقدم والتطور في مجال الإدارة التربوية والتعليم ، لقد أثبتت تلك التقنيات قدرتها كوسيط فعال في التعليم بأوسع معنى ، حيث يمكن بواسطتها والإعتماد على شبكات الحاسب الآلي المختلفة تطبيق التعليم بمختلف مراحله ، وأنواعه ، كما يمكن إستخدامها في التدريب الإداري كونها تساعد على إكتساب المهارات ، والخبرات والمعرفة ، وحل المشكلات. (إسماعيل فادي ، 2003م).

هناك مميزات جعلت الإدارة التربوية تستخدم تقنية الإنترنت بإعتبارها مصادر المعلومات مما جعل قيمتها الإدارية ذات قيمة حقيقية في التربية ومن بينها التالي:

1/ الوفرة الهائلة في مصادر المعلومات: (عبدالقادر عبدالفتوح وآخرون، 2003م). ومن أمثال تلك المصادر الكتب الإلكترونية، وقواعد البيانات، الموسوعات، الدوريات، والمواقع التعليمية، وتعتبر الإنترنت مكتبة عالمية يستطيع المدير والباحث أن يحصل على المعلومات التي يريدها والتجارب العلمية في مجال العمل. فالمدير التربوي يستطيع التجول في جميع أنحاء العالم ما دامت المعلومات موجودة في الإنترنت. كما يستطيع إستشارة أحد الخبراء التربويين من دولة أخرى ويحصل على الإستشارة دون مقابل ، ويمكن للمدير أن يطرح فكرة أو مشروع ويستفيد من التغذية الراجعة من قبل المديرين الآخرين غير المتواجدين في نفس المدينة. كما أن المدير يستطيع أن ينظر إلى تجربة معلم ، أودرس نموذجي لمعلم تحت إشرافه أو معلم من مدينة أو منطقة نائية وهو على مكتبه ، فالإنترنت تعتبر من وسائل الإتصال المتقدمة.

ويعد البريد الإلكتروني واحدة من الإستخدامات الحديثة والأكثر إستخداماً من بين الوسائل الأخرى فإن البريد الإلكتروني يساعد في وجود الخدمات الفعالة في إتصالات رجال الأعمال محلياً ودولياً ، يستطيع المدير عبر البريد الإلكتروني توفير الوقت والجهد والمال في إرسال الخطابات والمعاملات والملفات ، فالبريد الإلكتروني وسيلة ربط بين الجهة المركزية في التعليم وإدارات التعليم والمدارس لإرسال الخطابات والملفات والتقارير والتعاميم والرد على الإستفسارات وتقديم الطلبات لتباعد جهات التعليم.

2/ الإتصال غير المباشر غير متزامن: حيث يستطيع الإداريون الإتصال فيما بينهم بإستخدام البريد الإلكتروني والبريد الصوتي ، كما يستطيع الأشخاص الإتصال فيما بينهم بشكل غير مباشر ومن دون إشتراط حضورهم في نفس الوقت بإستخدام الآتي:

أ- البريد الإلكتروني: بحيث تكون الرسالة والرد كتابياً.

ب- البريد الصوتي: حيث تكون الرسالة والرد صوتياً.

3/ الإتصال المباشر المتزامن: وهي طريقة يتم التخاطب بها في اللحظة نفسها بواسطة :

أ- الكتاب الفوري: حيث يكتب الشخص ما يريد قوله بواسطة لوحة المفاتيح والشخص الآخر يرى ما يكتب في اللحظة نفسها ، فيرد عليه بالطريقة نفسها مباشرة بعد إنتهاء الأول من كتابة ما يريد ويمثل الفيس بوك والواتساب والماسنجر وغيرها من وسائل الإتصال الأخرى.

ب- التخاطب الصوتي.

ج- المؤتمرات المرئية.

4/ مجال الوسائط المتعددة: يعتمد المدير الناجح على عرض ما لديه من أفكار بطريقة مقنعة وشيقة ويمكن أن يكون مجال الوسائط المتعددة أداة مناسبة لتحقيق ذلك . ويمثل البوربوينت أحد هذه الأدوات ، حيث يمكن من خلاله تقديم العروض الشيقة في إجتماع أولياء أمور الطلبة وإجتماعات المعلمين والحفلات المدرسية واللقاءات داخل المدرسة ، وتحتوي الوسائط المتعددة على " الألوان والصوت والصورة الثابتة والمتحركة وأفلام الفيديو" كما تستخدم الوسائط المتعددة في الإرشادات والتعليمات ، كما أنها تستخدم كوسيلة تعليمية داخل الفصل.

وتستخدم شبكة الإنترنت في التعليم ، كما في الحاسوب ، للتمرين والممارسة ، وللحصول على برامج تعليمية بحتة ، وللعب ، وللمحاكاة التعليمية ، ولحل المشكلات العلمية ، إضافة إلى الحصول على أحدث ما توصلت إليه العلم وتكنولوجيا المعلومات ، واستخدامه كمكتبة.

أما أهم الأسباب الرئيسة التي تجعلنا نستخدم الإنترنت فقد ذكر "ويليامز" أن هناك أربعة أسباب رئيسة هي: (محمد الحيلة ، 2014 م ، ص:382).

1- الإنترنت مثال واقعي للقدرة في الحصول على المعلومات، من مختلف أنحاء العالم.
2- تساعد الإنترنت على التعلم التعاوني الجماعي ، نظراً لكثرة المعلومات المتوافرة عبر الإنترنت.

3- تساعد الإنترنت على الإتصال بالعالم بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

4- تساعد الإنترنت على توفير أكثر من طريقة في التدريس ، وذلك أن الإنترنت هي بمثابة مكتبة كبيرة تتوافر فيها جميع الكتب.

كما ذكر الهابس الكندري (2000م) إن استخدام الإنترنت في التعليم يحقق الإيجابيات الآتية: (محمد الحيلة ، 2014 م ، ص:382).

أ/ إمكانية الوصول إلى عدد أكبر من الجمهور والمتابعين في مختلف العالم.

ب/ سرعة تطوير البرامج مقارنة بأنظمة الفيديو والأقراص المدمجة.

ج/ سهولة تطوير محتوى المناهج والمعلومات الموجودة عبر الأنترنت.

د/ تغيير نظم وطرائق التدريس التقليدية ، يساعد على إيجاد فصل مليء بالحيوية والنشاط.

هـ/ إعطاء التعليم الصبغة العالمية ، والخروج من الإطار المحلي.

و/ سرعة التعليم ، بمعنى آخر فإن الوقت المخصص للبحث عن موضوع معين باستخدام الإنترنت يكون قليلاً مقارنة بالطرق التقليدية.

ز/ الحصول على آراء العلماء والمفكرين ، والباحثين المتخصصين في مختلف المجالات في أية قضية علمية.

ح/ سرعة الحصول على المعلومات.

ط/ وظيفة المعلم في الصف تصبح بمثابة الموجه والمرشد وليس المتلقي.

ن/ إيجاد فصول بدون جدران.

ثم التعرف على كيفية الإستفادة من هذه التقنيات في الواقع وكيف يستطيع المخطط التربوي أن يستفيد من هذه التقنيات عند وضع الخطط التربوية .

تجارب بعض الدول في توظيف التقنية الحديث في مجال التعليم:

لابد من تناول تجارب عالمية وعربية رائدة في مجال توظيف التقنية الحديثة في التعليم على النحو التالي:

(أ) تجارب الدول الغربية فيما يلي:

1- أمريكا: يري (طارق عبدالووف، 2007م، ص:184)، أن شبكة الأنترنت بدأت في عام 1969م في الولايات المتحدة الأمريكية شبكة عسكرية للأغراض الدفاعية ، ولكن بإنضمام الجامعات الأمريكية ثم المؤسسات التجارية والأهلية في أمريكا وخارجها جعلها شبكة عالمية تستخدم في شتي مجالات الحياة. لذلك كانت هذه الشبكة المساهم الرئيس ، بما شهده العالم من انفجار معلوماتي وبالنظر إلي سهولة الوصول إلي المعلومات الموجودة علي الشبكة مضافاً إليها المميزات الأخرى التي تتمتع بها الشبكة فقد أغريت كثيرين بالإستفادة منها كل في مجاله. من جملة هؤلاء التربويين الذين بدأوا استخدامها في مجال التعليم حتي أن بعض الجامعات الأمريكية وغيرها تقدم بعض موادها التعليمية خلال الأنترنت إضافة إلي الطرق التقليدية به.

2- كندا: يذكر (يوسف عيادات، 2004م، ص:176)، أن كندا بدأت مشروع استخدام الأنترنت في التعليم عام 1973م ،كانت البداية في إحدى الجامعات حيث قام الطلاب بتجميع وتركيب بعض المصادر التعليمية علي الشبكة ، ثم تطور الأمر إلي التعاون مع القطاعات الخاصة والعامة فكان مشروع (مدرسة الأنترنت) وبعد سنوات قليلة توسع المشروع ليقدم العديد من الخدمات مثل توفير مصادر المعلومات التي تخدم المدراء والمدرسين وأولياء الأمور وغيرها من الخدمات ، كما أن القطاع الصناعي الراعي الرئيس للمشروع في عام 1995م بدأ برنامج بحث ودعم وتدريب المدرسين علي النشاطات الصفية المبنية علي الأنترنت وقد رصدت الحكومة الكندية مبلغ (30) مليون دولار للتوسع في مشروع مدرسة الأنترنت خلال السنوات التالية للعام 1993م.

3- بريطانيا: بدأت بريطانيا (عبدالله الفراء، 1999م، ص:339-340)، باستخدام الحاسب الآلي كمساعد في عمليات التعليم في أواخر الستينيات في بعض الجامعات ،ولكن كعملية

منظمة بدأت في عام 1972م في نطاق برنامج وطني واعد لذلك المشروع بواسطة الحاسب الآلي ، وقد أنشأ لهذا الغرض (17) مركزاً للتدريب وانجاز العديد من البرمجيات التعليمية وأكمل هذا المشروع في عام 1979م، حيث تم نشر جميع البرامج. وفي عام 1980م شرع في انجاز مشروعين آخرين:الأول يهدف إلي تجهيز جميع المدارس بأجهزة الحاسب الآلي الشخصي وبمدة لا تزيد عن سنتين ، والآخر تشجيع المدارس البريطانية علي إدراج مادة الإلكترونيات في مقرراته الدراسية ، ولذلك استخدام الحاسب كأداة تعليمية وتشجيع الطلاب علي استخدامه. وقد وضعت خطة لإمداد المدارس في جميع أنحاء البلاد ومدتها بالأجهزة المطلوبة بهدف محو الأمية في مجال الكمبيوتر.

4- اليابان وألمانيا الإتحادية: ذكر القريوتي (القريوتي، 2002م، ص: 104) أن اليابان غير متحمسة كثيراً لإدخال الحاسب الآلي وبرمجياته في التعليم إذ تري أن الإعتماد علي الوسائل السمعية والبصرية لا زال ذو فاعلية أكثر إذا لم توظف هذه الوسائل توظيفاً يستفد كل مزاياها. إما إدخال الحاسب الآلي بصورة رسمية في اليابان لم يكن شيئاً أساسياً، مع ذلك بدأت في الفترة الأخيرة رصد ميزانيات لإدخال الحاسوب كوسيلة تعليمية في الجامعات فحسب.

أما ألمانيا فقد حذت حذو اليابان إكتفت بإدخال الحاسب الآلي في الجامعات لتدريب الأخصائيين في علوم الحاسوب وفي المرحلة الثانوية ضمن الشعب المهنية المتخصصة فقط.

(ب) تجارب الدول العربية فيما يلي:

1- العراق: كما ذكر القريوتي (الفرا، 1999م، ص: 341-342)، حيث أصبحت مقررات الحاسوب ضمن المتطلبات الأساسية للعديد من البرامج الدراسية من عام 1989م تقريباً، وأدخل الحاسوب التعليم منذ عام 1977م. وكانت أول محاولة تعليم عدد من الطلاب لغة الخوارزمي وفي نفس العام قرر مجلس التخطيط إناطة المهمة لوزارة التربية والتعليم لدراستها وتجريبها في بعض المدارس.

2- المملكة العربية السعودية: أوضح القريوتي (القريوتي، 2002م، ص: 342) تعتبر السعودية من الدول السبّاقة في هذا المجال مقارنة الدول العربية والدول النامية حيث أدخل الحاسوب في خمس جامعات لدراسة علم الحاسوب والمعلومات، كما تقدم كلية التربية

برنامجاً خاصاً لدراسة علم الحاسوب، أما التعليم العام فقد أدخل الحاسوب في المدارس الثانوية المطورة التي تدرس بنظام الساعات المعتمدة.

3- مصر: أشارت هبة (هبة تقي، 2008م، ص:25)، أن بداية شبكة الأنترنت في مصر عام 1993م. حيث استخدمت في بداية خط اتصال مباشر مع فرنسا. وفي العام 1997م ارتبطت مصر بشبكة اتصالات البيانات الدولية من خلال القمر الصناعي (عرب سات) حيث تم إدخال خدمات نقل المعلومات بالأقمار الصناعية لتوفير البنية الأساسية في المناطق الريفية والناحية. وفي عام 1998م قامت وزارة التربية والتعليم بإدخال الأنترنت في المدارس وتم تأسيس شبكة المعلومات (أنترنت والأنترنت) وتم تحديثها وتوفير خطوط الإتصالات بالمدارس.

4- السودان: يعتبر السودان واحد من البلاد العربية التي تسعى جاهدة للولوج في عالم التقنية الحديثة بالرغم من وجود التقنية في كل أنحاء البلاد كما ذكرت (الهيئة السودانية للاتصالات) أن خدمات الأنترنت في السودان بدأت في عام 1998م شراكة بين الهيئة السودانية للإذاعة والتلفزيون والشركة السودانية للإتصالات (سوداتل) عن طريق خدمات الخطوط الهاتفية (الهيئة السودانية للإتصالات، 2012م).

من خلال ملاحظة الباحث اثناء عملة بالإدارة التعليمية (التعليم الخاص - قسم الربط الشبكي) بأن هناك توجيه من السيد وزير التربية والتعليم بولاية الخرطوم انذاك للعام 2017م بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتقانة المعلومات بعمل ربط شبكي (الأنترنت) برئاسة الوزارة مع كل مكاتب إدارات التعليم السبعة التابعة لها (ثانوي، أساس، حكومي، خاص، أجنبي) وذلك لسهولة التواصل وإعداد التقارير و الإحصاءات الدورية والتحصيل الإلكتروني الذي نجح بنسبة 90% من جملة الخدمات الإلكترونية وذلك لإرتباط الأخير بالناحية المالية ، ولكن المؤسف لم يوظف المال في توفير مقومات الربط الشبكي ، بالرغم من تم تركيب كل الأجهزة الخاصة بالمشروع ما يسمى (وأي فاي) في كل مكاتب التعليم السبعة بدون خدمة اتصال عدا الوزارة . يري الباحث هذا هدر للموارد المالية والبشرية ويفتقر إلي التخطيط السليم وتقديم الأولويات وعدم المتابعة من قبل السلطة العليا. أكد ذلك من خلال أسئلة المقابلة التي أجراها الباحث مع

بعض القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم بأن هناك توجيه من قبل الجهاز التنفيذي والتشريعي يحث علي استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي.

بالرجوع لخدمات الأنترنت (موقع الهيئة القومية للاتصالات السودانية بتاريخ 2019/5/26م www.ntc.gov.sd. 2012). التي تقدمها الهيئة لكل شركات الاتصالات عبر السنوات الماضية ربما أن إنتشار خدمات الأنترنت وتغلغلها والنفوذ إليها حالياً دون الطموح رغم الاستخدام الواسع للشبكة العنكبوتية بالبلاد. فإن الهيئة تعكف حالياً علي معالجة الوضع القائم بوضع سياسات ولوائح منظمة وفاعلة تؤدي إلي زيادة رقعة إنتشار خدمات الأنترنت والنفوذ إليها و توفيرها بسرعات عالية واسعار تنافسية ميسرة عبر نشاطات تشاورية مع كافة المشتغلين والمستفيدين من مواقع التواصل.

نأمل من الأجهزة التنفيذية والتشريعية أن يسخروا خدمات الأنترنت المتوفرة في البلاد للاستفادة منها في النهوض بالعملية التعليمية من خلال التخطيط التربوي السليم. ليحذو السودان حذو الدول المتقدمة في مجال التقنية الحديثة.

أبعاد التقنية الحديثة في الإدارة التربوية:

تعني التكنولوجيا الإدارية بالتطبيق العلمي للتقنيات الفنية والإدارية التي تمثل استخدام وتطبيق ما يتوصل إليه التقدم العلمي في كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والإجتماعية ، وذلك من أجل التوصل إلى أساليب جديدة وإستخدام الحاسب الآلي وشبكات الإتصال العالمية الحديثة وطرق جمع المعلومات والبيانات بما يمثل الأساس لعمليات التخطيط الإستراتيجية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة وتحقيق أعلى معدلات الأداء للأفراد والمؤسسات التي يعملون فيها.

وعلى الإدارة المعاصرة لكي تواجه الواقع الجديد ، أن تبتكر أساليب تكنولوجية متطورة تتعامل مع هذا الواقع بمعنى أنها تيسر للإدارة الوصول إلى أهدافها آخذاً في الإعتبار ما يفرضه الواقع الجديد من قيود ومعوقات وما يتيح من فرص وإمكانات لذلك من الضروري إبتكار أساليب جديدة للمواجهة ونجد أن القاسم المشترك في التكنولوجيا الإدارية الجديدة أنها تعتمد إعتماًداً كثيفاً على تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي. فإن هذه التقنيات لها أبعاد بالغة الأهمية لتأثيرها على الأفراد والمؤسسات مايلي: (عبدالجواد بكر وآخرون، 2015م ، ص: 142-143).

أ/ **تكنولوجيا الإدارة بالمعلومات:** إن الإدارة بالمعلومات تمثل بعداً آخرًا لإسهام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المعاصرة حين تواجه الواقع الجديد والإدارة المعاصرة تستعين بتكنولوجيا المعلومات لتصبح أكثر قدرة على المواجهة بما توفره من معلومات تسمح باتخاذ قرارات وسياسات تساعد في السيطرة على المواقف وحسن استثمار الفرص المتاحة ، لأن الإدارة المعلوماتية تعتمد على توظيف ربط شبكي إلكتروني يؤدي إلى إنسجام عناصر ومكونات التنظيم الإداري وآلياته.

ب/ **تكنولوجيا المعرفة:** يركز "شارلز بارو" على تكنولوجيا المعرفة من حيث يشير إلى تعدد المهام واختلافها وعدد الاستثناءات التي يواجهها الفرد خلال عمله . أما عن التكنولوجيا المعرفية فإنها حقل معرفي حديث يستمد جزوره من نظريات وتقنيات علم النفس المعرفي والحقول الأخرى ذات العلاقة التي تضع أسس تصميم العلاقة بين الإنسان والآلة وبين هذا الحقل أنه لا بد من التكيف عندما تواجه مشكلة تقديم المعرفة بواسطة أدوات جديدة (كآلة والكمبيوتر)، وأن جوهر التكنولوجيا المعرفية هو بحث العلاقة الترابطية بين الإنسان والآلة المرتبطة بالآلات والتكنولوجيا وإقترح حلولها وتكنولوجيا المعلومات لها تأثير واضح في حركة تكنولوجيا الأداء وتتأثر نظم المعلومات بها في المؤسسة تأثيراً بالغاً بكم المعلومات الضخمة التي تعززها التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب أداءً متميزاً مما أوقع نظام التعليم والتدريب التقليديين في حالة أزمة ، وقد أدى هذا إلى تطوير معينات العمل وقاعدة البيانات وأنظمة التدريب الإلكترونية ، كما أثر بشكل واضح على تصميم العمل والهياكل التنظيمية وعلى أنظمة الأداء المساعدة وتطبيقات الكمبيوتر وتأثيره بشكل واضح على عمل المنظمة.

ج/ **تكنولوجيا المشاركة في الإدارة:** (حسن البيلاوي ، 1997م ، ص:83). مع ظهور تأثير تكنولوجيا المعلومات من جانب إحساس الإدارة بالضغط والتحديات الناشئة عن الواقع الإقتصادي والتكنولوجي الجديد والرغبة في استثمار الفرص التي تتيحها التكنولوجيا إلى أقصى درجة ممكنة من جانب آخر وإدراكها من الإدارة الحديثة بأهمية المورد البشري فقد عادت مرة أخرى ، إلى الإهتمام بقضية مشاركة الأفراد في الإدارة ولكن وفقاً لمفاهيم عصرية متطورة وبإستخدام أساليب تكنولوجية أكثر فاعلية.

أخذت هذه الأبعاد التكنولوجية بعداً معلوماتياً للسيطرة على المواقف وحسن استثمار الفرص ومعرفياً لبحث العلاقة الترابطية بين الإنسان والآلة ، وتشاركياً للمشاركة بأهمية المورد البشري وفقاً لمفاهيم عصرية متطورة للإستفادة منها في الإدارة التربوية. لقد شهد العالم تطورات تكنولوجية متعددة ، يطلق عليها التكنولوجيا المتقدمة التي تلعب فيها المعلومات والاتصال دوراً مهماً ، بل وتعتبر من أهم مكوناتها ، وارتبطت بتكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة والحاسبات وتكنولوجيا المواد ، والتكنولوجيا الضوئية ، والهندسة الوراثية.(ضياء الدين زاهر، 2004م ، ص: 310).

إن أكثر المستجدات التي إستجدت في الفترة الأخيرة ، وأعظمها تطوراً وتأثيراً بعوامل التغير والتقدم العلمي كان في مجال المعلومات ووسائل الإتصال ، وقد سميت تلك المستجدات بالثورة الثالثة ، وهي ثورة قد تجاوزت بكثير ما سبقتها من ثورات علمية ، وأثرت في إستحداث معارف وتقنيات غيرت إلى حد كبير من أشكال الحياة ونظم المجتمع ، فلم تعد الثروة بشكلها التقليدي كالمال والموارد الطبيعية هي الأساس إذ فاقتها في الأهمية ثورة المعرفة والمعلومات ؛ حيث تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا المتقدمة ، الأمر الذي تمخض عنه ظهور نظم إنتاجية قائمة على المعرفة وقد أدت هذه الثورة إلى حدوث تغير إجتماعي متسارع شمل القيم والمؤسسات والعلاقات الإجتماعية ، ولقد أصبح كل شئ عرضة للتغير والتحول والتبدل في حياة الجيل الواحد. كما أظهرت هذه الثورة أهم عناصر معادلة التنمية هو رأس المال البشري ، فإن الإنسان هو المكون النشط لها ، وهي تعتمد على العقل البشري فهو مبدعها ومفخرها ، لذا فقد أصبح الإنسان الفاعل هو الإنسان متعدد المواهب القادر على التعلم الدائم القابل للتدريب المستمر ، المستعد لإعادة التأهيل عدة مرات في حياته العملية.(حسن البيلاوي ، 1997م ، ص: 83).

استخدام منهج تحليل النظم في النظام التعليمي:

قبل التطرق إلى تعريف هذا الأسلوب لابد الإشارة إلى أهم مفهوم فيه وهو مفهوم النظام على النحو التالي:(وفقى أبوعلى ، 2014م ، ص: 144).

إن التنظيم أساساً هو هيكل يوضح مواقع الوظائف المختلفة للمنظمة؛ التي تحدد تبعاً لنشاط المشروع وأهدافه ، وهو الذي يحدد هيكل العلاقات بين هذه الوظائف والإدارات

والأقسام والوحدات والأفراد داخل المنظمة، كما أنه يوضح حجم السلطات الممنوحة والمسؤوليات المخولة لكل جزء في المنظمة وخطوط الإتصال الرسمية داخلها، أي من يتصل بمن، وكيفية إنسياب المعلومات والبيانات بين إدارات وأفراد المنظمة، كما يبين خط التسلسل الرئاسي بمعنى من يرأس من؟ ، ومن أين يتلقي كل فرد المعلومات؟ ، كما أنه يوضح في النهاية السياسات والإجراءات وقواعد ونظم العمل التي تحدد كيفية أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة.

كما لابد الإشارة إلى الفرق بين النظام والمنظومة؟

إن النظام هو "مجموعة الأشياء المترابطة والمتكاملة بعلاقات ذات صفات موحدة ومتجانسة وتمثل أجزاءه لكونها ذات خصائص أساسية تؤلف ذلك النظام وتطرح معطيات ثابتة لإنجاح العمل من خلاله".

والمنظومة تعني "إتباع منهج وأسلوب وطريقة في العمل تسيير في خطوات منظمة وتستخدم كل الإمكانيات التي تقدمها التكنولوجيا وفق نظريات التعلم والتعليم لتحقيق أهداف هذه المنظومة".

وتتكون المنظومة من العناصر الأساسية التالية: " المدخلات، العمليات، المخرجات، الرجوع البيئية".

استمد مفهوم النظام أصوله منذ فجر التاريخ ، حيث بدأ الإنسان علاقاته ببيئته وهو ما يطلق عليه (النموذج الأيكولوجي)، يوضح هذا النموذج أن الأشياء يتصل كل منها بالآخر بطريقة ديناميكية ويؤثر كل جزء في الأجزاء الأخرى ، وجاء مفهوم النظام في

القرآن الكريم قَالَ تَعَالَى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ (التين:4).

وجاء مفهوم النظام في السنة النبوية المطهرة في الحديث الشريف قال رسول الله صل الله عليه وسلم : (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد ، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى). (أخرجه مسلم في صحيحه ، 1984م، ص:139-140).

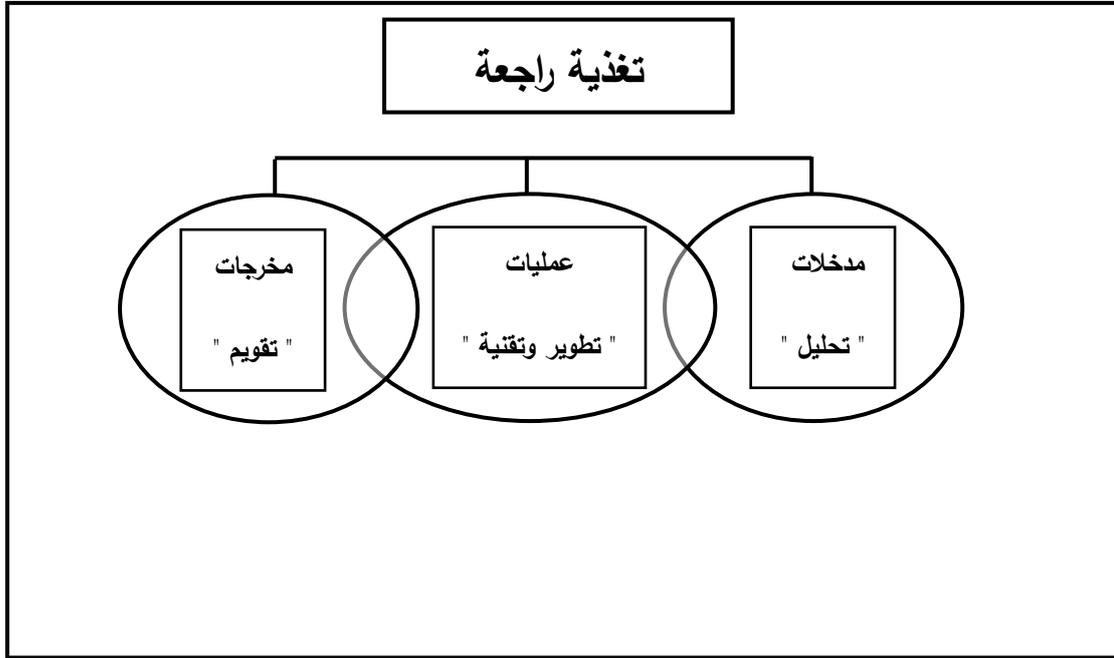
ويعرف النظام في الإصطلاح بأنه " الكل المركب من مجموعة عناصر لها وظائف وبينها علاقات متبادلة شبكية تتم ضمن قوانين ، وبذلك يؤدي الكل المركب في مجموعة نشاطاً هادفاً له سماته المميزة وعلاقاته التبادلية مع النظم الأخرى". ويوجد في

بعد مكاني وآخر زمني ويكون مفتوحاً يسمح بدخول المعلومات والأفكار ويكون ضمن حدود ، وله مدخلاته ومخرجاته ، كما عرف أيضاً بأنها " عدة عناصر تتفاعل بإستمرار مع بعضها بحيث يكون وحدة متكاملة ، وللنظام بيئته وحدوده ولكل عنصر وظيفته تميزه عن الآخر فلا يجوز دراسة عنصر بمعزل عن الآخر وكلية النظام أكبر من أجزائه وهذه العلاقات التبادلية لعناصر النظام تخضع لقوانين منطقية وقوانين رياضية ". كما عرفها قنديل " النظام هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتراطة والمتكاملة مع بعضها بحيث يؤثر كل منها في الآخر من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية تحقيق الناتج الذي يراد تحقيقه من خلال هذه المنظومة " (يسن قنديل ، 1990، ص:116). كما عرف النظام بأنه " عبارة عن شئ له بنية وحدود وتعتبر بمثابة وعاء لكل عناصر ومكونات النظام ، وأنه ينطوي على شكل من أشكال التعامل المنظم " أجمع الباحثون على أن مفهوم النظام يتألف من أربعة أجزاء هي: (أمل أبوظاحون، 2010م، 128بتصرف).

- 1- المدخلات: وهي العناصر التي تدخل النظام قد تكون بشرية، أو مادية، أو معنوية ، أي معلومات عن الظروف، من أجل تحقيق أهداف معينة.
- 2- العمليات: وهي العلاقات الشبكية التي تجري داخل النظام وتشمل الطرق والأساليب التي تتناول مدخلات النظام بالمعالجة.
- 3- المخرجات: وهي النتائج النهائية التي يحققها النظام ودليل على تحقيقه أهدافه.
- 4- التغذية الراجعة: وهي عبارة عن معلومات عائدة (مخرجات) تعطي مؤشراً عن كل مرحلة وماسوف يحدث فيما بعد وعلى مدى تحقيق الأهداف ، وعن طريقها تتحقق المرونة في النظام فهي تسمح بالنقد الذاتي وتصحيح المسار لأنها تبين مراكز القوة والضعف بين أجزاء النظام المختلفة.

فالنظام يتكون من عناصر متفاعلة مع بعضها وتتوقف هذه التفاعلات على درجة الإرتباط بين عناصر النظام ، وعمل أي نظام يتوقف على عاملين هما طبيعة العلاقات المتبادلة والمتفاعلة وبين مدخلاته ومخرجاته ، وعلى المؤثرات البيئية الخارجية والداخلية. وهذا يعني أنه يمكن معالجة المدخلات والتعديل عليها بإستمرار

حتى نتوصل إلى المخرجات المطلوبة التي تتناسب مع أهداف النظام.(يوسف قطامي وآخرون،1994م).



شكل رقم (2) يوضح النظام كعملية (أمل أبوظاحون، 2010 م ، ص:129).

لا بد من تناول مفهوم نظم المعلومات "حرية شعبان، 2006 م ، ص:34-37). بإعتبارها الأساس الرافد للقيادة والإدارة في اتخاذ القرار، فجاء مفهوم نظام المعلومات بأنه "مجموعة من الإجراءات والبرامج والمعدات والأساليب التي تعالج البيانات وتجعلها متاحة للإدارة لصناعة القرارات".

وتعتبر نظم المعلومات المصدر الرئيسي للإدارة لتزويدها بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على أداء وظائفها بالطريقة الصحيحة والمثلى والوصول إلى الأهداف المطلوبة بأفضل الطرق وأمثلها ، ويعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات تقوم بجمع ومعالجة ونشر المعلومات داخل المنظمة

محددات نظم المعلومات الإدارية:

هناك أربعة أنواع لنظم المعلومات تخدم المدراء والعاملين بالمؤسسة يمكن توضيحها على النحو التالي: (laudon.claudon ,2006, p:43-47).

(1) **معالجة الحركات:** وهي نظم محسوبة تقوم بتأدية وتسجيل الحركات اليومية الروتينية والتي تعتبر ضرورية لأعمال المؤسسة.

(2) **نظم المعلومات الإدارية:** وهي نظم معلومات في مجال الأعمال والإدارة ، وتخدم وظائف المستوى الإداري لدى المؤسسة ، وتزويد المدراء بالتقارير ، وتقوم في بعض الحالات بمعالجة آنية عن طريق الأنترنت لمعالجة سجلات الأداء والسجلات التاريخية ومن ناحية عملية يواجهون عملهم نحو الأحداث الداخلية وليس الخارجية للمؤسسة، حيث تخدم وظائف التخطيط ، والتحكم وصناعة القرار على المستوى الإداري، وبشكل عام تعتمد على البيانات المستخرجة من نظم معالجة الحركات ، كما أن نظم المعلومات الإدارية تخدم الإداريين بما يهمهم من نتائج إسبوعية وشهرية وسنوية ، وليس عن النشاطات اليومية.

(3) **نظم دعم القرار:** نظم دعم القرار تخدم أيضاً المستوى الإداري للمؤسسة وتساعد المدراء في صناعة القرارات الفريدة والسريعة ، وتستخدم هذه النظم المعلومات الداخلية من نظم معالجة الحركات ونظم المعلومات الإدارية، وتجلب أيضاً معلومات من مصادر خارجية، ومن ناحية التصميم فإن نظم دعم القرار تمتلك قدرة تحليلية أكبر من أنواع النظم الأخرى، حيث يتم بناؤها من نماذج متعددة لتحليل البيانات ، وتقوم بتكثيف كميات كبيرة من البيانات بطريقة تمكن صناع القرارات من تحليلها ؛ بحيث يقوم المستخدمون بإستخدامها مباشرة ، كما أن نظم دعم القرار متفاعلة مع المستخدم حيث يقوم بتغيير الإفتراضات وعمل أسئلة جديدة وتضمين بيانات جديدة.

(4) **نظم دعم الإدارة التنفيذية:** وهي نظم تخدم دعم المستوى الإستراتيجي للمؤسسة ،ويستخدمها المدراء القدامى لصناعة القرارات، كما تعالج القرارات غير الروتينية التي تحتاج تقييماً بشرياً وبصيرة، لأنه لا يوجد موافقة على إجراء محدد للوصول لأحد الحلول، وتنشئ هذه النظم بيئة محوسبة وإتصالات عامة يمكن تطبيقها على مصفوفة متغيرة من المشكلات، ويتم تصميم هذه النظم لتجمع بيانات عن الأحداث الخارجية ، كما ترسم ملخصات عن معلومات داخلية من نظم معالجة الحركات ونظم دعم القرارات، وترتكز نظم دعم الإدارة التنفيذية على إختصار الوقت والجهد المطلوبين للحصول على معلومات مفيدة للمدراء التنفيذيين.

ومن خلال عرض أنواع نظم المعلومات يستخلص الباحث أن هذه الأنظمة تخدم المدراء والعاملين بالمؤسسات التربوية ، ولكن يختلف أي نظام عن الآخر ، وذلك لأن

نظم معالجة الحركات نظام يقوم بمعالجة البيانات الروتينية مما يعرض النظام للخطر من خلال تعرضه للفيروسات التي تعطل النظام المعلوماتي وبالتالي تفقد كل البيانات، أما نظم المعلومات الإدارية فهي تزود المدراء بالتقارير، كما تقوم بمعالجة آنية من شأنها أن تخدم القرارات خاصة لحماية أمن نظم المعلومات ، أما نظم دعم القرار فهي تسهم في مساعدة الإدارة في صناعة القرار السليم من خلال المعلومات والتقارير التي يتم الحصول عليها من معالجة الحركات ونظم المعلومات الإدارية ، وبالنسبة لنظم دعم الإدارة التنفيذية والتي تخدم المستوى الإستراتيجي في صناعة القرارات المناسبة ، فله من السياسات تحكم عمل نظام المعلومات وبالتالي تحد من وقوع المخاطر التي تهدد أمن نظام المعلومات.

أنواع النظم : هناك نوعان للنظم هما:(محمد عبدالعاطي، 2015 ، ص: 138).

(1) **النظام المفتوح:** وهو النظام الذي يمكن لأجزائه أن تتفاعل مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة به خارج حدود النظام.

(2) **النظام المغلق:** فهو نظام لا تتفاعل أجزاؤه مع عناصر البيئة الخارجية المحيطة به وإنما هو مغلق على نفسه بحيث أن أجزائه الداخلية تتفاعل مع بعضها البعض ، كما أنه لا يستمد أي مدخلات من البيئة الخارجية ولا يقدم لها أية مخرجات يتم التوصل لها وإنما مدخلاته من البيئة الداخلية له.

وأشار العلامة سيف الإسلام إلى أن أسلوب النظام أصبح يلعب دوراً أساسياً في العلوم الحديثة فهو يقوم على أساس الدراسة العلمية المنهجية المنظمة للنظم المختلفة ويعمل على تسهيل تخطيط وتنمية وتنفيذ البرامج المختلة ، ويرى أنه لكي نحدد ما يجب أن يكون عليه النظام التعليمي في المستقبل لابد أن نجيب على الأسئلة التالية:(أمل أبوظاحون ، 2010م، ص:131).

ما واقع النظام الآن؟ أين هو الآن؟ كيف يعمل النظام؟ ما الكيفية التي يجب أن يعمل بها؟ ما أوجه القصور؟ ما هو موقف النظام الحالي من تلك النظم المشابهة له؟.

لقد أجمع الباحثون على أن الهدف من إستخدام هذه التقنية هو دراسة النظام القائم دراسة علمية وظيفية للوصول إلى نظام أفضل منه إذا تيسر ذلك ، حيث إلى حقائق الواقع على أنها مجموعة من النظم كل منها عبارة عن مجموعة من العلاقات

المتشابهة بين مجموعة مدخلات ومخرجات أونتائج ، ولكل نظام منها العديد من البدائل التي تطرأ على مدخلاته ومخرجاته. وأكدوا على أن تقنية تحليل النظم تمثل طريقة من طرق فحص النظام التعليمي كلياً ليرى الباحث ما فيه من عوامل مؤثرة وعلاقات متشابهة يجب وضعها جميعاً في الإعتبار، وليحدد العوامل الخارجية التي قد تؤثر على النظام ثم يقوم بدراسة جميع مكونات النظام من واقع مصادره ومدخلاته ومن حيث عملياته ومخرجاته وما بينها من علاقات ، ليتمكن من الوصول إلى قرارات وبدائل للحلول بهدف إيجاد قرارات مناسبة تهدف إلى تحقيق أهداف النظام.

خصائص أسلوب النظم: هناك خصائص يعتمد عليها هذا الأسلوب هي:

- 1- يقدم الأسس والإستراتيجية التي سيبنى عليها قرارات سليمة.
- 2- يجيب مدخل النظم على الأسئلة من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟ المتعلقة بالموضوع قيد البحث من أجل دراسته جيداً وعدم ترك شيئاً للظروف الطارئة.
- 3- مدخل النظم يؤكد على تحديد الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى وتحليلها وذلك للوصول إلى أفضل الوسائل لتحقيقها.
- 4- تعتبر المنظمات في مدخل النظم عاملاً أساسياً لأنها تعمل دائماً على جاهزية مدخل النظم للتصدي لأي تغيير أوجدت طارئاً.
- 5- يعنى بدراسة المشكلة من جميع أبعادها ، فهو لا يترك جزئية من النظام دون دراستها ومتابعتها بنظام ومنطق ، وهذه الدراسة تعطينا القدرة على وضع مقترحات للحلول ، وهذا يضمن نتائج فاعلة.
- 6- مدخل النظم يساعد فى تقدير جوانب القصور معرفة أسبابها بإستخدام النماذج مثل ممارسة حلولها عملياً فنقل بذلك التكلفة.
- 7- لا يؤمن حلول جاهزة بل يحلل ويوضح النقاط والأساليب والعلاقات قبل طرحه بمجموعة من البدائل بهدف إيجاد الحل المناسب.
- 8- يوضح النظام العلاقات والتفاعل بين مكوناته والوقت المناسب لتحقيق ذلك وأنسب الظروف ، وهذا المنحى يراعي الزمن والكلفة والبدائل.

المراحل الرئيسية لأسلوب النظم: (أمل أبوظاحون ، 2010م ، ص: 133).

7- **تحليل النظام القائم:** ويتمثل في تحليل النظام المراد دراسته من حيث مكوناته ونظمه الفرعية ومشكلاته ورصد مدخلاته وتقييم أنشطته وفعاليته وتحديد بيئة النظام وعلاقات التفاعل المتبادل مع بقية النظم القريبة أو البعيدة وجمع البيانات المطلوبة وتصنيفها وتحليلها من أجل إختيار النظام المناسب.

2- **تحديد أهداف النظام:** إذ أن لكل مجتمع فلسفة تربوية معينة ترسم صورته وتحدد نشاطه (فلسفة مشتقة من فلسفته الإجتماعية) يفترض أنها ترسم المستقبل الذي يريده ويتمناه هذا المجتمع . وفي هذه المرحلة يتم صياغة الأهداف العريضة (الأغراض) وترجمتها إلى أهداف سلوكية محددة وإلى مهارات وأفعال وإنجازات قابلة للملاحظة والقياس.

3- **تحديد البدائل:** لتحقيق الأهداف لابد من الأخذ بعين الإعتبار البدائل المتوفرة والأحداث المتوقعة التي قد تحدث أثناء التنفيذ.

4- **إختيار أفضل البدائل:** إن عملية إختيار البديل المناسب يتم في الغالب من خلال مقارنة عامة لحسنات البدائل المطروحة وسيئاتها مع مراعاة ظروف العمل وإمكانية التطبيق في الواقع . وعادة يكون ذلك في ضوء معايير عدة أهمها " الكلفة والزمن والآثار الإيجابية والسلبية التي قد تثار عند تطبيقه".

5- **تنفيذ النظام:** في هذه المرحلة يبدأ الإنتقال من مجال التفكير إلى مجال العمل والتطبيق على أن يراعى عند التنفيذ تحديد الوقت اللازم للتنفيذ وتجزئة خطوات وعمليات النظام الجديد وحشد الطاقات البشرية اللازمة مع تحديد مسؤولية كل منهم وحشد الطاقات المادية وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية والتأكد من العمل يسير وفق الخطة المرسومة ، مع المتابعة الحثيثة المستمرة لتلافي أى عيوب قد تحدث في النظام الجديد.

6- **تقويم النظام الجديد وتطويره:** يتم تقويم النظام الجديد وإستمرارية تطويره عن طريق التغذية الراجعة التي تسمح بالنقد الذاتي وتصحيح المسار لأنها تبين مراكز القوة والضعف بين أجزاء النظام المختلفة ، وبذلك تتيح إجراء التعديلات والتغييرات التي تكسب النظام فعالية جديدة. ويرى محمد زهدي أن هناك أربعة نشاطات مركزية أساسية يبنى عليها مبدأ استخدام منحى النظم ألا وهي:

(1) ماذا؟

(2) كيف؟

(3) التجربة (التقويم التكويني).

(4) تقويم نهائي ، ختامي.

إجراءات أسلوب النظم: يتفق محللو النظم على أن عملية تصميم النظام التعليمي يمر بمراحل ثلاث هي:

أولاً: مرحلة تحليل متطلبات النظام:

وهو يجيب على السؤالين التاليين: ما الذي يراد تحقيقه من النظام؟ وما الواقع الحالي للنظام؟ ويتضمن ذلك تحديد العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية . وهذا يأتي بسلسلة متصلة من الخطوات التي يجب أن يتبناها محلل النظام ؛ وهي:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف وتعتبر عملية تحديد الأهداف ، بطريقة إجرائية سلوكية يمكن تحقيقها قياسها ، أصعب خطوة في تحليل ودراسة النظم وذلك بسبب الطبيعة الكمية التي يجب أن تتصف بها.

الخطوة الثانية: إستعراض عمليات النظم وتعتبر هذه الخطوة أساسية للوقوف على أبعاد المشكلة المراد دراستها وتشخيصها. وتتضمن هذه الخطوة دراسة شاملة لجميع العمليات التي تتم داخل النظام.

الخطوة الثالثة:(حرية شعبان، 2006م، ص:28-29) جمع المعلومات والبيانات وهنا لا بد من التعرف على الفرق بين البيانات والمعلومات ، إذ تعتبر البيانات المواد الخام التي يعتمد عليها نظام المعلومات ، والبيانات هي حقائق أولية وأرقام إذا ما جمعت معاً فإنها تمثل مدخلات لهذا النظام . أما المعلومات فهي المخرجات الرئيسة للنظام . كما أن المعلومات تتكون من بيانات ثم تحويلها ومعالجتها لتصبح لها قيمة . إذن البيانات هي حقائق وأرقام خام غير معدة للإستخدام بشكلها الحالي ، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمت مراجعتها وأصبحت جاهزة للإستخدام ويمكن تقديمها للأطراف المهتمة للإستفادة منها ، والبيانات تمثل مرحلة أساسية ومهمة من مراحل النظام وهي المدخلات والتي ينبغي أن تكون سليمة وواضحة ، فلو كانت البيانات المدخلة إلى النظام غير صحيحة أوغير سليمة فإنها تؤدي للوصول إلى نتائج غير سليمة يعبر عنها بالمعلومات وتمثل مرحلة المخرجات بالنسبة للنظام ، وبالتالي فإن إدخال بيانات غير

سليمة للنظام يؤدي للوصول لمخرجات زائفة غير صحيحة وتعتبر من ضمن المخاطر التي تهدد أمن نظم المعلومات الإلكترونية.. ويتطلب ذلك من المحلل جمع البيانات بعدة وسائل منها دراسة السجلات والوثائق والتقارير السنوية الإحصائية والإستيبيانات وإجراء المقابلات الفردية والجماعية والزيارات الميدانية والملاحظة.

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات وقد اعتبرت عملية تحليل البيانات خطوة مستقلة عن عملية جمع البيانات لبيان الفرق بين تحليل النظم والنموذج التجريبي التقليدي في البحث. وهنا نرى أن محلل النظم يهتم بدراسة مسببات المشكلة والتعرف على العلاقة بين العوامل والمؤثرات (أي يحدد عامل الارتباط والعلاقة بين العناصر).

الخطوة الخامسة: عزل المشكلة حيث تتحدد في هذه الخطوة المشكلة محل البحث ولدراسة بجميع أبعادها وأسبابها وأعراضها وآثارها.

الخطوة السادسة: تحديد العمليات التي تشتمل عليها المشكلة ويشمل ذلك إستعراضاً شاملاً ومفصلاً للعمليات التي تدخل تحت المشكلة وإستعراضاً شاملاً للنظم الفرعية بغية الربط بينهما وفهم العلاقات بين هذه العمليات والنظم الفرعية ، وكل ذلك بهدف فهم النظام بالكامل.

الخطوة السابعة: بناء الشكل التخطيطي الكلي وهي الخطوة الأخيرة فى عملية التحليل حيث يبني المحلل تخطيطاً يشمل كل النظم الفرعية التي تدخل في المشكلة والعمليات. **ثانياً: مرحلة تقويم فاعلية النظام:**

ويختار المصمم العناصر أوالإجراءات التي يضمها النظام ثم وضع هذا التصميم موضع الإختبار لإجراء التعديلات المناسبة والضرورية مع إعادة إختبار التصميم الجديد حتى يستقر المصمم على أنسب نموذج للتطبيق.

ثالثاً: مرحلة تقويم فاعلية النظام:(محمد الحيلة ،2014م ،ص:60).

والتقويم هو نشاط إنساني شائع في تقويم جميع مجالات الحياة طبقاً لنظام معين من القيم ، وهو عملية تقرير كفاية عمليتي التعلم والتعليم ، كما أنه تقرير قيمة شئى معين ، أو التقرير الرسمي حول جودة وفاعلية أوقيمة برنامج أومنتج أوعملية أو هدف أومنهج ، يستخدم التقويم طرق الإستقصاء وإصدار الأحكام.

أهمية مدخل النظم في النظام التعليمي: تأتي أهمية مدخل النظم في النظام التعليمي على النحو التالي:

- 1- يساعد على تحديد الأولويات والإحتمالات المتعلقة بالعملية التعليمية والمتطلبات الخاصة بالخدمات التعليمية
 - 2- يعطي الإطار المنطقي لتصميم أي نظام وتطويره وتنميته.
 - 3- يشجع العاملين في الميدان التربوي على التفكير في العمل المشترك تجاه الأغراض المحددة والمشاركة ، وفهم الجهود المبذولة والتقدم الذي تم تحقيقه في بعض أجزاء النظام الأخرى.
 - 4- يساعد على تحسين أحكام وقرارات صانعي السياسة التعليمية والإداريين والمخططين عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالتوقعات والخطط والبرامج مما يساعد على رسم السياسة التعليمية والتخطيط الواعي وتوزيع الموارد توزيعاً مناسباً للحصول على المخرجات المطلوبة.
 - 5- المرونة في التعامل مع المشاكل التعليمية مما يساعد في المحافظة على التوازن الفعال بين الأداء والتوقعات الإجتماعية المتغيرة الأهداف والحاجات والأدوار والمتطلبات.
 - 6- تقليل الوقت والجهد على المدى البعيد.
 - 7- الابتعاد عن الفوضى والعشوائية.
 - 8- الوحدة والتكامل إذ ينظر إلى المشكلة التعليمية كوحدة متماسكة ولكن متعددة الزوايا.
- أسباب إنتشار أسلوب النظم:**

- إنتشر هذا الأسلوب لعدة عوامل من أهمها: (أمل أبو طاحون ، 2010م ، ص: 137-138).
- أ- التغير السريع في المجتمعات وظهور مشكلات معقدة التركيب تفرض النظر في المستقبل وعلى المدى البعيد برؤيا منهجية شاملة وأساليب جديدة لإتخاذ قرارات بطريقة صحيحة دون مجازفة.
 - ب- تعدد البدائل والإحتمالات في الموقف الواحد وإتساع فرص الإختيار بين البدائل.
 - ج- إزدياد تعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها.
 - د- زيادة المؤثرات الإقليمية والدولية.

هـ- قلة الموارد المتاحة قياساً إلى المطالب الإجتماعية والإقتصادية والحاجة إلى حسن توزيعها وإستخدامها الإستخدام الأمثل.

و- إتساع التخصصات في كافة العلوم والمعارف ومنها علم التربية.

ز- طبيعة النظام حيث أنه توليفة يجمع بين عدد من الطرق والأساليب التي تتصل بعدة عمليات مثل التصميم والتطوير والتنمية وذلك توظيف برجماتي ناجح.

عيوب منحى النظم: ظهرت هناك مجموعة من الإنتقادات لهذا الأسلوب متهمه إياه بأنه توجه ميكانيكي لعملية التخطيط أنه يفتقر المرونة ومن هنا لابد أن نفرق بين مفهومي (Systematic' systematic).

فالمفهوم الأول " Systematic " يميل نحو الإجراءات التطبيقية وهو يشير إلى إستخدام خطوات وإجراءات محددة تتفكك من نقطة إلى نقطة . في حين أن المفهوم الثاني " systematic " وهو ما يعنينا في منحى النظم . نراه يهتم بديناميكية السياق فهو يشير إلى البدائل المتعددة في الموقف لذلك عادة ما يكون مرناً غير محدد بإجراءات مقيدة فهناك تركيز أكثر على المتغيرات والمواقف ومرونة في إختيار أفضل. فمنحى النظم يمثل الإستخدام الواعي لتحليل النظم والتقنيات وتصميمها لحل المشكلات المعقدة في النظام التعليمي . فهو يتضمن تحليلاً شاملاً للنظام . ومن ثم يتبع بعمل تصميم جديد للنظام ثم يتبع بتقويم هذا التصميم الجديد ، وإذا ظهرت النتائج بعدم ملائمة التصميم الجديد تتم عملية التحليل مرة أخرى ثم التصميم والتقويم ، وهكذا حتى يتأكد من ملاءمة التصميم الجديد . وبواسطة هذه التقنية يكتسب النظام فعالية من خلال إجراء التعديلات وإعادة التصميم وتقويم النظام مرة تلو الأخرى ومن خلال التعرف المبكر لنواحي القوة والضعف فى النظام والمشكلات الموجودة ومعالجتها.

ويعتبر أسلوب النظم من:(عبداللطيف حمدان ،2004م). الأساليب ذات الأهمية فى التربية سيما فى التخطيط وتحليل وجدولة ورقابة وتنفيذ المشروعات ، "ولكن هذه الأساليب هي من وسائل التخطيط وليس غاية بحد ذاتها" فعلى المخطط أن يقدر ما هو الأسلوب المناسب وفقاً لطبيعة البرنامج وأهدافه ومراحله ومدى توافر الإمكانيات والموارد المتاحة والبدائل المتاحة للبرنامج والتخطيط المستقبلى لهذه البدائل

وسوف يستعرض الباحث نموذج من هذه الأساليب وذلك لإهميتها في مجال التخطيط التربوي منها:

أهمية أسلوب بيرت في التربية:

ترجع أهمية شبكة بيرت ليس لكونها تقنية علمية لإتخاذ القرارات الهامة ولتخطيط وتنفيذ المشروعات فحسب ، بل هي كذلك أداة واسعة المهام حيث تستخدم في مختلف المشاريع الكبيرة منها أو الصغيرة ، المعقدة منها والبسيطة ، بالإضافة إلى خاصية تكيفها مع مختلف الظروف الإجتماعية والإقتصادية ، و كذلك إمكانية إستخدام مختلف المستويات والأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية والحاسب الآلي عند تطبيقها.

أما في مجال البحث التربوي يعتبر أسلوب بيرت من أكثر الأساليب العلمية إستخداماً في بناء الخطط والمشروعات البحثية وهو أسلوب معد للقائمة المتدرجة التي تشمل على مجموعة الإجراءات المعتاد تضمينها في خطط البحوث التربوية . ويستطيع الباحث من خلال إستخدام أسلوب بيرت رؤية العلاقات المتبادلة بين الأنشطة المختلفة لبحثه بوضوح وإختبار مستوى النجاح في إنجاز أعمال البحث وتحديد أنشطة البحث التي تتطلب تعديلاً أو تغييراً للحفاظ على قوة الدفع أثناء العمل في البحث . كما يستطيع الباحث من خلال إستخدام أسلوب بيرت أن يركز الإنتباه على المشكلات الفعلية التي تحتاج منه إلى بذل المزيد من الوقت والجهد. وهذا الأسلوب بهذه الخواص أكثر ملائمة للتربية وخاصة للتخطيط التربوي، لذا إنتشر أسلوب بيرت وتعددت صور إستخداماته كأداة للتخطيط وإدارة المشروعات والأعمال لإسباب ومبررات أهمها:

- 1- أنه أسلوب تخطيطي رقابي متقدم يعمل على إظهار الأعمال الجزئية التي تؤثر في العمليات ككل مما يمكن الإدارة أن توليها عناية خاصة.
- 2- أنه يطبق على جميع مراحل الدورة التخطيطية ، من بداية إعداد الخطة بالتنفيذ فالمتابعة والتقييم والرقابة ثم الإنتهاء بالخطة مرة ثانية.
- 3- أن جميع بياناته متاحة أو يمكن الحصول عليها أو إعدادها.
- 4- يتحكم في عنصري الزمن والتكلفة.
- 5- أنه لا يحتاج إلى أكثر من الأساليب الرياضية المتقدمة.
- 6- يتسم بالتكاملية والشمولية إلى جانب قدرته على تحليل نشاطات المشروع.

- 7- يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات فيما يتصل بإحتمالات التنفيذ ، وبدائل الإستفادة من الموارد المادية والبشرية والإمكانات المالية المتاحة بغرض إستخدامها بكفاية وفعالية . وبذلك يساعد الإدارة في تحسين الرقابة الإدارية أثناء التنفيذ.
- 8- يقدم معلومات إحصائية عن مدى اليقين في القيام بالعديد من المهمات وتقارير دقيقة وواضحة ومستمرة عن سير العمل وبذلك يساعد هذا الأسلوب على إتخاذ قرارات رشيدة (عقلنة القرارات).
- 9- يساعد الإدارة في كشف المشاكل الكامنة الخفية والإنحرافات والأخطاء (الإختناقات) في حينها ليتم تصحيحها في الوقت المناسب وقبل استفحالها.
- 10- أداة دقيقة للتخطيط ورسم البرامج أي أنه يجبر المخطط على الأخذ في الإعتبار تفاصيل التخطيط ، لذا لا بد من التركيز على العلاقات المتبادلة التي تعتبر مهمة في سلسلة الأحداث.
- 11- إستعمال تقديرات الزمن الثلاثية لكل نشاط يسهل إحتساب التباين والتشتت وهذا يوفر معلومات أفضل من إستخدام الزمن الأحادي.
- ومما تم عرضه نستخلص أن أسلوب بيرت أسلوب مرن يساعد على التنبؤ والتوقع للوقت كما يساعد فك الإختناقات التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ الأنشطة.
- كما يساعد المسؤولين على إتخاذ القرارات الصحيحة والرشيده . وهو من الأساليب التي تحتاج إلى أساليب رياضية متقدمة ومعقدة ولذلك يمكن إستخدامه في جميع المستويات والقطاعات ويؤدي إلى التحكم في عنصري الزمن والتكلفة عند تنفيذ البرامج والمشروعات ، فهو أسلوب يقوم بتوجيه ومراجعة الخطوات اللازمة في ضوء علاقاتها المتبادلة لإختزال الجهد والزمن والتكاليف وذلك في ضوء الشبكة المرسومة التي تقدر الزمن اللازم لإنجاز كل عملية.
- وأخيراً نجد أن أسلوب بيرت ليس تخطيطاً ولا يحل محل عملية التخطيط ، ولكنه أسلوب من أساليب التخطيط له نطاق عملياته كغيره من الأساليب التي تشترك معه لتسهيل مهمة التخطيط وتحقيقه لأهدافه بكفاية وفعالية.

أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية:

بالرغم من أن التقنية الحديثة كانت سبباً في تطوير كثير من الجوانب الإدارية في العملية التعليمية إلا أن هناك بعضاً من المعوقات تقف حاجزاً من الاستفادة المثلى لتنفيذ هذه التقنية بالوجه المطلوب في الإدارة التعليمية وذلك من خلال استفادة الباحث من الدراسة النظرية والميدانية علي النحو التالي:

(أ) المعوقات المستفادة من خلال الدراسة النظرية:

- 1- القصور في الموارد المالية ، أي عدم توفر الموارد المالية لتمويل التقنيات الحديثة.
 - 2-النقص الواضح في أعداد الإداريين المدربين على استخدام التقنية الحديثة.
 - 3-عدم الرغبة في التكيف مع الأساليب والتقنيات الحديثة.
 - 4- الشعور بعدم الإهتمام وعدم المبالاة نحو التغييرات الجديدة.(عبدالقادر وآخرون ، 2003م
 - 5-قلة خبرة المعلم والإداري التربوي بالتقنية الحديثة وعدم قدرتهم على تشغيل البرامج وصيانة الأجهزة.
 - 6-عدم وجود مراكز وأقسام إشرافية مؤهلة تتابع وتشرف وتقدم المساندة الفنية للمديرين والمعلمين والمشرفين الذين لديهم إهتمام بتطبيق التعليم الإلكتروني في مجال العمل.
 - 7-قلة البحوث والدراسات العلمية التي تتناول التعليم الإلكتروني وفائدته في المجال التعليمي والتربوي .
 - 8-قلة دعم وتشجيع المدارس والمعلمين المتميزين في تطبيق التقنية الحديثة في عملهم التعليمي والتربوي.
 - 9-قلة الأقسام والتخصصات التي تسهم في تأهيل وتدريب المعلمين نحو الاستفادة منها في التعليم الإلكتروني.
 - 10- قلة البرامج التدريبية المقدمة للمديرين والمشرفين والمعلمين ذات العلاقة بتطبيقات التعليم الإلكتروني في مجال العمل.
- http://www.libraries.mohyessim.com/show_thread.php?forum/5908.2007
- (محمد المنيع - (بتاريخ 2017/7/12م) :
- 11- صعوبة التكامل بين الموقع المادي والموقع الإلكتروني للمؤسسة ، فإلى جانب أن بعض المؤسسات ظلت إما تقليدية أو رقمية ، فإن البعض الآخر أخفق في الجمع بين

الإثنين ، وذلك لأن مثل هذا الجمع يتطلب جهوداً كبيراً في إدارة الموقع الإلكتروني لصالح الأعمال التقليدية ، وجهود كبيرة في توظيف قدرات الوي.ب.(لطفى الكبسى ، 1993م ، ص:127).

12- تهديد أنظمة أمان المؤسسات عبر جرائم المخترقين والمتسللين إلى قواعد معلومات المؤسسة ، ليس فقط العبث بمعلومات المؤسسة ، وإنما أيضاً في القدرات الجوهرية للمؤسسة.

13- غياب التشريعات المناسبة.

14- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث إستمرارية عملها.

(ب) المعوقات المستفادة من خلال الدراسة الميدانية:

1- ندرة وجود خطط واضحة قادرة علي تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية.

2- تعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية نظرياً دون ممارسة تطبيقية حقيقية.

3- الشعور بعدم الإهتمام نحو التغييرات الجديدة.

4- الإعتقاد بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري.

5- عدم وجود الكادر التقني المؤهل لصيانة الأجهزة.

6- ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية في المرحلة الثانوية.

ذكر الغنام (محمد الغنام ، 1984م) كل هذه المعوقات تحد من التطور والنهوض التكنولوجي في القيادة التربوية بكل تنظيماها الهيكلية ، وما من شأنها أن يبسر العمل الإداري ، غير أنه يحتاج لكيفيات محددة لدى مديري هذه المؤسسات التعليمية ، حتى يتسنى لهم الإستفادة القصوى والفرصة على إحداث التطور المرغوب، وهذا يحتاج إلى تخطيط على المستوى القومي والمحلي، حيث لا يمكن أن يتم التطوير في التعليم أوفي الإدارة أوغيرهما بدون تخطيط جيد ، ولا يمكن أن يقوم التخطيط بغير المعلومات ، ولذلك فقد أصبح إستخدام التقنية في هذا المجال معنى بتجميع وتشغيل كافة البيانات عن عناصر المؤسسات التعليمية من معلمين ومدارس وتجهيزات وطلاب ودورات تدريبية ، وأطر إدارية ، وأمور ، فضلاً عن ذلك ما توفره شبكة الإنترنت العالمية إمكانات هائلة لرجال الإدارة التربوية في التعرف على آراء المختصين والمهتمين

بقضايا التعليم المختلفة والتعرف على نتائج بحوثهم وكذلك الإطلاع على ما إنتهت إليه المؤتمرات المعنية بالمسائل التربوية والتعليمية المختلفة.

يستنتج الباحث أن هذه المعوقات كثيرة ومتداخلة يرجع بعضها إلى الدولة بإعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير قدرات القيادات التربوية بغية الوصول للأهداف التربوية المنشودة ، بالإضافة إلى المسؤولين عن التربية وخاصة المعلمين وخبراء الإدارة التربوية ، وبعضها يرجع إلى المجتمع والطلاب ، والبعض يرجع إلى قلة الموارد المالية والبشرية وغيرها.

يجب على القائمين في قمة الهرم التربوي "المؤسسة التعليمية" أن يهتموا بحل هذه المشكلات وذلك بوضع خطط شاملة للتدريب في المستقبل القريب تستهدف هذه الفئات جميعاً ، وذلك بتدريبهم على كيفية إستخدام التقنية الحديثة (الحاسوب والإنترنت) للإستفادة منها في تطوير وتحديث العملية التربوية التعليمية مع توفير المال اللازم لسد الحوجة المالية حتى تتكامل الأدوار في المنظومة التربوية لتنفيذ الخطط التربوية على أكمل وجه ، وهذا لا يتأتى إلا بإستخدام أساليب مبتكرة وفاعلة ، وحشد الطاقات وتوفير الموارد البشرية المدربة لقيادة عملية التغيير نحو بناء منظومة تربوية راشدة ومتطورة تواجه متطلبات العصر الحديث.

الخلاصة: تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم التقنيات الحديثة والذي احتوي علي علاقة التقنية التربوية بالتقنية التعليمية ، تطورها ومبرراتها ودورها في التخطيط التربوي وأهمية التقنيات الحديثة في الإدارة التعليمية ، نموذج لأسلوب النظم في العملية التعليمية ، محدداتها ، وأهميتها ، واسباب إنتشارها وأبعادها ، وأهم المعوقات التي تواجه التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية.

المبحث الرابع الدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث وقف عليها الباحث حيث قسمها الدارس إلى ثلاث، الدراسات السودانية(المحلية)، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ومن ثم يعلق الدارس على هذه الدراسات لتوضيح وجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً الدراسات المحلية:

1/ دراسة توفيق الزاكي حسن (2017م) بعنوان: واقع الإدارة والتخطيط التربوي بالتعليم الثانوي فى ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة التربوية والتخطيط التربوي ومعرفة مدى كفاية تخطيطها لتحقيق الأهداف المنشودة من عملية اتخاذ القرار التربوي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحلية بحري والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة، ومجتمع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (1456) معلماً ومعلمة، بلغ عينة الدراسة من (170) مبحوث.أهم النتائج:

أ- عدم عمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم على تحفيز المعلمين المتميزين ، وعدم العمل علي تحسين المرتبات.

ب- تعمل الإدارة التربوية علي سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية وفق المصلحة العامة.

ج- معظم الإدارات التربوية يتم إختيارها بناءً على شروط التأهيل والخبرة.

2/ دراسة موسى أحمد محمد الشيخ (2017م) بعنوان: دور تكنولوجيا التعليم في تطوير الكفايات التدريسية للاستاذ الجامعي بكليات التربية بالسودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي التعرف بدور تكنولوجيا التعليم في تطوير الكفايات التدريسية للاستاذ الجامعي بكليات التربية بالسودان ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأدتي لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (406) استاذاً. أهم النتائج:

أ- هنالك عدد من المشكلات التي تعيق عضو هيئة التدريس من توظيف تكنولوجيا التعليم في التدريس الجامعي منها:(النقص في الأجهزة الكافية ، ضعف الصيانة للموجود منها، قلة توافر الأعداد الكافية من الاساتذة والأطر المساعدة من التقنيين والفنيين، نقص الموارد المالية ، قلة إنتاج البرمجيات ، ضعف البني التحتية بالمؤسسات التعليمية).

3/ دراسة أم الحسن صالح عمر محمد (2016م) بعنوان: دور استخدام التقنيات التعليمية الحديثة فى الإدارة التربوية بالسودان. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي مدى أهمية نشر ثقافة الوعي لدى الإداريين نحو استخدام التقنيات التعليمية الحديثة فى الإدارة التربوية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة والوقوف علي دور إدارة المرحلة الثانوية بالإرتقاء بمهارات الإداريين ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمدينة نيالا، بلغ عينة الدراسة من (44) مديراً ومديرة. أهم النتائج:

أ- عدم نشر الوعي بمفهوم التقنيات التعليمية من الإدارات وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.

ب- عدم وجود دورات تدريبية للإداريين بالتعليم الثانوي.

4/ دراسة حاتم سليمان عثمان الفكي (2015م) بعنوان: دور الإدارة التعليمية والمدرسية في إنجاز خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي معرفة دور الإدارتين التعليمية والمدرسية في إنجاز خطط التعليم بالمرحلة الثانوية بولاية القضارف من وجهة نظر مديري المدارس ومسؤولي التعليم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع

الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الثانوية والبالغ عددهم (65) مسؤولاً ومسؤولاً ، تمثلت عينة الدراسة من (120) مفحوص. أهم النتائج: 1- يعمل التخطيط في الإدارة التعليمية علي تحديد احتياجات الولاية من الموارد البشرية والاحتياجات التدريبية المهنية للعاملين بهدف تثبيتها.

2- الإدارة التعليمية لا تتوخي العدالة في توزيع ميزانية التعليم علي أوجه الصرف.

5/ دراسة عماد الدين محمد محمد خير حسنتود(2015م) بعنوان: دور التخطيط التربوي بولاية الخرطوم في تدريب معلمي المرحلة الثانوية دراسة ميدانية بمحلية بحري. رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الخرطوم الدولي للغة العربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط التربوي في ولاية الخرطوم في تدريب معلمي المرحلة الثانوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و الإستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بالمدارس الحكومية بمحلية بحري والبالغ عددهم (394) معلماً ومعلمة. بلغ عينة الدراسة (100) معلماً ومعلمة. أهم النتائج:

أ- ليس هناك علاقة واضحة بين التخطيط التربوي وتدريب المعلمين في المرحلة الثانوية.

ب- لا توجد خطط مستقبلية في التخطيط التربوي بولاية الخرطوم لتدريب معلمي المرحلة الثانوية.

ج- التمويل أكبر معوقات التخطيط التربوي وتدريب معلمي المرحلة الثانوية .

6/ دراسة بلال وادي عبدالبخيت (2011م) بعنوان: أثر العوامل السياسية علي التخطيط التربوي بولاية الجزيرة بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي معرفة العوامل السياسية علي التخطيط التربوي بولاية الجزيرة بالسودان، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من (92) مديراً ومديرة ، أهم النتائج: 1- يقف التمويل عائقاً في سبيل ما يخطط له.

2- إهتم التخطيط التربوي بالولاية بالتخطيط الكمي علي حساب التخطيط الكيفي إلي حد كبير.

7/ دراسة العالم بانقا مختار بخيت (2011م) بعنوان: السياسات والموجهات الإدارية التربوية ودورها في التطور التكنولوجي في العملية التعليمية بالسودان دراسة تقييمية لحالة بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى تقييم السياسات والموجهات الإدارية التربوية ودورها في التطور التكنولوجي في العملية التعليمية في السودان "دراسة تقييمية بولاية الخرطوم". استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

تكون مجتمع الدراسة من موجهي ومديري ومعلمي مدارس الأساس والثانوي بولاية الخرطوم وعددهم (200) فرد. أهم النتائج:

أ-عدم وجود سياسات تربوية واضحة تقود إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم ، وما يوجد منها فهو ضمن فلسفة برامج التربية.

ب-لا توجد موجهات إدارية محددة مرتبطة بتطور التكنولوجيا في التعليم ، وما يوجد منها يتم وضعه من خلال المعطيات التي يفرضها واقع تطور التقنيات والمعلومات.

ج-عدم وجود التزام واضح من الجهاز التنفيذي بدعم المشاريع التي تقود إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم ، وقد وجد الباحث أن المدارس الخاصة تستخدم بعض الوسائط الحديثة كوسائل تعليمية ، وذلك لتوفر المال الذي يقف عائقاً أمام التكنولوجيا والتدريب المتطور في مجال التعليم.

8/ دراسة سنهوري عمر الريح الشيخ (2009م) بعنوان: التخطيط التربوي ودوره في تطوير العملية التربوية والتعليمية بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الخرطوم الدولي للغة العربية.

هدفت الدراسة بصورة رئيسة للتعرف على دور التخطيط التربوي في تطوير العملية التربوية والتعليمية بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم بمحلية بحري في الفترة من 2003م - 2006م. استخدم الباحث المنهج الوصفي، و الإستبانة والمقابلة كأداة لجمع

البيانات. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحلية بحري. بلغ عينة الدراسة (60) معلماً. أهم النتائج:

أ- الذين يقومون بالتخطيط غير مؤهلين تأهيلاً كاملاً للقيام بالتخطيط.

ب- التخطيط للمرحلة الثانوية لم يساهم في رفع مستوى المعلم واطلاعه على ما هو جديد.

ج- التخطيط لم يهتم بتوفير الشروط الصحية لمباني المدرسة من حيث مواصفات السعة والرحابة والأناقة والجمال.

9/ دراسة عبد المطلب محمد سليمان (2009م) بعنوان: التخطيط التربوي للمرحلة

الثانوية دراسة تحليلية تقويمية للخطة العشرية من الإستراتيجية القومية الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي الوقوف على الحالة الراهنة للمرحلة الثانوية في السودان بقصد التعرف على مواطن الضعف ومعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها.

أهم النتائج :

أ- لم يتم إعداد برامج ووسائل للكشف عن الموهوبين .

ب- توفرت احتياجات البلاد من القوة العاملة .حققت التنمية الإقتصادية والإجتماعية أهدافها . لم يمكن المنهج طالب الثانوي من الالتحاق بسوق العمل.

10/ دراسة علي أحمد الطيب علي (2008م) بعنوان: دور إدارات التعليم الثانوي في

التخطيط التعليمي للمرحلة الثانوية بالسودان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور إدارات التعليم الثانوي في التخطيط التعليمي والكشف عن الصعوبات والمشكلات التي واجهت تنفيذ التخطيط التعليمي.

النتائج الدراسة:

أ- إدارة التعليم الثانوي تشارك في التخطيط التعليمي بدرجة كبيرة.

ب- اتجاهات إدارة التعليم الثانوي إيجابية نحو التخطيط التعليمي.

ج- قلة التمويل.

11/ دراسة معتز عبد الدائم محمد عبد الدائم (2007م) بعنوان : دور التقنيات في تطوير العملية التعليمية بالمدارس الثانوية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التقنيات التعليمية في تطوير العملية التعليمية في المدارس الثانوية ، وذلك بالبحث في واقع التقنيات التعليمية بولاية الخرطوم ، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج:

أ- الوسائل المتوفرة في المدارس الثانوية هي السبورة الطباشيرية يليها الحاسوب الآلي ثم الإذاعة المدرسية.

ب- إتفاق جميع أفراد العينة رغم اختلافهم من حيث التخصص التدريسي والتأهيل ونوع المدرسة ، اتفاهم جميعاً على عدم وجود تقنيات ووسائل تعليمية بالمدارس الثانوية.

ج- التقنيات والوسائل التعليمية تعين الطالب على صياغة وتحقيق الأهداف التعليمية.

12/ دراسة عبد الغني أبو القاسم آدم رجال (2007) بعنوان: دور التقنيات التعليمية في ترقية الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بولايات دارفور. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التربية.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى استخدام التقنيات التعليمية ودورها في ترقية الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي وكذلك التعرف على المشكلات التي تعوق استخدام التقنيات الحديثة داخل قاعات الدرس . استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بولايات دارفور.

أهم النتائج:

أ- استخدام الأستاذ الجامعي للتقنيات التعليمية داخل قاعات الدراسة يزيد من كفاءته التدريسية.

ب- استخدام الأستاذ الجامعي للتقنيات التعليمية داخل قاعات الدرس يزيد من فعالية العملية التعليمية.

ج- عدم وجود مراكز للتقنيات الحديثة أعاق تأهيل وتدريب هيئة التدريس بالجامعات.

13/ دراسة الأمين بابكر محمد (2005م) بعنوان: توظيف تقنية المعلومات في الإدارة التعليمية ودعم القرار التربوي بولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهري ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى توظيف تقنية المعلومات في الإدارة التعليمية ودعم القرار التربوي. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف المساعدة و يبلغ تعدادهم حوالي (200) موزعة على (15) إدارة تعليمية ، بلغ عينة الدراسة (60) معلماً ومعلمة.

أهم النتائج:

أ- أثبتت الدراسة أن أجهزة الهاتف موجودة بصورة متوسطة بالإدارات التعليمية وقد وصلت نسبتها (56,9%).

ب- هناك عدد كبير لحد ما من الإدارات التعليمية لا تمتلك أجهزة الحاسوب بصورة تمكن توظيفها في توفير المعلومات وتحليل البيانات.

ج- استخدام أجهزة الحاسوب في تحليل البيانات والمعلومات يتم بنسبة متوسطة.

د- تكلفة التدريب في مجال تقنية المعلومات لا تمثل عائقاً لتوظيفها في الإدارات التعليمية.

هـ- أثبتت النتائج أن عدداً كبيراً من الإدارات التعليمية ليست لها وحدة معلومات.

14/ دراسة صلاح محمد الأمين عثمان (2005م) بعنوان: استخدام تقنيات التعليم في توظيف الإمكانيات التعليمية دراسة تطبيقية على بعض كليات التربية بالجامعات السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى دراسة الأنماط المختلفة لتقنيات التعليم ودراسة الإمكانيات التعليمية وربطها وظيفياً بتقنيات التعليم كنمط تعليمي مستحدث. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة بعض كليات التربية بالجامعات السودانية.

أهم النتائج :

أ- إن استخدام الأسلوب العلمي "التقنية" هو السبيل الذي يمكن من التخطيط السليم للعملية التعليمية بصورة منهجية تمكن من إدخال مستحدثات تعليمية تهدف إلى تطوير مجتمعات تعليمية تعتمد على نهج التعليم الموزع .

ب- هناك صعوبات تحول دون استخدام الأسلوب العلمي للتقنية في العمليات التدريسية بكليات التربية "عينة الدراسة" بعضها يتصل بالمفهوم وهذا يحتاج إلى طريق البحث العلمي لتوضيح المفاهيم ، وأخرى تتصل بعدم توفر الإمكانيات وهذه تحتاج لمعالجة عملية حتى يمكن تطبيق الأسلوب العلمي للتقنية في العملية التعليمية .

ج- اتضح أيضاً أن عدم توفر الوسائل التعليمية في كليات التربية "عينة الدراسة" أثر على استخداماتها وعلى اتجاهات الأساتذة نحو استخدامها في العملية التعليمية.

15/ دراسة انس بابكر محمد (2003م) بعنوان: دور التقنيات التعليمية في الإدارة التربوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التقنيات التعليمية في الإدارة التربوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم ويبلغ تعدادهم (4193) معلم ومعلمة ، بلغ عينة الدراسة من (15) مدرسة و(100) معلماً ومعلمة.

أهم النتائج:

أ- العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف يفعل العملية الإدارية.

ب- استخدام الوسائل الحديثة من أجهزة ومعدات يفعل العملية التعليمية.

ج- الانفجار المعرفي والتطور العلمي يوجب استخدام التقنيات التعليم.

16/ دراسة عبد العاطي عمر علي العوضي (2002م) بعنوان: أثر المستحدثات التكنولوجية في حل مشكلات البيئة التعليمية السودانية وتطويرها ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى بناء نظام "نموذج" برمجي تعليمي باستخدام المستحدثات التكنولوجية "الكمبيوتر، الفيديو المتفاعل" في تصميم وتعلم النموذج والتحقق من فاعليته في حل المشكلات التعليمية.

أهم النتائج:

أ- قصور الوسائل التعليمية المستخدمة في الكتاب المقرر.

ب- تحديد نوع التكنولوجيا الجديدة "الكمبيوتر، الفيديو المتفاعل" اللازمة لتقنية الموضوعات المختارة.

ثانياً الدراسات العربية:

17/ دراسة زعفران منصور حمود الحريبي (2017م) بعنوان: مشكلات التخطيط التربوي وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية ، كلية التربية.هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي وسبل معالجتها لدي إدارات التعليم في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من إدارات التعليم في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (120) فرداً.أهم النتائج:

أ- غياب الميزانية القائمة علي البرامج والمشاريع التربوية التخطيطية.

ب- القصور في تنوع مصادر تمويل الخطط التربوية.

ج- قلة المخصصات المالية المرصودة لتنفيذ الخطة.

18/ دراسة محمد أحمد عبد الله بني مفرّج (2013) بعنوان: استخدام تقنيات التعليم ودورها في العملية التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من الأهداف التربوية والتعليم الالكتروني والتعلم عن بعد والإشارة إلى فوائد تقنيات التعليم والحاسوب والشبكات والانترنت. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات محافظة عجلون بالأردن ، بلغ عينة الدراسة من (150) معلماً ومعلمة.

أهم النتائج:

- أ- توفر التقنيات التعليمية في المدارس.
 - ب- توفر مهارة استخدام تقنيات التعليم في المدارس.
 - ج- تختلف الصعوبات في عدم القدرة على توظيف التقنيات التعليمية في خدمة التعلم.
 - د- للتقنيات التعليمية فاعلية في العملية التعليمية بالمدارس.
- 19/ دراسة هشام عبدالشافع عبدالرحمن إبراهيم (2008م) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الإدارة الإلكترونية بالجامعات المصرية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية التربية.
- هدفت الدراسة لوضع تصور لكيفية تطوير الإدارة الإلكترونية داخل الجامعات المصرية بعد التعرف على معوقات استخدامها. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة و المقابلة كأداة لجمع البيانات ،
- أهم النتائج:

- أ- ضعف استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة في متابعة الأهداف المنشودة وتحقيقها مع وجود معوقات في التخطيط للإدارة الإلكترونية وتنظيمها.
 - ب- الرقابة في الجامعات المصرية بصفة عامة تتم بصورة شكلية اعتماداً على المجالات دون الخبرة الإلكترونية.
- 20/ دراسة رينه وليد بن فؤاد (2007م) بعنوان: استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- هدفت الدراسة التعرف على التقنيات الحديثة المتوفرة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بجدة ، وأهمية استخدامها ، ودرجة توفرها ، ودرجة استخدامها ، والمعوقات التي تحد من الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من (110) مدير مدرسة ، بواقع (67) مديرة مدرسة حكومية و(43) مدير مدرسة أهلية.

أهم النتائج:

- أ- أظهرت نتائج الدراسة توفر التقنيات الحديثة في المدارس الثانوية للبنين بجدة ، وأكثرها توفراً آلات تصوير المستندات ، وأجهزة الحاسب الآلي و البرامج الإدارية الحاسوبية.
- ب- التقنيات الأكثر استخداماً لإنجاز العمل الإداري كانت آلة التصوير والحاسب الآلي والبرامج الإدارية والإنترنت والبريد الإلكتروني.
- ج- أهم المعوقات التي تواجه تطور استخدام التقنيات الحديثة هي نقص الكوادر البشرية المؤهلة فنياً لإستخدامها.

21/ دراسة آدم علي عسير(2007م) بعنوان: دور التخطيط المدرسي في تطوير العملية التعليمية في الثانوية بمقديشو، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، جامعة أدمرمان الإسلامية ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي معرفة الدور الذي يقوم به التخطيط المدرسي في رفع مستوي كفاءة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ، والدور الذي يأخذه التخطيط في إعداد الوسائل التعليمية واستخدامها في المواقف التعليمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية بمقديشو.

أهم النتائج:

أ- إن معظم الأدوار التي يمارسها التخطيط المدرسي من أجل تطوير العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمقديشو قد تحققت.

22/ دراسة أبوبكر شيخ علي بن الشيخ أبوبكر(2006م) بعنوان: نموذج مقترح لتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تطبيق ناتج للحكومة الإلكترونية في الجمهورية اليمنية" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات التجارية. هدفت الدراسة إلي محاولة التوصل إلي نموذج لتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشجيع قطاعات المعلومات والاتصالات وتبني الأساليب الإلكترونية في الحصول علي الخدمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في القطاع الحكومي والخاص ، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والطلاب والمدرسين وزعماء العشائر.

أهم النتائج:

أ- إن معظم المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات يفتقرون إلي المعرفة والمهارات الكافية التي تجعلهم يستخدمون التقنية بمهارة.

ب- هناك تقصير في الإهتمام بهذه التقنية وعدم استغلال إمكاناتها كما يجب.

23/ دراسة سالم زايد خليفة الطنجي (2003م) بعنوان: توظيف تقنيات الحاسوب في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمنطقة الشارقة "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أفريقيا العالمية ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الإفادة من الحاسوب وتقنياته في جانب العمل الإداري المدرسي بمنظمة الشارقة التعليمية والمعوقات التي تحول دون استخدامه.

أهم النتائج:

أ- ضرورة تحرير القيادة التعليمية المدرسية من أطرها الإدارية التقليدية وتشجيعها على استخدام الأفكار المبدعة الخلاقة نتيجة تعامل كل مدير مدرسة بإعتباره قائد تربوي مع المواقف.

ب- هناك تحديات على مستويات مختلفة تواجه التطوير ، ولا بد من المواجهة والجدية المستمرة نحو التغيير التحديث.

ج- ضرورة دراسة الأفكار الجديدة المتصلة بالقيادات التعليمية والإستعداد للتعامل مع القرن الواحد والعشرين .

24/ دراسة أيمن محمد سليم الجمل (2003م): بعنوان: واقع استخدام الحاسوب في التعليم العالي بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

هدفت الدراسة إلي مدي إمكانية استخدام الحاسوب كوسيلة تعليمية ومدي استخدام الحاسوب في المجال الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة والمقابلة كأداتي لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي بفلسطين.

أهم النتائج:

أ- الإتجاه نحو تقنية الحاسوب كأحد الأنماط الحديثة في العملية التعليمية.

ب- ضعف الإمكانيات المادية لتجهيز المختبرات الحاسوبية.

ج- إخضاع مجموعة من البرامج التعليمية والإدارية لمراحل الإعداد والتجريب والتعميم.

25/ دراسة عويضة طالب أبوسنينه (2002م) بعنوان: الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس "دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية التربية. هدفت الدراسة إلى عرض وجهة نظر مديري ومديرات مدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وواقع استخدامهم للحاسب الآلي ، وكذلك معرفة وجهة نظرهم في إيجابيات وسلبيات وضرورات الإدارة الإلكترونية في المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. أهم النتائج:

أ- إن درجة استفادة المديرين والمديرات من الدورات التدريبية كانت عالية ، ولكن درجة إتقانهم لمهارات الحاسوب كانت متوسطة.

ب- تقديرات مديري ومديرات المدارس لإيجابيات الإدارة الإلكترونية كانت عالية. ولكن درجة استخدامهم لمهارات الحاسوب كانت متوسطة.

ثالثاً الدراسات الأجنبية:

26/ دراسة باسكوريا :

Pasquer William joseph w(2008), The high school principals perspective and role in regard to The Integration of Technology in to The high school and How has the principal is role been Impacted, dissertatio University of prittsb Wgh.

هدفت الدراسة التعرف إلي توجه مديري المدارس العليا نحو التكنولوجيا وأثرها علي دورهم في بنسلفانيا ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث في الجزء الأول من الدراسة استطلاع آراء مديري المدارس العليا في غرب بنسلفانيا حول أثر التكنولوجيا علي المجتمع ، الشعب ، العالم ، العمل ، وصولاً إلي التعليم ، وفي الجزء الثاني من

الدراسة قام الباحث بإختيار (10) من مديري المدارس العليا غرب بنسلفاني لمقابلتهم ،ومن ثم قام برصد استجاباتهم ، ولخصها في قائمة ترتيب ، وطلب من المديرين العشرة ترتيبها حسب الأهمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

أ- التكنولوجيا أفادت في أداء مهام العمل اليومي لمديري المدارس العليا ، وحفظ بيانات الطلبة ، وتفعيل التواصل مع الموظفين وأولياء الأمور والمجتمع.

أهم التوصيات:

أ- ضرورة تحديد مديري المدارس لمعوقات توظيف التكنولوجيا من أجل العمل علي تقاؤها ، كما أوصت باستخدام البرمجيات الفعالة والتي يتوفر لها التدريب والمساندة الفنية.

27/ دراسة أكبابا- ألتون: Akbaba – Altun, Sadegul(2001)Elementary School Principals Attitude Toward Technology and Their Computer Experience .EDRS Reoroduction Service , ED 477708.

هدفت الدراسة التعرف إلى القضايا المتصلة بتوظيف تكنولوجيا الحاسوب في نظام تعليم مركزي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة والمقابلة كأدتي لجمع البيانات ، تكون عينة الدراسة من (17) مدير مدرسة و(15) منسقاً للحاسوب و(151) مشرفاً تربوياً في إحدى المدن التركية غربى البحر الأسود.

أهم النتائج:

أ- وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توظيف تكنولوجيا الحاسوب في التعليم يتطلب التطوير الناتج لكل من البنية التحتية في المدارس ، العاملين ، المناهج ، الإدارة ،الإشراف ، وأن هذه الأمور لا يمكن فصلها عن مشاكل التعليم العام.

ب- كما أظهرت النتائج قلة عدد أجهزة الحاسوب وملحقاتها ، وندرة البرمجيات باللغة المحلية ، وكذلك ضعف خطوط الإنترنت في المدارس.

أهم التوصيات:

أ- وقد أوصت الدراسة بضرورة التخطيط الجيد لتوظيف الحاسوب فى التعليم.

ب- توفير التدريب المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي لمديري المدارس ومنسقي الحاسوب والمشرفين التربويين.

28/ دراسة أفشاري وآخرون Afshari, Mojganet.A 10(2001):School Leader ship and in Formation and Communication Technology , The Turkish on line Journal For Education Technology TOJET October 2008 ISSN:1303-652 volume 7 Issue 4 Article 9.

هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس ، وتحديد درجة استخدام مديري المدارس في طهران لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. استخدم الباحث المنهج الوصفي ، والإستبانة كأداة لجمع البيانات ، تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في المنطقة التاسعة عشرة بمحافظة طهران الإيرانية ، وبلغ عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة. أهم النتائج:

أ- أكثر من نصف مديري المدارس (56,7%) يستخدمون الحاسوب لأداء المهام الإدارية لعدد قليل من المرات أسبوعياً ، وأن (23,3%) منهم يستخدمون الحاسوب لمرتين أوثلاثة أسبوعياً ، وأن لا أحد منهم يستخدم الحاسوب يومياً لأداء المهام الإدارية.

أهم التوصيات:

أ- ضرورة وضع استراتيجيات لمساعدة مديري المدارس لتطوير أدائهم وفهمهم لدورهم المؤثر في توظيف التكنولوجيا لتحسين العملية التعليمية والإدارية في مدارسهم.

29/ دراسة هاميفان وسيفي : hammifan. R. and sevevye. W. technologyin the classroom ; the teacher new role and hesitance to it. Education technology.1993.

قام هاميفان وسيفي بدراسة تحليلية لوضع التكنولوجيا في الصف يتعلق بالمعلم ، وعزوا فشل التكنولوجيا إلى عجز المعلم لتكيف أسلوبه في التدريس لزيادة فاعلية الوسائط المستخدمة.

إذ إفترض هاميفان ورفيقه بأن توقعات المجتمع في النتائج التربوية التي يراد تحقيقها تلعب دوراً مهماً في تحديد فرص نجاح الإفادة من مستحدثات التكنولوجيا. واستعرض الباحثان دور المعلم تجاه تكنولوجيا التعليم المتجدة منذ عام 1920م ، وأكد الهدف من تقديم التكنولوجيا إلى تعلم الصف المتجرد ، جعل التعليم والتعلم منتجاً نافعاً ، ترجع أسباب تجنب شعور المعلم بالتهديد من التكنولوجيا الحديثة ، أوتدني تحقيق الفائدة إلى شعوره بعدم قدرته على التكيف للمتغيرات المستحدثه المتجدة ، وعدم ميله إلى بذل الجهود لمعرفة المتطور والجديد ومواكبته.

30/ دراسة كوناس: . p. a survey of education need of selected training specialist with recommendation by education technology of training .ph.d. dissertation. University of pittsburg .pa.1986

هدفت الدراسة لمعرفة الحاجات الضرورية لإعداد المتخصصين في التدريب والأساليب التربوية المتبعة في تكنولوجيا التعليم وإظهار أثر الوسائل التعليمية في الإرتقاء بكفاءة المتدرب ، وأجرى دراسته على (220) من المنتسبين لمراكز التطوير و التدريب في أمريكا. وفي النهاية توصل إلى أن هناك حاجة ماسة للتدريب والتطوير للوسائل التعليمية التالية ، برامج مصممة خصيصاً لتطوير برامج التطوير تنوع في تقديم البدائل السمعية والبصرية والبرمجيات والحاسوب ، وأن يتضمن البرنامج أجزاءً من نظريات التدريس وعلم النفس التربوي ، ونظريات الإتصال ، وتفصيل تطور الإدارة وتحسينها ، وأن يرجع إلي أقسام تكنولوجيا التعليم في أخذ المشورة حول هذه البرامج ، وأن تكون هناك إدارة لمتابعة البرامج والإعداد لها ، وعمل جداول وإحصائيات بالتقدم أو الإخفاق.

التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث أن الدراسات السابقة خير معين ورافد أصيل لمجال الدراسة التي أجراها لكنها ليست هي نفسها ، ولقد تأكد ذلك عندما إطلع على البحوث العملية في كثير من الدراسات المختلفة تبين للباحث أنه لا توجد دراسة بنفس دراسته " البحث الحالي " دور القيادة التعليمية في التخطيط باستخدام التقنية الحديثة في مرحلة التعليم الثانوي بولاية الخرطوم ، ولكن هناك بعضاً من الدراسات ذات العلاقة الوطيدة بالبحث

وهي من الندرة بمكان واستفاد الباحث من تلك الدراسات وذلك عندما تعرّف على ما تحتويه وما تضمنه تلك البحوث في الآتي:

1- أوجه الشبه وقسمها الباحث إلي قسمين وهما: أ- الدراسات السابقة التي تناولت استخدام التقنية الحديثة في تخطيط العملية التعليمية وهذه تمثلت في دراسة كل من توفيق حسن الزاكي (2017م) ، ودراسة أفشاري وآخرون (2008م) ، ودراسة باسكوريلا (2008م) ، ودراسة أم الحسن صالح عمر (2016م) ، ودراسة أنس بابكر محمد (2003م) ، ودراسة الأمين بابكر محمد (2005م) ، ودراسة صلاح محمد الأمين (2005م)، ودراسة معتز عبدالدائم محمد (2007م) ، ودراسة محمد أحمد بني مفرج (2013م) ، ودراسة ردنة وليد بن فؤاد (2007م) ، ودراسة حاتم سليمان عثمان (2015م) ، ودراسة أكبابا ألتون (2007م) ، ودراسة عوينة طالب أبوسنينة (2002م) ، ودراسة سالم زايد خليفة (2003م) ، ودراسة العالم بانقا مختار (2011م)، ودراسة بلال وادي عبدالبخيت (2011م)، ودراسة أيمن محمد سليم الجمل (2003م)، ودراسة عبدالعاطي عمر (2002م)، ودراسة موسي أحمد محمد الشيخ (2017م).

(ب) الدراسات السابقة التي لم تستخدم التقنية الحديثة في التخطيط التربوي أي أخذت موضوع التخطيط بمعزل عن التقنية الحديثة ، ولكنها تناولت موضوع التخطيط التربوي في العملية التعليمية وتمثلت في دراسة كل من آدم علي عسير (2007م) ، ودراسة علي أحمد الطيب (2008م) ، ودراسة سنهوري عمر الريح (2009م) ، ودراسة عبدالمطلب محمد سليمان (2009م) ، ودراسة عماد الدين محمد محمد خير (2015م)، ودراسة حاتم عثمان سليمان (2015م) ، ودراسة توفيق الزاكي (2017م) ، ودراسة زعفران منصور حمد (2017م).

2- أوجه الإختلاف: نجد أن الدراسات السابقة لم تختلف في جوهرها عن هذه الدراسة ، ولكنها اختلفت في تناولها لموضوع التقنية الحديثة بمعزل عن التخطيط للعملية التعليمية ، وقد استفاد منها الدارس في تنظيم وترتيب الدراسة وأدوات الدراسة والمنهج وبعض النتائج والتوصيات وتمثلت في دراسة كل من عبدالعاطي عمر علي (2002م) ، ودراسة أيمن محمد سليم الجمل (2003م) ، ودراسة عوينة طالب أبوسنينه

(2002م)، ودراسة هشام عبدالشافع عبدالرحمن (2008م) ، ودراسة كوناس (1986م) ، ودراسة هاميفان وسيفي (1993م).

1/ كما إتاحت الدراسات السابقة للباحث إختيار أنسب مناهج البحث العلمي لدراسته الحالية حيث استنتج الباحث أن المنهج الوصفي هو أنسب مناهج البحث العلمي ملائمةً لإجراء مثل هذا النوع من الدراسات.

2/ من حيث الأدوات العلمية إتضح للباحث أن جميع الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال استخدمت الإستبانة والملاحظة والمقابلة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

3/ ساعدت الدراسات السابقة كثيراً في تنظيمه للإطار النظري في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

4/ كما ساعدت الدراسات السابقة الباحث في الإستفادة من بعض النتائج والتوصيات في ترتيب الدراسة الحالية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يري الباحث أن هنالك سمات محددة تميزت بها دراسته من أهمها:

1. نجد أنه لا توجد دراسة مطابقة لعنوان هذه الدراسة كما جاءت بعنوان " دور القيادة التعليمية في التخطيط التربوي باستخدام التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية" بالرغم من كثرة الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية إلا أنها لم تتناول استفادة القيادات التعليمية في التخطيط عبر التقنية الحديثة ، ولو أن هناك دراسات أخذت موضوع التخطيط التربوي دون استخدام للتقنية الحديثة في العملية التعليمية. هذه الدراسة قامت بعمل مزوجة بين (التقنية الحديثة والتخطيط التربوي).

2. كما جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة من سد الفراغ لبعض الدراسات السابقة بإعتبار هذا البحث إضافة حقيقية لما سبق من بحوث ودراسات ثرة ، كما أنه يشجع الباحثين التربويين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع.

3. وأخيراً لقد استفاد الباحث من جميع الدراسات السابقة لأنها تمت في مجتمعات مختلفة مما عكست الكثير من خبرات العالم الآخر في استخدام "التكنولوجيا" أو التقنية الحديثة في التخطيط للعملية التعليمية ومن بين هذه الدراسات التالي:

دراسة أم الحسن صالح عمر محمد (2016م) من السودان ، ودراسة آدم علي عسير (2007م) من الصومال ، ودراسة محمد أحمد عبدالله بن مفرج (2013م) من الأردن ، ودراسة ردة وليد بن فؤاد (2007م) من السعودية ، ودراسة أيمن محمد سليم الجمل (2003م) من فلسطين ، ودراسة أكبابا ألتون (2001م) من تركيا ، ودراسة أفشاري وآخرون (2008م) من إيران ، ودراسة باسكوريلا (2008م) من أمريكا بنسلفانيا.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وطبيعتها، والتعرف على مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وكذلك توضيح كيفية إختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ومقاييس التحليل التي استخدمت لقياس أبعاد الدراسة في الأداة المتبعة.

منهج الدراسة:

يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، والذي يهدف إلي الحصول على معلومات تتعلق بالحالة الراهنة للظاهرة موضوع الدراسة. لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف على العلاقات المتداخلة في حدوث تلك الظاهرة ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشوئها ونموها.(جودت، 2009م، ص:172).

مجتمع الدراسة: ويعرف مجتمع البحث بأنه "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة"(عبدالرحمن عدس، 1999م، ص:111) يتكون مجتمع الدراسة من فئتين هما:

الفئة الأولى:مديرو المدارس والموجهين ومساعدو مدير المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم.

الفئة الثانية: مديرو الإدارات بوزارة التربية والتعليم .

تمثل مجتمع الدراسة من قيادات التعليم بمحلية الخرطوم وقد تم إختيار هذه المحلية لعمل الباحث في هذه المحلية ساعد في عملية البحث وجمع المعلومات.

1/من حيث عدد المعلمين والمعلمات:

الجدول رقم (1) يوضح عدد معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم .(كتاب

الإحصاء التربوي :2013م - 2014م).

جدول (1) عدد معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم

النسبة	العدد	
%49	741	المعلمين
%51	780	المعلمات
%100	1521	المجموع

من الجدول رقم (1) نجد أن عدد المعلمات أكثر من عدد المعلمين ، ويعزي الباحث ذلك لأن التعليم مناسب أكثر لطبيعة عمل المرأة أو لأن مهنة التعليم غير جاذبة للذكور نسبة لضعف الرواتب لذا يلجأون إلي أعمال أخرى لكي يدر عليهم عائد مادي مجزي.

2/ مجتمع البحث من حيث الوظيفة:

جدول رقم (2) يوضح مجتمع البحث من حيث الوظيفة

النسبة	العدد	
%42	52	مدراء المدارس
%51	62	الموجهين
%7	8	الإداريين
100%	122	المجموع الكلي

من الجدول رقم (2) يوضح بيانات مجتمع البحث من حيث الوظيفة. (كتاب الإحصاء التربوي : 2016م - 2017م).

3- من حيث التوقيت الزمني: تم تطبيق أدوات الدراسة من خلال العام الدراسي (2017م - 2018م) في شهر مارس من نفس العام.

مجتمع القيادات بوزارة التربية والتعليم:

يشمل مجتمع القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم خلال العام الدراسي (2017-2018م) والذين يبلغ عددهم (442) إداري.

2/ عينة الدراسة:

العينة جزء ممثل لمجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث، وتمكن من الحصول على المعلومات التي تتعلق بالمجتمع الأصلي مع توفير الوقت والجهد والتكاليف. (قاسم: 2011م: ص 71).

وقد إختار الباحث في هذه الدراسة عينة قصدية وتتمثل عينة الدراسة في مجموعتين: المجموعة الأولى: عينة القيادات الإدارية في محلية الخرطوم والبالغ عددهم (111) معلماً ومعلمة.

المجموعة الثانية: عينة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (10) أفراد.

وصف عينة القيادات الإدارية بمحلية الخرطوم:

1/ من حيث الجنس:

جدول رقم (3) يوضح عينة البحث من حيث الجنس

البيان	العدد	النسبة
ذكر	49	44%
أنثي	62	56%
المجموع	111	100%

من الجدول رقم (3) نجد أن عينة البحث من حيث الجنس بها 62 معلمة بنسبة 56% و 49 معلم بنسبة 44% ، ولذا نجد أن عدد المعلمات أكثر من عدد المعلمين ويعزو الباحث ذلك الى زيادة عدد النساء بشكل عام في المجتمع ، وكذلك مهنة التعليم من أكثر المهن تناسبا لعمل المرأة أو لأن مهنة التعليم غير جاذبة للذكور نسبة لضعف الرواتب لذا يلجأون إلي أعمال أخرى لكي يدر عليهم عائد مادي مجزي.

2/ من حيث العمر:

جدول رقم (4) يوضح عينة البحث من حيث العمر

البيان	العدد	النسبة
40-45 سنة	6	5%
46-50 سنة	29	26%
51 سنة فأكثر	76	68%
المجموع	111	100%

من الجدول رقم (4) نجد أن نسبة المعلمين والمعلمات من حيث العمر من ذوي الأعمار الكبيرة حيث بلغ نسبة 51% منهم في العمر أكثر من 51 سنة ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في الوظائف القيادية حيث يعتبر كل من نال الدرجة الوظيفية الثالثة يعتبر في وظيفة قيادية لذلك لا نجد بهذه الوظائف عاملين من الفئات العمرية الصغيرة.

3/ من حيث الوظيفة:

جدول رقم (5) يوضح عينة البحث من حيث الوظيفة

البيان	العدد	النسبة
مدير مدرسة	49	44%
موجه	54	49%
إداري	8	7%
المجموع	111	100%

من الجدول رقم (5) والخاص بنوع الوظيفة نجد أن عدد الموجهين هم الغالبية في عينة البحث بنسبة 49% تليهم عينة مدراء المدارس بنسبة 44% ويعزو الباحث ذلك لأن عدد الموجهين كثير بحكم فرص العمل المتاحة لهم.

4/ من حيث المؤهل الأكاديمي:

جدول رقم (6) يوضح عينة البحث من حيث المؤهل الأكاديمي

البيان	العدد	النسبة
بكالوريوس	41	%37
دبلوم عالي	36	%32
ماجستير	28	%25
دكتوراه	11	%10
المجموع	111	%100

من الجدول رقم (6) نجد أن فئة عينة الدراسة الحاصلة لدرجة البكالوريوس هي الغالبة ، وذلك لأن الدرجات العلمية الأخرى فوق الجامعية من الدرجات التي تعتبر مؤهلات إضافية ، لذا نلاحظ عزوف المعلمين عنها لأنها ليست إلزامية إضافة لأنها تحتاج لوقت إضافي في وقت فراغ المعلم.

5/ من حيث الخبرة:

جدول رقم (7) يوضح عينة البحث من حيث الخبرة

البيان	العدد	النسبة
اقل من 10 سنة	1	%1
10 و اقل من 15 سنة	0	%0
15 و اقل من 20 سنة	8	%7
20 فأكثر	102	%92
المجموع	111	%100

من الجدول رقم (7) نجد أن أفراد عينة البحث من حيث الخبرة أن 92% منهم من ذوي الخبرة الطويلة ويعزو الباحث ذلك لان فئة القيادات تختار في وظائفها أي حسب الدرجة الوظيفية من (الأولي، الثانية، الثالثة) لأن من شروط العمل بها أن تكون لهم خبرات طويلة.

6/ من حيث الدورات التدريبية في مجال التقنية الحديثة:

جدول رقم (8) يوضح عينة البحث من حيث التدريب

البيان	العدد	النسبة
مدرب	80	72%
غير مدرب	31	28%
المجموع	111	100%

من الجدول رقم (8) نجد أن عينة البحث تلقت التدريب أثناء الخدمة بنسبة عالية 72% وذلك لان القطاع الحكومي من أكثر الإدارات فيه فعالية إدارة التدريب الذي تفرد له ميزانية سنوية ويتبع في هذه الفترة لوزارة تنمية الموارد البشرية.

3- أدوات الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين لجمع البيانات والمعلومات هما: (الاستبانة والمقابلة).

الأداة الأولى: الإستبانة موجهة لمديري المدارس والموجهين والمساعدين بالمرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم.

جدول رقم (9) يوضح عينة الاستبانة

م	البيان	العدد الكلي	العدد المستهدف	النسبة
1	مديرو المدارس	52	49	94%
2	الموجهون	62	54	84%
3	المساعدون الإداريون	8	8	100%
4	العدد الكلي	122	111	93%

لقد تم إختيار هذه العينة لجمع بيانات الاستبانة فحسب.

2- الأداة الثانية: المقابلة المغلقة موجهة إلي مديري الإدارات بوزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم.

جدول رقم (10) يوضح عينة المقابلة

م	الاسم	الوصف الوظيفي	الإدارة
1	نعمات مجذوب	مدير شؤون الطلاب والإمتحانات	المرحلة الثانوية
2	حياة بابكر الصادق	مدير الإحصاء والمعلومات	المرحلة الثانوية
3	محمد مصطفى دياب	مدير النشاط الطلابي	النشاط الطلابي
4	أزهري العوض	مدير التدريب	التدريب
5	ثورة محمد عيسي	نائب المدير	التدريب
6	محمد إبراهيم	مدير التعليم الديني	التعليم الديني
7	محمد الجبلي	مدير قسم التحفيظ	التعليم الديني
8	صمدية حامد	مدير التخطيط والإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي
9	حسام الدين سليمان	رئيس قسم التقنية والمعلومات	التقنية والمعلومات
10	بدوي همت محمد	مدير التعليم الخاص	مدير التعليم الخاص

لقد تم إختيار هذه العينة لإجراء المقابلة فحسب.

تصميم الإستبانة: والاستبانة هي وسيلة للحصول علي إجابات علي عدد من الأسئلة أو العبارات المكتوبة في نموذج يعد لذلك ويقوم المجيب بملئه بنفسه (جابر عبدالحميد وآخرون، 2002م، ب د).

بعد إطلاع الباحث علي الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وبعض كتب مناهج البحث العلمي ، وعلي خلفية مفاهيم وخبرة الباحث في التعليم بشكل عام تمكن الباحث من تصميم استبانة (أولية) وفقاً للأسس العلمية ، كوسيلة لجمع البيانات. والإستبانة هي: مجموعة من الأسئلة التي تعطي للشخص أو مجموعة من الأشخاص للإجابة عنها بطريقة معينة بهدف الحصول علي بعض الحقائق الرئيسة (سارة: 2009 ص: 207) ، قسمت الاستبانة إلي قسمين القسم الاول البيانات الأولية العامة للاستبانة ، والقسم الثاني محاور الاستبانة. إشتهل القسم الأول علي البيانات العامة والتي شملت علي:

1- الجنس.

2- العمر.

3- الوظيفة.

4- المؤهل العلمي.

5- الخبرة.

6- التدريب.

وقد إشتهل القسم الثاني علي أربعة محاور كل محور يحتوي علي عدد من العبارات وقد إختار الباحث نوع الإستبانة المغلقة وحدد الإجابة بثلاثة خيارات ، وطلب من المفحوصين الإجابة الصحيحة من مجموعة ثلاثة إجابات كالاتي: (أوافق، لحد ما، لا أوافق) وقد طلب من أفراد عينة البحث وضع علامة (√) أمام إجابة واحدة من هذه الخيارات الثلاثة التي يرونها مناسبة مع الواقع ، بذا تكوّنت الإستبانة من (64) فقرة بصورتها الأولية ، مرفق خطاب موجه لعينة الدراسة يحتوي علي توضيح مبسط لها من

الاستبانة والتي عرضت للمشرف لإبداء الملاحظات والتعديلات حولها ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة ومن ثم أصبحت الإستبانة جاهزة في صورتها الأولية ملحق رقم (1).

الصدق الظاهري للإستبانة:

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية علي مجموعة من الخبراء في تخصصات مختلفة من مجالات الإدارة والتخطيط وتكنولوجيا التعليم ملحق رقم (3) وبناءً على آراء هيئة المحكمين تم حذف وتعديل عدة فقرات والأخذ بملاحظاتهم المتعددة فأصبحت الإستبانة جاهزة في صورتها النهائية ملحق رقم (4).

جدول رقم (11) يوضح محاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة
1	مدي استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديث في مجال نظام التخطيط التربوي	12	23%
2	مدي إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي	12	23%
3	ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي	14	27%
4	ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي	14	27%
	المجموع	52	100%

صدق وثبات الإستبانة:

المقصود من صدق أداة الدراسة هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه ، خاصة في الأبحاث المجتمعية التي تعتمد على استخدام الإستبانات. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تمّ عرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (15) محكم من ذوي الخبرة والكفاءة ملحق رقم (3). وكان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الصياغة اللغوية ، ومدى إنتماء الفقرة للمجال ، بالإضافة إلى الحذف أوالإضافة وإجراء التعديلات اللازمة. وبناءً على إجماع غالبية المحكمين، تم تعديل الإستبانة بناءً ملاحظاتهم ومقترحاتهم. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل فقرات الإستبانة. ملحق رقم (4) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

صدق وثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات المقياس بأنه درجة تعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل ألفا كرونباخ ، وهو عبارة عن نموذج إحصائي يعرف مصادر الخطأ في القياس والتي تعتمد على الإتساق الداخلي، ويعطي فكرة عن إتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة (الفادني ، 2004م ، ص:118). ومن مقاييس الثبات أيضاً طريقة إعادة الإختبار، وطريقة الصورة البديلة ، وأخيراً طريقة تجزئة الإختبار إلى نصفين. وبغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ، تمّ تطبيقها مرتين بفارق زمني ثلاثة أسابيع على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً تمّ إختيارهم من نفس العينة الأصلية ومن مجتمع الدراسة ، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لإستخراج ثبات الإعادة (Test-retest)، كما تمّ تطبيق معادلة ثبات الأداة (كرونباخ ألفا) على جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12) يوضح معامل كرونباخ ألفا وثبات إعادة لمجالات الدراسة والأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	معامل ثبات إعادة الإعادة
1	المحور الأول	12	0.91	0.92
2	المحور الثاني	12	0.80	0.91
3	المحور الثالث	14	0.88	0.72
4	المحور الرابع	14	0.92	0.84
	المحاور	52	0.88	0.85

دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يلاحظ من الجدول (12) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة ككل تراوحت بين (0.80-0.92)، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة ككل (0.79)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة. كما تراوحت قيم ثبات الإختبار إعادة الإختبار (Test-retest) لمجالات الدراسة بين (0.72 - 0.92) وجميعها قيم مرتفعة ودالة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة. وهذا يعني أن فقرات المقياس في صورتها النهائية تتمتع بثبات جيد.

تصحيح المقياس:

هو تلك العملية التي تمكن الأخصائي من الحصول على معلومات كمية عن ظاهرة ما. وتكونت الإستبانة بصورتها النهائية من (52) فقرة ، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة ، وتمّ إستخدام مقياس تقدير ثلاثي أوفق

(3)، لحد ما (2)، ولا أوافق (1)، تتم الإستجابة فيه بوضع إشارة (√) علي المقياس الذي يعكس درجة موافقتهم.

بعد أن تأكد الباحث من صدق الاستبانة حاول إتباع أفضل طريقة لتوزيع الاستبانة علي المفحوصين لضمان أفضل إجابة عليها عن طريق توزيع الاستبانة بنفسه يد بيد علي المفحوصين عينة البحث خلال الزيارة الميدانية علي النحو التالي: (أ) مديرو المدارس: حيث قام بتوزيع عدد (52) استبانة لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فترة أسبوع وذلك لإختلاف مواقع المدارس بالمحلية. في الإسبوع الثاني تم جمع عدد مقدر من الاستبانات من مديري المدارس تعذر البعض منهم لعدم جاهزيتها مما جعل الباحث يعاود ذهاباً وإياباً عدة مرات لمديري ومديرات المدارس، استغرقت فترة توزيع الاستبانة وجمعها شهراً كاملاً ، وكانت النتيجة حصول الباحث علي عدد(49) استبانة جاهزة بفقدان (3) استبانة تالفة.

(ب)الموجهين: قام الباحث بتوزيع عدد(62) استبانة للموجهين في فترة اسبوعين ، تعذر جمع بعض الاسبانات من الموجهين لظروف خاصة (مرض ، إجازة) ، استغرقت فترة توزيع وجمع الاستبانات ذهاء الثلاثة أسابيع ، وكانت النتيجة حصول الباحث علي عدد (54) استبانة جاهزة، بفقدان(6) استبانات تالفة.

(ج)المساعدون الإداريون: تم توزيع عدد (8) استبانة للمساعدين الإداريين بمكتب المحلية ، ولقد تم جمعها خلال ثلاثة أيام.

تصميم أداة المقابلة: ويقصد بها اللقاءات التي تتم بين طرفين أو أكثر، وتعد وسيلة مهمة تساعد علي تثبيت المعلومات، وتعرف الآراء والأفكار، وتتم المقابلة بطريقة مخططة ومقصودة ، تحدد فيها الأسئلة ، وترتب ترتيباً منطقياً يساعد علي توليد الأفكار منها بسهولة ويسر(أحمد اللقاني وآخرون،2003م،ص:283). لذا استخدم الباحث المقابلة للتعرف علي آراء مديري الإدارات التربوية بوزارة التربية والتعليم والمختصين

منهم وبناءً علي هذا قام الباحث بتصميم أداة مقابلة لجمع البيانات من عينة القيادات بالوزارة وقسمت إلى جزئين:

الجزء الأول: خطاب توضيحي يبين الغرض من المقابلة.

الجزء الثاني: أسئلة المقابلة وعددها سبع أسئلة مكتوبة والإجابة عنها مكتوبة أيضاً.

بعد أن أصبحت المقابلة جاهزة في صورتها الأولية تم عرضها علي المشرف الذي أبدى حولها بعض الملاحظات والتعديلات ملحق رقم (2) ، ثم عرضت علي عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال اللغة العربية وتكنولوجيا التربية وبعد أن أجريت التعديلات والإضافات التي ذكرها هيئة المحكمين أصبحت المقابلة جاهزة في صورتها النهائية ملحق رقم (5).

إختار الباحث طريقة الإتصال المباشر حيث قام بتوزيع اسئلة المقابلة يد بيد وتم استلام الأجوبة مباشرة، إختصر الباحث أن تكون المقابلة مع ذوي الخبرات الطويلة في مجال التربية والتعليم والمختصين ، حيث بلغ عدد الذين تمت إجراء المقابلة معهم (10) أفراد من القيادات التربوية ملحق رقم (6).

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة ، تمّ تحليل البيانات عن طريق برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وقد تم استخدام:

1- التكرارات.

2- والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الإستبانة.

4- اختبار كا²: يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي ، ويجب تحقيق شرطين هما: يجب أن يتبع توزيع المتغير التوزيع الطبيعي ، كذلك يجب أن تكون العينة عشوائية ، أي لا تعتمد مفرداتها على بعضها.

5- لإيجاد صدق وثبات الإستبانة استخدم الباحث معادلة الفاكرونباخ

ويمكن تلخيص هذه القوانين في الآتي:

$$1. \text{ النسبة المئوية} = \frac{\text{الجزء}}{100} *$$

الكل

2. الوسط الحسابي = مجموع المفردات

عددها

3. $كا^2 = \frac{مج (ت - ع)^2}{ع}$ حيث $ت$ تكرار تجريبي أو ملاحظ $ع$ = تكرار متوقع

ت ع (عبدالرحمن المهدي وسيد أمير ، 2009م ، ص: 118)

4. درجة الحرية = (ن-1)

5. الصدق = $\sqrt{\frac{الثبات}{}}$

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

الفصل الرابع عرض البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

تمهيد:

سيقوم الباحث بعرض البيانات ومناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة.

عرض نتائج الإستبانة:

عرض نتائج المحور الأول للاستبانة:

سؤال البحث الأول والذي ينص على: ما مدي استخدام القيادات التعليمية للتقنية

الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي؟

جدول رقم (13) يوضح استجابات أفراد العينة للسؤال الأول

الحكم على العبارة	قيمة كاي 2	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						العبارة	م
			لا أوافق		أوافق لحد ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	138.3	2.84	1.8	2	12.6	14	85.6	95	يساعد على تخفيف ضغط العمل.	1
أوافق	107.9	2.77	0.9	1	20.7	23	78.4	87	يتخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات.	2
أوافق	70.22	2.65	1.8	2	31.5	35	66.7	74	يساعد في تقليل الأخطاء.	3
أوافق	172.4	2.92	0.0	0	8.1	9	91.9	102	يساعد في تطوير أداء العاملين.	4
أوافق	146.8	2.85	2.7	3	9.9	11	87.4	97	يساعد على متابعة العمل من أي مكان.	5

أوافق	142.8	2.85	1.8	2	11.7	13	86.5	96	يساعد في ربط القيادات مع بعضها البعض.	6
أوافق	99.95	2.75	1.8	2	21.6	24	76.6	85	تمكن من تحقيق أهداف التخطيط التربوي .	7
أوافق	118.4	2.71	10.8	12	7.2	8	82.0	91	تساعد في معالجة الأمور المالية.	8
أوافق	171.6	2.90	1.8	2	6.3	7	91.9	102	يساعد على سرعة تخزين واسترجاع المعلومات.	9
أوافق	172.4	2.92	0.0	0	8.1	9	91.9	102	يعمل على حفظ سجلات الموظفين و العاملين لفترة طويلة.	10
أوافق	75.46	2.67	2.7	3	27.9	31	69.4	77	يرشد الإنفاق علي التعليم من حيث استخدام الأساليب العلمية.	11
أوافق	126.5	2.82	0.9	1	16.2	18	82.9	92	يساعد في الحصول علي معلومات مترابطة في اتخاذ القرار المناسب.	12

من بيانات الجدول رقم (13) أعلاه نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل من العبارات الآتية:

1. يساعد على تخفيف ضغط العمل.
2. يتخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات.
3. يساعد في تقليل الأخطاء.
4. يساعد في تطوير أداء العاملين.
5. يساعد على متابعة العمل من أي مكان.
6. يساعد في ربط القيادات مع بعضها البعض.
7. تمكن من تحقيق أهداف التخطيط التربوي.
8. يساعد في معالجة الأمور المالية.
9. يساعد على سرعة تخزين واسترجاع المعلومات.
10. يعمل على حفظ سجلات الموظفين والعاملين لفترة طويلة.
11. يرشد الإنفاق علي التعليم من حيث استخدام الأساليب العلمية.
12. يساعد في الحصول علي معلومات مترابطة في اتخاذ القرار المناسب.

مناقشة عبارات المحور الأول للاستبانة:

العبارة الأولى تنص على: يساعد على تخفيف ضغط العمل وقد وافق أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة بنسبة 85.6%.

العبارة الثانية تنص على: يتخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 78.4%.

العبارة الثالثة تنص على : يساعد في تقليل الأخطاء وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 66.7%.

العبارة الرابعة تنص على: يساعد في تطوير أداء العاملين وقد وافق أفراد عينة لدراسة بنسبة 91.7%.

العبارة الخامسة تنص علي : يساعد علي متابعة العمل من أية مكان وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 87.6%.

العبارة السادسة تنص علي: يساعد في ربط القيادات مع بعضها البعض وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 86.5%.

العبارة السابعة تنص علي: تمكن من تحقيق أهداف التخطيط التربوي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 76.6%.

العبارة الثامنة تنص علي: تساعد في معالجة الأمور المالية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 80%.

العبارة التاسعة تنص علي: يساعد علي سرعة تخزين واسترجاع المعلومات، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 91.9%.

العبارة العاشرة تنص علي: يعمل علي حفظ سجلات الموظفين والعاملين لفترة طويلة، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 91.9%.

العبارة الحادية عشر تنص علي: يرشد الإنفاق علي التعليم من حيث استخدام الأساليب العلمية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 69.4%.

العبارة الثانية عشر تنص علي: يساعد في الحصول علي معلومات مترابطة في اتخاذ القرار المناسب ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 82.9%.

عرض نتائج المحور الثاني للإستبانة:

سؤال البحث الثاني والذي ينص علي : ما مدي إمام الإدارات التعليمية بخطوات

تطبيق نظام التقنية الحديثة فى مجال التخطيط التربوي؟

جدول رقم (14) يوضح استجابات أفراد العينة للسؤال الثاني

الحكم على العبارة	قيمة كا2	الوسط الحسابى	خيارات الإجابة						العبارة	م
			لا أوافق		أوافق لحد ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	118.8	2.80	0.9	1	18.0	20	81.1	90	يحسن نوعية التخطيط التربوي.	1
أوافق	71.51	2.65	3.6	4	27.9	31	68.5	76	يسهم في تحويل القرارات الإدارية من التلقين الي الحوار الآلي.	2
أوافق	134	2.83	1.8	2	13.5	15	84.7	94	يعتبر أهم مصدر للمعلومات على المستوى العالمى .	3
أوافق	32.49	2.44	11.7	13	32.4	36	55.9	62	تراعى مؤسسات التعليم العام فى السودان المستجدات و التطورات فى التخطيط التربوى.	4
أوافق	82.86	2.68	5.4	6	21.6	24	73.0	81	تشجع الإدارات التعليمية على	5

									النهوض بالعملية التعليمية .	
أوافق	109.4	2.77	2.7	3	18.0	20	79.3	88	يساعد في التخطيط لعقد إجتماعات دورية لمراجعة النظام التربوي.	6
أوافق	101.2	2.74	3.6	4	18.9	21	77.5	86	تسهم في تدريب الإدارات التربوية في المجالات مختلفة.	7
أوافق	107.9	2.77	0.9	1	20.7	23	78.4	87	تتمي القدرة على التفكير العلمي الخالق في الوصول لحل المشكلات.	8
أوافق	116.2	2.77	3.6	4	15.3	17	81.1	90	يعمل علي تطور فلسفة التعليم و التعلم الذاتي.	9
أوافق	92.32	2.72	2.7	3	22.5	25	74.8	83	تمكن من استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات .	10
أوافق	94.92	2.74	0.9	1	24.3	27	74.8	83	تسهم في تطوير المناهج	11
أوافق	161.6	2.88	1.8	2	8.1	9	90.1	100	تسهم في تدريب المعلم على النظم الحديثة في التعليم.	12

من بيانات الجدول رقم (14) نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل من العبارات الآتية:

1. يحسن نوعية التخطيط التربوي.
2. يسهم في تحويل القرارات الإدارية من التلقين إلى الحوار الآلي.
3. يعتبر أهم مصدر للمعلومات على المستوى العالمي.
4. تراعي مؤسسات التعليم العام في السودان المستجدات والتطورات في التخطيط التربوي.

5. تشجع الإدارات التعليمية على النهوض بالعملية التعليمية.
 6. يساعد في التخطيط لعقد إجتماعات دورية لمراجعة النظام التربوي.
 7. تسهم في تدريب الإدارات التربوية في المجالات مختلفة.
 8. تنمي القدرة على التفكير العلمي الخلاق في الوصول لحل المشكلات .
 9. يعمل علي تطور فلسفة التعليم والتعلم الذاتي .
 10. تمكن من استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات .
 11. تسهم في تطوير المناهج .
 12. تسهم في تدريب المعلم على النظم الحديثة في التعليم .
- عرض ومناقشة عبارات المحور الثاني للإستبانة:**

العبارة الثالثة عشر تنص علي: يحسن نوعية التخطيط التربوي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 81.1%.

العبارة الرابعة عشر تنص علي: يسهم في تحويل القرارات الإدارية من التلقين إلى الحوار الآلي وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 68.2%.

العبارة الخامسة عشر تنص علي: يعتبر أهم مصدر للمعلومات على المستوى العالمي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 84.7%.

العبارة السادسة عشر تنص علي : تراعي مؤسسات التعليم العام في السودان المستجديات والتطورات في التخطيط التربوي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 55.9%.

العبارة السابعة عشر تنص علي : تشجع الإدارات التعليمية على النهوض بالعملية التعليمية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 73%.

العبارة الثامنة عشر تنص علي : يساعد في التخطيط لعقد اجتماعات دورية لمراجعة النظام التربوي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 79.3%.

العبارة التاسعة عشر تنص علي : تسهم في تدريب الإدارات التربوية فى المجالات مختلفة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.5%.

العبارة العشرون تنص علي : تنمي القدرة على التفكير العلمي الخلاق في الوصول لحل المشكلات ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 78.4%.

العبارة الحادية والعشرون تنص علي : يعمل على تطور فلسفة التعليم والتعلم الذاتي ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 81.1%.

العبارة الثانية والعشرون تنص علي : تمكن من استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 74.5%.

العبارة الثالثة والعشرون تنص علي : تسهم في تطوير المناهج ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 74.8%.

العبارة الرابعة والعشرون تنص علي : تسهم في تدريب المعلم على النظم الحديثة في التعليم ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 90.1%.

عرض نتائج المحور الثالث للاستبانة:

سؤال البحث الثالث والذي ينص علي: ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في

مجال التخطيط التربوي في السودان؟

جدول رقم (15) يوضح استجابات أفراد العينة للسؤال الثالث

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						العبارة	م
			لا أوافق		أوافق لحد ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	182.3	2.93	0.9	1	5.4	6	93.7	104	1	تسهيل التواصل بين أطراف العملية التعليمية.
أوافق	193	2.94	1.8	2	2.7	3	95.5	106	2	توفير الوقت في الحصول على المعلومات.
أوافق	102.2	2.75	2.7	3	19.8	22	77.5	86	3	التشجع على التعليم والتعلم مدى الحياة.
أوافق	162.5	2.90	0.0	0	9.9	11	90.1	100	4	تيسير الحصول على أحدث مصادر المعلومات في العملية التعليمية .
أوافق	177.5	2.93	0.0	0	7.2	8	92.8	103	5	تعتبر التكنولوجيا سريعة التطور.
أوافق	84.81	2.70	1.8	2	26.1	29	72.1	80	6	مساعدة القيادات التعليمية على ربط التعليم بالحياة.
أوافق	76.38	2.68	0.9	1	30.6	34	68.5	76	7	توليد الشعور لدى المخططين بأنهم يحظون برعاية تتضمن تطوير

									قدراتهم.	
أوافق	84.81	2.70	1.8	2	26.1	29	72.1	80	منح المستخدم السيطرة و التحكم على عملياته كافة.	8
أوافق	138.3	2.84	1.8	2	12.6	14	85.6	95	التمكين من استخدام التخطيط الجيد لرفع كفاءة القيادات التعليمية.	9
أوافق	193.4	2.95	0.0	0	4.5	5	95.5	106	تمكين المخطط التربوي من جمع أكبر قدر من المعلومات.	10
أوافق	151.9	2.86	1.8	2	9.9	11	88.3	98	جعل المخطط التربوي يتحمس لعمله بإعتباره قيادي رائد.	11
أوافق	109.4	2.77	2.7	3	18.0	20	79.3	88	ضبط نظام الحضور والإنصراف في العمل.	12
أوافق	99.95	2.75	1.8	2	21.6	24	76.6	85	المساعدة في تقويم أداء عمليات القيادات التعليمية بطريقة مستمرة.	13
أوافق	112.3	2.77	3.6	4	16.2	18	80.2	89	تمكين القيادات التعليمية للإستفادة من عقد السمنارات والندوات والمؤتمرات	14

من بيانات الجدول رقم (15) نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل من العبارات الآتية:

1. تسهيل التواصل بين أطراف العملية التعليمية.
2. توفير الوقت في الحصول على المعلومات.

3. التشجيع على التعليم والتعلم مدى الحياة.
4. تيسير الحصول على أحدث مصادر المعلومات في العملية التعليمية.
5. تعتبر التكنولوجيا سريعة التطور.
6. مساعدة القيادات التعليمية على ربط التعليم بالحياة.
7. يولد الشعور لدى المخططين بأنهم يحظون برعاية تتضمن تطوير قدراتهم .
8. منح المستخدم السيطرة والتحكم على عملياته كافة.
9. التمكين من استخدام التخطيط الجيد لرفع كفاءة القيادات التعليمية.
10. تمكين المخطط التربوي من جمع أكبر قدر من المعلومات.
11. جعل المخطط التربوي يتحمس لعمله بإعتباره قيادي رائد.
12. ضبط نظام الحضور والانصراف في العمل.
13. المساعدة في تقويم أداء عمليات القيادات التعليمية بطريقة مستمرة.
14. تمكين القيادات التعليمية من الإستفادة من عقد والسمنارات والندوات والمؤتمرات.

عرض ومناقشة عبارات المحور الثالث للاستبانة:

- العبارة الخامسة والعشرون تنص علي: تسهيل التواصل بين أطراف العملية التعليمية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 93.7%.
- العبارة السادسة والعشرون التي تنص علي : توفير الوقت في الحصول على المعلومات ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 95.5%.
- العبارة السابعة والعشرون التي تنص علي : التشجيع على التعليم والتعلم مدى الحياة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.5%.
- العبارة الثامنة والعشرون التي تنص علي : تيسير الحصول على أحدث مصادر المعلومات في العملية التعليمية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 90.1%.

العبرة التاسعة والعشرون التي تنص علي : تعتبر التكنولوجيا سريعة التطور ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 92.8%.

العبرة الثلاثون التي تنص علي : مساعدة القيادات التعليمية علي ربط التعليم بالحياة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 72.1%.

العبرة الحادية والثلاثون التي تنص علي : توليد الشعور لدى المخططين بأنهم يحظون برعاية تتضمن تطوير قدراتهم ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 68.5%.

العبرة الثانية والثلاثون التي تنص علي : منح المستخدم السيطرة والتحكم علي عملياته كافة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 72.1%.

العبرة الثالثة والثلاثون التي تنص علي : التمكين من استخدام التخطيط الجيد لرفع كفاءة القيادات التعليمية ، وقد وافق عينة الدراسة بنسبة 85.6%.

العبرة الرابعة والثلاثون التي تنص علي : تمكين المخطط التربوي من جمع أكبر قدر من المعلومات ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 95.5%.

العبرة الخامسة والثلاثون التي تنص علي : جعل المخطط التربوي يتحمس لعمله بإعتباره قيادي رائد ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 88.3%.

العبرة السادسة والثلاثون التي تنص علي : ضبط نظام الحضور والانصراف في العمل ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 79.3%.

العبرة السابعة والثلاثون التي تنص علي : المساعدة في تقويم أداء عمليات القيادات التعليمية بطريقة مستمرة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 76.6%.

العبرة الثامنة والثلاثون التي تنص علي : تمكين القيادات التعليمية من الإستفادة من عقد والسمنارات والندوات والمؤتمرات ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 80.2%.

عرض نتائج المحور الرابع للإستبانة:

سؤال البحث الرابع والذي ينص علي : ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في

مجال التخطيط التربوي في السودان؟

جدول رقم (16) يوضح استجابات أفراد العينة للسؤال الرابع

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						العبارة	م
			لا أوافق		أوافق لحدٍ ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	108.5	2.76	3.6	4	17.1	19	79.3	88	ندرة وجود خطط واضحة قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية .	1
أوافق	108.5	2.76	3.6	4	17.1	19	79.3	88	عدم توافر المعينات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية.	2
أوافق	143.4	2.86	0.9	1	12.6	14	86.5	96	قلة الميزانيات لدعم التقنية الحديثة للقيام بدورها كاملاً.	3
أوافق	80.65	2.68	2.7	3	26.1	29	71.2	79	تعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية نظرياً دون ممارسة تطبيقية حقيقية.	4
أوافق	16.27	2.31	16.2	18	36.9	41	46.8	52	عدم الرغبة في التكيف	5

									مع أساليب التقنيات الحديثة .	
أوافق	20.97	2.34	18.9	21	27.9	31	53.2	59	الشعور بعدم الإهتمام بالتغييرات الجديدة .	6
أوافق	24.7	2.28	27.0	30	18.0	20	55.0	61	الإعتقاد بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري.	7
أوافق	79.84	2.64	9.0	10	18.0	20	73.0	81	عدم وجود الكادر التقني المؤهل لصيانة الأجهزة.	8
أوافق	90.16	2.70	4.5	5	20.7	23	74.8	83	ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية.	9
أوافق	102.7	2.72	6.3	7	15.3	17	78.4	87	قلة الأجهزة التقنية المطلوبة لقيام الإدارة التعليمية بأداء مهامها.	10
أوافق	28.38	2.41	15.3	17	28.8	32	55.9	62	تهديد أنظمة أمان المؤسسات عبر جرائم المعلوماتية والمتسللين.	11
أوافق	42.38	2.50	8.1	9	33.3	37	58.6	65	غياب التشريعات المناسبة	12
أوافق	15.78	2.31	18.9	21	31.5	35	49.5	55	عدم وجود ثقة	13

									بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.	
أوافق	93.62	2.67	9.9	11	13.5	15	76.6	85	عدم وجود مراكز إشرافية مؤهلة للمساندة الفنية للمديرين و المعلمين.	14

من بيانات الجدول رقم (16) نجد أن عينة البحث يوافقون على كل من العبارات الآتية:

1. ندرة وجود خطط واضحة قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية.
2. عدم توافر المعينات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية.
3. قلة الميزانيات لدعم التقنية الحديثة للقيام بدورها كاملاً.
4. تعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية نظرياً دون ممارسة تطبيقية حقيقية .
5. عدم الرغبة في التكيف مع أساليب التقنيات الحديثة.
6. الشعور بعدم الاهتمام نحو التغييرات الجديدة.
7. الاعتقاد بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري.
8. عدم وجود الكادر التقني المؤهل لصيانة الأجهزة.
9. ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية.
10. قلة الأجهزة التقنية المطلوبة لقيام الإدارة التعليمية بأداء مهامها.
11. تهديد أنظمة أمان المؤسسات عبر جرائم المعلوماتية والمتسللين.
12. غياب التشريعات المناسبة.
13. عدم وجود ثقة بالتقنيات الحديثة من حيث إستمرارية عملها.
14. عدم وجود مراكز إشرافية مؤهلة للمساندة الفنية للمديرين والمعلمين.

عرض ومناقشة عبارات المحور الرابع للإستبانة:

العبارة التاسعة والثلاثون التي تنص على : ندرة وجود خطط واضحة قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية ، وقد وافق افراد عينة الدراسة بنسبة 79.3%.

العبارة الأربعون التي تنص على : عدم توافر المعينات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 79.3%.

العبارة الحادية والأربعون التي تنص على: قلة الميزانيات لدعم التقنية الحديثة للقيام بدورها كاملاً ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 86.5%.

العبارة الثانية والأربعون التي تنص على : تعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية نظرياً دون ممارسة تطبيقية حقيقية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 71.2%.

العبارة الثالثة والأربعون التي تنص على : عدم الرغبة في التكيف مع أساليب التقنيات الحديثة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 46.8%.

العبارة الرابعة و الأربعون التي تنص على : الشعور بعدم الاهتمام نحو التغييرات الجديدة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 53.2%.

العبارة الخامسة والأربعون التي تنص على : الإعتقاد بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 55%.

العبارة السادسة والأربعون التي تنص على :عدم وجود الكادر التقني المؤهل لصيانة الأجهزة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 73%.

العبارة السابعة والأربعون التي تنص على : ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 74.8%.

العبارة الثامنة والأربعون التي تنص على : قلة الأجهزة التقنية المطلوبة لقيام الإدارة التعليمية بأداء مهامها ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 78.1%.

العبارة التاسع والأربعون التي تنص على : تهديد أنظمة أمان المؤسسات عبر جرائم المعلوماتية والمتسللين ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 55.9%.

العبارة الخمسون التي تنص على : غياب التشريعات المناسبة ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 78.4%.

العبرة الحادية والخمسون التي تنص علي : عدم وجود ثقة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها وقد ، وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 49.5% .
العبرة الثانية والخمسون التي تنص علي: عدم وجود مراكز إشرافية مؤهلة للمساعدة الفنية للمديرين والمعلمين ، وقد وافق أفراد عينة الدراسة بنسبة 76.6% .

ب- عرض نتائج المقابلة:

السؤال الأول: ما هي أنواع التقنية المستخدمة بإدارتكم؟

جدول رقم (17) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال الاول:

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	الحاسوب المحركات الوسائط المتعددة
2	الثانية	وسائط التواصل الاجتماعي
3	الثالثة	الاجهزة و الحاسوب
4	الرابعة	البرامج التقنية ، الشبكات
5	الخامسة	الحاسوب
6	السادسة	اجهزة الحاسوب ، الشبكة العنكبوتية
7	السابعة	الحاسوب
8	الثامنة	الحاسوب ، الانترنت ، السيرك اليدوي
9	التاسعة	الحاسوب ، الطابعات ، ماكينات التصوير
10	العاشرة	الحاسب الآلي

من الجدول رقم (17) نجد أن السؤال الأول للمقابلة ينص علي ما هي أنواع التقنية المستخدمة بإدرتكم؟ كانت إجاباته علي النحو التالي: أن التقنية المستخدمة بالإدارة هي: (الحاسوب، الوسائط المتعددة ، وسائط التواصل الإجتماعي ،شبكة الإنترنت ، السيرك اليدوي ، الطابعات ، ماكينات التصوير، البرامج التقنية).

السؤال الثاني: هل هناك توجيه من قبل الجهاز التنفيذي والتشريعي يحث على

استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي؟

جدول رقم (18) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال الثاني:

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	نعم ، حكومة الخرطوم
2	الثانية	الحكومة الإلكترونية
3	الثالثة	نعم
4	الرابعة	نعم
5	الخامسة	نعم
6	السادسة	نعم
7	السابعة	نعم
8	الثامنة	نعم
9	التاسعة	نعم
10	العاشرة	نعم

من الجدول رقم(18) نجد أن السؤال الثاني للمقابلة ينص علي هل هناك توجيه من قبل الجهاز التنفيذي والتشريعي يحث علي استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي؟ كانت إجاباتهم (بنعم) بأن هناك توجيه من حكومة ولاية الخرطوم المتمثلة في وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات وجهة باستخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي.

السؤال الثالث: ما هي الإجراءات او(الخطوات) التي اتخذتها الدولة لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي ؟
جدول رقم (19) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال الثالث:

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	المساهمة المحدودة لبعض الاجهزة
2	الثانية	تعميم التعليم الالكتروني
3	الثالثة	محاولة تعميم التعليم الإلكتروني
4	الرابعة	حوسبة المناهج ، حوسبة المخاطبات
5	الخامسة	التدريب على استخدام الحاسوب ، توفير عدد محدود من الأجهزة
6	السادسة	تدريب الإداريين على الحاسوب والمعلمين ، إعداد شبكة اتصال الكتروني بالمحليات
7	السابعة	الخطوات ضعيفة
8	الثامنة	توفير المعينات داخل المؤسسة ، تدريب العاملين على التقنية
9	التاسعة	حوسبة بيانات التربية و التعليم
10	العاشرة	تدريب بعض المنسويين

من الجدول رقم (19) نجد أن السؤال الثالث للمقابلة والذي ينص علي ما هي الإجراءات أو(الخطوات) التي اتخذتها الدولة لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟ كانت إجاباتهم علي النحو التالي:

- 1- المساهمة المحدودة لبعض الاجهزة.
- 2- محاولة تعميم التعليم الإلكتروني.
- 3- حوسبة المناهج بما فيها بيانات وزارة التربية.
- 4- تدريب العاملين بالوزارة والمحليات علي استخدام التقنية الحديثة.
- 5- توفير الأجهزة وربطها عبر شبكة اتصال إلكتروني بالمحليات.

السؤال الرابع: ما هي فوائد تطبيق استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

جدول رقم (20) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال الرابع :

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	اختصار الزمن ، سرعة إنسياب المعلومة
2	الثانية	إختصار الوقت والجهد والمال
3	الثالثة	إختصار الجهد، سرعة البيانات ، سرعة المعلومات
4	الرابعة	يسرع كتابة التقارير ، يعطي قراءة واضحة
5	الخامسة	توفير الجهد والوقت ،دقة المعلومة وسهولة الحصول عليها
6	السادسة	توفير المعلومات للمخطط ، تسهل متابعة وتنفيذ الخطة ، يمكن الوزارة من عرض خطتها للجمهور ، يمكن الموظف من تبادل الخبرات
7	السابعة	السرعة ، حفظ البيانات ، المعالجات
8	الثامنة	الإستفادة القصوى من الأجهزة ، الإستفادة من المعلومات
9	التاسعة	سهولة التواصل ، وضوح الهدف ، سهولة المعلومة للمتابعة ، التحليل
10	العاشرة	السرعة ، حفظ المعلومات واستخدامها

من الجدول رقم (20) نجد أن السؤال الرابع للمقابلة والذي ينص على ما هي فوائد تطبيق استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟ كانت إجاباتهم علي النحو التالي:

- 1- إختصار الوقت والجهد والمال.
- 2- دقة وسرعة الحصول علي البيانات والمعلومات للإستفادة منها في التخطيط التربوي.
- 3- سرعة إعداد وكتابة التقارير .
- 4- سهولة متابعة تنفيذ الخطة مع إمكانية عرضها للجمهور .
- 5- وضوح الأهداف.

6- سهولة حفظ البيانات والمعلومات ويمكن استخدامها في أي لحظة.

7- تمكن الوزارة من تبادل الخبرات مع المحليات.

السؤال الخامس: ما هي التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في مجال التخطيط عبر التقنية الحديثة ؟

جدول رقم (21) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال الخامس

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	عدم تدريب الكوادر العاملة بالمكاتب ، محدودية الأجهزة ، عدم وجود ميزانية ظاهرة
2	الثانية	عدم الإستجابة السريعة للقيادات على دمج التقنية
3	الثالثة	لا توجد أجهزة حديثة والموجودة قديمة
4	الرابعة	مواكبة البرامج الحاسبة
5	الخامسة	ربط الرئاسة بالمحليات بشبكة معلوماتية واحدة
6	السادسة	عدم توفر الأجهزة الحديثة ، المواكبة ، عدم التدريب الكافي
7	السابعة	عدم الإلمام والمعرفة الكافية بالتقانة الحديثة
8	الثامنة	توفير المعينات على مستوى المحليات والمدارس والطلاب
9	التاسعة	توفير الأجهزة اللازمة لتنفيذ التقنية الحديثة
10	العاشرة	ضعف بعض الإدارات التي تحتاج لتدريب مكثف ، تنوع الوسائل المساعدة ، تنوع الوسائل التقنية

من الجدول رقم (21) نجد أن السؤال الخامس للمقابلة والذي ينص علي ما هي التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في مجال التخطيط عبر التقنية الحديثة ؟ كانت إجاباتهم علي النحو التالي:

1- عدم التدريب الكافي الكوادر بوسائل التقنية الحديثة.

2- عدم توفير الأجهزة الحديثة والمعينات اللازمة لتنفيذ التقنية الحديثة بالوجه المطلوب.

3- عدم وجود ميزانية مرصودة لبرنامج التقنية الحديثة.

4- عدم وجود ربط شبكي بين الوزارة والمحليات.

5- عدم إلمام الإدارات والمعرفة الكافية بالتقنية الحديثة.

السؤال السادس: هل تعتقد أن استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي

يعمل على تطوير العملية التعليمية ؟

جدول رقم (22) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال السادس:

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	نعم
2	الثانية	نعم
3	الثالثة	نعم
4	الرابعة	نعم
5	الخامسة	نعم
6	السادسة	نعم
7	السابعة	نعم
8	الثامنة	نعم
9	التاسعة	نعم
10	العاشرة	نعم

من الجدول رقم (22) نجد أن السؤال السادس للمقابلة والذي ينص علي هل تعتقد أن

استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي يعمل على تطوير العملية التعليمية

؟ كانت إجاباتهم (بنعم)، أنّ استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي يعمل

على تطوير العملية التعليمية.

السؤال السابع: ما هي نظرتكم المستقبلية لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

جدول رقم (23) يوضح نتائج المقابلة عن السؤال السابع:

م	رقم المقابلة	الاجابة عن السؤال
1	الأولى	أن تتم جميع التعاملات عبر التقنية الحديثة ويستفيد منها المعلم والطالب بالصورة المطلوبة
2	الثانية	الثبات في استخدام التقنية الحديثة ومتابعة الجديد منها
3	الثالثة	تزويد العاملين بالمعارف والتدريب الخاص باستخدام وسائل التقنية
4	الرابعة	تعين خريجي التقانة الحديثة ، تدريب وتأهيل العاملين في مجال التخطيط التربوي
5	الخامسة	ان يستخدم التخطيط التربوي التقنية الحديثة لاتخاذ قرارات سليمة ودقيقة في المجال التربوي
6	السادسة	إعداد السجل التدريبي للمعلم
7	السابعة	التدريب ، سن اللوائح لتفعيل التعامل بالتقنية والتقليل من التعامل الورقي
8	الثامنة	تحديث الأجهزة
9	التاسعة	بدء تجريب إستخدام التقنيات على مستوى الرئاسة في البرامج القياسية وتطوير البيانات إلى معلومات يسهل إستخدامها
10	العاشرة	توفير الأجهزة- تدريب الكوادر ، توفير الميزانية ، البيئة ، التوسع في نطاق التواصل

من الجدول رقم (23) نجد أن السؤال السابع للمقابلة والذي ينص علي ما هي نظرتكم المستقبلية لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟ كانت إجاباتهم علي النحو التالي:

- 1- أن تتم جميع التعاملات الإدارية عبر التقنية الحديثة ليستفيد منها كل المجتمع(المعلمين، الطلاب ، أولياء الأمور).
- 2- الثبات في استخدام التقنية الحديثة لمتابعة الجديد.
- 3- تزويد العاملين بالمعارف والتدريب الخاص باستخدام وسائل التقنية الحديثة.
- 4- الإستفادة من خريجي التربية التقنية في برنامج التخطيط التربوي.
- 5- تدريب وتأهيل الإدارات في مجال التخطيط التربوي مع إعداد السجل التدريبي للمتدربين.
- 6- أن يستخدم المخطط التربوي التقنية الحديثة اتخاذ قرارات سليمة ودقيقة في المجال التربوي.
- 7- سن اللوائح لتفعيل التعامل مع التقنية الحديثة والتقليل من التعامل الورقي،
- 8- ربط الوزارة بالمحليات عبر التقنية الحديثة مع توفير المعلومات ليسهل استخدام تداولها في الوقت المناسب.
- 9- ضرورة توفير الأجهزة والمعينات اللازمة.

نتائج أسئلة الدراسة:

نتيجة السؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول للدراسة على : "ما مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية

الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي؟"

جدول رقم (24) يوضح نتائج السؤال الأول للدراسة:

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						السؤال الأول	م
			لا أوافق		أوافق لحدٍ ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	128.6	2.80	2.3	30	15	202	82.6	1100	1 ما مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي.	

من بيانات الجدول رقم (24) حول الإجابة عن السؤال الأول للدراسة الذي ينص على: "ما مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي؟"

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 82.6% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.80 و قيمة كا² تساوي 128.6 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية ، التي تساوي 37 ، لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية بمعنى أنه تستخدم القيادات التربوية التقنيات الحديثة في مجال التخطيط التربوي.

مناقشة نتيجة السؤال الأول:

نجد أن الإجابة عن السؤال الأول للدراسة ، الذي ينص علي: "ما مدي استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي؟". نسبة أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 82.6% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.80 و قيمة كا² تساوي 128.6 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية ، التي تساوي 37، لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الأمين بابكر محمد حيث حدث أنه يتم توظيف الهاتف بنسبة بلغت (56.9%) وكذلك دراسة ودراسة على أحمد الطيب ، حيث توصلت إلى أن إدارة التعليم الثانوي تشارك في التخطيط التعليمي بدرجة كبيرة وأن اتجاهات إدارة التعليم الثانوية إيجابية نحو التخطيط التعليمي ، دراسة صلاح محمد الأمين توصلت الدراسة إلي أن استخدام الأسلوب التقني في العملية التعليمية هو السبيل الذي يمكن التخطيط السليم، وكذلك دراسة أيمن محمد سليم تبرز تقنية الحاسوب كأحد الأنماط الحديثة في العملية التعليمية.، حيث توصلت دراسة أفشاري أن أكثر من نصف مديري المدارس يستخدمون لأداء المهام الإدارية. كما وضحت دراسة باسكوريلا أن التكنولوجيا أفادة أداء مهام العمل اليومي لمديري المدارس المتمثل في " حفظ بيانات الطلبة ، وتفعيل التواصل بين المجتمع.

كما لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبوبكر شيخ علي أن معظم المستخدمين لتكنولوجيا المعلومات يفتقرون إلي المعرفة والمهارات الكافية التي تجعلهم يستخدمون التقنية بمهارة، ودراسة هشام عبدالشافع عبدالرحمن أن ضعف استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة سبب في عدم تحقيق الأهداف المنشودة مع وجود معوقات في التخطيط للإدارة الإلكترونية وتنظيمها . ويرى الدارس أن هذه النتيجة طبيعية للأسباب الآتية:

1. إنتشار ثقافة الحوسبة والبرمجيات المحوسبة.
2. إقبال المعلمين في بحوث الترقّي الوظيفي على بحوث الحوسبة والبرمجيات.

3. التدريب المستمر في مجال حوسبة العملية التعليمية.

4. انتشار الحواسيب واستخدامها في الحياة عامة والخاصة إذ أصبح لا يخلو منزل

من جهاز حاسوب.

عرض نتيجة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة على : " ما مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي ؟".

جدول رقم (25) يوضح نتائج السؤال الثاني للدراسة:

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						السؤال الثاني	م
			لا أوافق		أوافق لحدٍ ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	101.9	2.73	3.3	44	20	268	76.6	1020	ما مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.	2

من بيانات الجدول رقم (25) حول الإجابة عن السؤال الأول للدراسة الذي ينص على :
 ما مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال
 التخطيط التربوي" نجد أن نسبة أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 76.6% والوسط
 الحسابي للعبارة يساوي 2.73 و قيمة كا² تساوي 101.9 وهي أكبر من قيمة كا²

الجدولية ، التي تساوي 37 ، تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية بمعنى أن الإدارات التربوية ملمة بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.
مناقشة نتيجة السؤال الثاني:

وجد أن الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة ، الذي ينص علي " ما مدى إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟".

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 76.6% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.73 و قيمة كا² تساوي 101.9 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية التي تساوي 37 ، لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من محمد أحمد عبدالله بني مفرج في توفر مهارة استخدام التقنيات التعليمية في المدارس ، وكذلك دراسة مصطفى عطية رحمة الله في هناك إلمام لمديري إدارات التعليم بدور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ودراسة صلاح محمد الأمين في أن استخدام أسلوب التقنية هو السبيل الذي مكن من التخطيط السليم.

كما لم تتفق مع دراسة عماد الدين محمد خير حسنتود في أنه ليس هنالك علاقة واضحة بين التخطيط التربوي وتدريب المعلمين في المرحلة الثانوية ولا توجد خطط مستقبلية في التخطيط التربوي بولاية الخرطوم لتدريب معلمي المرحلة الثانوية. ويرى الدارس أن هذه النتيجة طبيعية للأسباب الآتية:

1. انتشار ثقافة الحوسبة والبرمجيات المحوسبة .
2. التدريب المستمر في مجال حوسبة العملية التعليمية ما يعرف "بالتعليم الإلكتروني".
3. انتشار الحواسيب واستخدامها في الحياة عامة وفي الحياة الخاصة إذ أصبح لا يخلو منزل من جهاز حاسوب.

عرض نتائج السؤال الثالث للدراسة:

ينص السؤال الثالث على: " ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

جدول رقم (26) يوضح نتائج السؤال الثالث للدراسة:

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						السؤال الثالث	م
			لا أوافق		أوافق لحد ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	68.3	2.57	10	161	23	352	67	1041	ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.	

من بيانات الجدول رقم (26) حول الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ، الذي ينص علي " ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

أن نسبة أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 68.3% ، والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.57 وقيمة كا² تساوي 68.3 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية ، التي تساوي 37 ، لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية بمعنى توجد بعض المعوقات في تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.

مناقشة نتيجة السؤال الثالث:

نجد أن الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ، الذي ينص علي " ما فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 67% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.57 وقيمة كا² تساوي 68.3 وهي اكبر من قيمة كا² الجدولية والتي تساوي 37 لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من كوناس في انه توجد حاجة ماسة للتدريب والتطوير للوسائل التعليمية، ودراسة باسكوريليا في أن التكنولوجيا أفادت في أداء مهام العمل اليومي لمديري المدارس العليا، ودراسة أنس بابكر محمد في أن استخدام الوسائل الحديثة من أجهزة ومعدات يفعل العملية الإدارية. ويرى الدارس أن هذه النتيجة طبيعية للأسباب الآتية:

1. إن التخطيط التربوي الفعال يعتمد على قاعدة البيانات المتوفرة.
2. قدرة البرمجيات على المقارنة والتحليل والوصول إلى استنتاجات يبنني عليها التخطيط.

عرض نتائج السؤال الرابع للدراسة:

ينص السؤال الرابع للدراسة على: "ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

جدول رقم (27) يوضح نتائج السؤال الرابع للدراسة:

الحكم على العبارة	قيمة كا ²	الوسط الحسابي	خيارات الإجابة						السؤال الرابع	م
			لا أو وافق		أوافق لحد ما		أوافق			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أوافق	133.5	2.82	1.5	24	15	234	83.4	1296	3	ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.

من بيانات الجدول رقم (27) حول الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة ، الذي ينص على "ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

أن نسبة أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 83.4% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.82 وقيمة كا² تساوي 133.5 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية ، التي تساوي 37 لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية بمعنى توجد بعض المعوقات في تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.

مناقشة نتيجة السؤال الرابع:

نجد أن الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة الذي ينص علي " ما معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان؟".

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 83.4% والوسط الحسابي للعبارة يساوي 2.82 و قيمة كا² تساوي 133.5 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية ، التي تساوي 37 ، لذا تعتبر نتيجة هذا السؤال إيجابية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ، كما تتفق مع دراسة الأمين بابكر محمد في أن هنالك عدداً كبيراً لحد ما من الإدارات التعليمية لا تمتلك أجهزة حاسوب بصورة يمكن توظيفها في توفير المعلومات وتحليل البيانات. وكذلك دراسة صلاح محمد الأمين عثمان في عدم توفر الوسائل التعليمية في كليات التربية ، كذلك دراسة عبدالغني أبوالقاسم آدم رجال في إقناع إدارات مؤسسات التعليم العالي بأهمية التقنيات التعليمية والإلتزام باستخدامها داخل قاعات الدرس ، وكذلك دراسة علي أحمد الطيب علي في أنه لا يوجد جهاز تخطيط تعليمي قومي ، كما أن دراسة العالم بانقا مختار توصل إلى أن عدم وجود سياسات تربوية واضحة تقود إلى استخدام التكنولوجيا في التعليم ، كما لا توجد موجّهات محددة مرتبطة بتطوير التكنولوجيا ، أما دراسة وليد بن فؤاد تحدد من المعوقات نقص الكوادر البشرية وعدم توفر التمويل ، أما دراسة أيمن محمد الجمل اشارت إلي ضعف الإمكانيات المادية لتجهيز المختبرات الحاسوبية ، وكذلك دراسة أكبابا ألتون في قلة عدد الأجهزة وملحقاتها وندرة البرمجيات وضعف خطوط الأنترنت. ويرى الدارس أن هذه النتيجة طبيعية لأسباب الآتية:

1. قلة البرمجيات في مجال حوسبة الإدارة إلكترونياً.
2. قلة الأطر المؤهلة في مجال حوسبة الإدارة الإلكترونية.
3. ضعف شبكات الإنترنت الموجودة داخل السودان.
4. التكلفة المالية العالية لحوسبة الإدارة التعليمية.
5. تجدد البيانات والمعلومات الخاصة بعمل إدارة التخطيط التربوي.
6. ضعف الميزانيات المرصودة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

سوف يتناول الباحث في هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية.

النتائج:

1. تستخدم القيادات التعليمية التقنية الحديثة في مجال نظام التخطيط التربوي.
2. إمام الإدارات التربوية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي.
3. هنالك فوائد لتطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.
4. توجد معوقات لتطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي في السودان.

التوصيات:

1. الإهتمام باستخدام التقنية الحديثة في عملية التخطيط التربوي لدي القيادات التعليمية.
2. العمل علي إعداد الخطط الواضحة والقادرة على تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية
3. العمل على توفير المعينات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية.
4. معالجة المعوقات التي تحول دون استخدام التقنية الحديثة في التخطيط التربوي لدي القيادات التعليمية.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. فاعلية الدراسات الإستراتيجية لتطوير التخطيط التربوي بالتعليم العام.
2. تقويم نظم الإدارة الالكترونية في تنفيذ عمليات التخطيط التربوي.
3. مدى إمكانية الربط الشبكي بين مؤسسات التعليم العام وأثره في إنجاح التخطيط التربوي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

أ- القرآن الكريم .

ب- كتب السنن:

1/ إبراهيم أنيس وآخرون (1985م) ، المعجم الوسيط ، دار الفكر ، القاهرة ، المجلد الثاني.

أحمد حسين اللقاني وآخرون (2003م) ، معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، ط3 ، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة.

2/ الإمام مسلم بن الحجاج (1984م) ، صحيح مسلم بشرح النووي ، ج 16 ، ط 3 ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان.

ثانياً: المراجع:

3/ إبراهيم عصمت مطاوع (2000م) ، الإدارة التربوية فى الوطن العربي ، النهضة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

4/ إبراهيم عصمت مطاوع (2003م) ، الإدارة فى الوطن العربي ، النهضة المصرية ، مصر.

5/ أحمد إبراهيم أحمد (1999م)، نحو تطوير الإدارة المدرسية "دراسات نظرية و ميدانية" ، المعارف الحديثة ، الإسكندرية.

6/ أحمد إسماعيل حجي (2002م) ، إقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، دار الفكر العربي ، القاهرة.

7/ أحمد على الحاج (2000م) ، التخطيط التربوى إطار لمدخل تنموي جديد ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن.

8/ إسماعيل صبري عبدالله (1994م) ، التنمية البشرية "الجمعية العربية للبحوث الإقتصادية" ، القاهرة.

9/ اماتاسيف ، الثورة العلمية والتكنولوجيا ، ترجمة موسى جندى ، دار الثقافة الجديدة ، القاهرة .

- 10/ أمل لطفي أبوطاحون (2010م) ، التخطيط التربوي إعتبراته الثقافية والإجتماعية والإقتصادية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، عمان .
- 11/ بسام العمري (2005م) ، محاضرات جامعية فى مساق أساسيات التخطيط التربوى لطلبة الدبلوم المهني فى الإدارة المدرسية ، الجامعة الأردنية ، عمان .
- 12/ بشير عبدالرحيم الكلوب (1993م) ، التكنولوجيا فى عملية التعليم والتعلم ، دار الشروق ، عمان .
- 13/ بهاء الدين أمين (د.ت) ، الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها ، دار التقدم العلمى .
- 14/ جابر عبدالحميد وآخرون (2002م) ، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 15/ جودة عزت عطوى (2008م) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوى وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، عمان .
- 16/ جودة عزت عطوى (2010م) ، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوى أصولها و تطبيقاتها ، ط4 ، دار الثقافة ، عمان .
- 17/ حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (2003م) ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، القاهرة .
- 18/ حامد عمار (1969م) ، فى إقتصاديات التعليم ، ط2، دار المعرفة ، القاهرة .
- 19/ حسن حمد الطوبجي (1985م) ، تعريف تكنولوجيا التعليم ، دار العلم للنشر ، الكويت .
- 20/ حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي (2007م) ، الإدارة التربوية ، ط2، دار المسيرة ، عمان .
- 21/ حسن شحاته وزينب النجار (د.ت) ، معجم المصطلحات التربوية النفسية ، ط2 ، الدار المصرية اللبنانية. مصر .

- 22/ حسين حمدي الطوبجى (1988م) ، وسائل الإتصال و التكنولوجيا فى التعليم ، دار القلم للنشر والتوزيع.
- 23/ ربحى مصطفى ومحمد عبدالديس (2002م) ، وسائل تكنولوجيا التعليم ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
- 24/ رداح الخطيب وآخرون (1987م) ، الإدارة والإشراف التربوي "اتجاهات حديثة" ، ط2.
- 25/ سامي سلطي عريفج (2007م) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط3، دار الفكر.
- 26/ سليمان هاشم بدر (2009م) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار أسامة ، عمان.
- 27/ سميح أمغلي وآخرون (1997م) ، قواعد التدريس فى الجامعات ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان.
- 28/ سيف الإسلام سعد (2005م) ، الإدارة والتخطيط التربوي ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم.
- 29/ صلاح الدين إبراهيم وحنان عبدالحليم رزق (2003م) ، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 30/ طارق عبدالحميد البدرى (2005م) ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وتطبيقاتها ، دار الثقافة ، عمان
- 31/ طارق عبدالرؤوف عامر (2007م) ، التعليم والمدرسة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 32/ عبدالله عمر الفرا (1999م) ، تكنولوجيا التعليم والإتصال ، ط4 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 33/ عبدالجواد بكر وآخرون (2015م) ، كفايات تكنولوجيا المعلومات فى الإدارة التعليمية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.

- 34/ عبدالرحمن المهدي وسيد أحمد حاج (2009م) ، التحليل الإحصائي لطلاب الدراسات العليا للتربية ، مطبعة جامعة الخرطوم ، السودان.
- 35/ عبدالرحمن عدس وآخرون (1988م) ، الإدارة بالأهداف ، عمان.
- 36/ عبدالرحمن عدس وآخرون (1999م) ، أساليب البحث التربوي ، دار الفرقان ، عمان.
- 37/ عبدالمنعم فهمي (2006م) ، الملامح الحديثة للإدارة التربوية ، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة.
- 38/ عبدالله عبدالدائم (1979م) ، التربية في البلاد العربية "حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها" ، ط3 ، دار العلم للملايين ، بيروت.
- 39/ عبدالحافظ محمد سلامة (1998م) ، وسائل الإتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار الفكر ، عمان.
- 40/ عبدالعظيم الفرجاني (2000م) ، تكنولوجيا المواقف التعليمية ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، مصر.
- 41/ عبدالغني النووي (1987م) ، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة.
- 42/ عرفات عبدالعزيز سليمان (1985م) ، استراتيجية الإدارة في التعليم "دراسة تحليلية مقارنة" ، ط3 ، مكتبة الانجلو المصرية. مصر.
- 43/ عصام الدين آدم برير (2006م) ، التخطيط التربوي والتنمية البشرية ، دارالكتاب الجامعي ، الإمارات ، العين.
- 44/ علي السلمي (1978م) ، التخطيط والمتابعة ، المعهد القومي للتخطيط ، القاهرة.
- 45/ عمر حسن مسار (2005م) ، الإدارة التعليمية ، دار صفاء ، عمان.
- 46/ فاروق شوقي البوهي (1999م) ، التخطيط التربوي عملياته ومدخله وإرتباطه بالتنمية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.

- 47/ فاروق شوقي البوهي (2011م) ، التخطيط التربوى عملياته ومدخله وإرتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- 48/ فاروق عبده فليه وأحمد عبدالفتاح الزكي (2004م) ، معجم مصطلحات التربية لفظاً وإصطلاحاً ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- 49/ فاروق عبدالحميد اللقانى (1985م) ، الأصول الفلسفية للتربية ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
- 50/ فؤاد بسيوني متولي (1998م) ، مشكلة التخطيط ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية.
- 51/ فيصل الراوي (2000م) ، الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها فى التعليم ورياض الأطفال ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت.
- 52/ قاسم بن عائل الحربي (2004م) ، القيادة المدرسية فى ظل القيادة التربوية الحديثة ، الرشد ، الرياض.
- 53/ لطفي محمد الكبسى (2000م) الإدارة الحديثة فى خدمة التربية ، دار المجتمع ، السعودية ، جده.
- 54/ محسن مصطفى (1999م) ، الخطاب الإصطلاحى التربوى بين اسئلة الأزمة وتحديات التحول الحضارى "سوسيولوجية نقدية" الدار البيضاء ، المركز الثقافى العربى. المغرب.
- 55/ محمد أحمد الغنام (1984م) ، التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوى نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية "فى مكتب التربية العربى لدول الخليج" الإتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة التربوية.
- 56/ محمد الباتع عبدالعاطى (2015م) ، تكنولوجيا التعليم والمعلومات ، المكتبة التربوية ، الإسكندرية.
- 57/ محمد الصيرفى (2007م) ، السلوك الإدارى "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .

- 58/ محمد حسن العمایرة (1999م) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسیرة ، الأردن.
- 59/ محمد زیدان حمدان (1986م) ، وسائل تكنولوجيا التعليم مبادئها وتطبيقاتها فی التدريس ، دار التربية الحديثة ، الأردن.
- 60/ محمد علی حافظ (د.ت) ، التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصرية للتألیف و الترجمة ، مصر.
- 61/ محمد نايف زریقات (2006م) ، التدريب علي الخطط التربوية ، دار جریر للنشر والتوزيع ، عمان.
- 62/ محمد محمود الحيلة (2014م) ، تكنولوجيا التعليم بین النظرية والتطبيق ، ط9 ، دار المسیرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، عمان.
- 63/ محمد محمود مرسي (1985م) ، التربية ومحاولات التنمية والإينماء التنموی ، مكتبة وهبة ، القاهرة.
- 64/ محمد منیر مرسی (1977م) ، تخطيط التعليم وإقتصادياته ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- 65/ محمد منیر مرسي (د.ت) ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة.
- 66/ محمود عبدالقادر قرارة (1987م) ، نحو إدارة تربوية واعية ، دار الوسام ، بیروت.
- 67/ مجدی عزیز إبراهيم (2002م) ، التقنيات التربوية "رؤی لتوظيف وسائل الإتصال و تكنولوجيا التعليم " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 68/ هانی عبدالرحمن الطویل (1999م) ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل ، عمان.
- 69/ مصطفى حسن عبدالرحمن (1991م) ، مفهوم الوسائل التعليمية والتكنولوجيا ، دار إحياء التراث الإسلامي ، المدينة المنورة ، السعودية.
- 70/ هبة تقي محمد وآخرون (2008م) ، تطور الإدارة المدرسية بنظام الإدارة الإلكترونية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.

- 71/ هشام يعقوب مريزق (2009م) ، التخطيط التربوي المفهوم والواقع والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان.
- 72/ وفقى حامد أبوعلى (2014م) ، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 73/ وهيب سمعان وآخرون (1984م) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتاب ، ط2 ، القاهرة.
- 74/ وزارة التربية والتعليم ، ولاية الخرطوم، كتاب الإحصاء التربوي ، للعام 2013-2014م.
- 75/ وزارة التربية والتعليم، ولاية الخرطوم ، كتاب الإحصاء التربوي، العام للعام 2016-2017م.
- 76/ وزارة التربية والتعليم العام ، توصيات مؤتمر المناهج ، بخت الرضا ، 1973م.
- 77/ يسن عبدالرحمن قنديل (1990م) ، الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعليم "المضمون والعلاقة والتطبيق" ، ط2 ، دار النشر الدولي ، الرياض.
- 78/ يوسف أحمد عيادات (2004م) ، الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- 79/ يوسف قطامي وآخرون (1994م) ، برنامج التربية ؛ تصميم التدريس ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، عمان.

ثالثاً: البحوث والرسائل الجامعية:

- 80/ أبوبكر شيخ علي بن الشيخ أبوبكر ، (2006م) ، نموذج مقترح لتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تطبيق ناتج للحكومة الإلكترونية في الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية

81/ آدم علي عسير ، (2007م) ، دور التخطيط المدرسي في تطوير العملية التعليمية في الثانوية بمقدشو، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية التربية .

82/ أنس بابكر محمد ، (2003م) ، دور التقنيات التعليمية في الإدارة التربوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهي ، كلية التربية .

83/ أم الحسن صالح عمر محمد ، (2016م) ، دور استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في الإدارة التربوية في السودان ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة الزعيم الأزهي ، كلية التربية .

84/ الأمين بابكر محمد ، (2005م) ، توظيف تقنية المعلومات في الإدارة التعليمية ودعم القرار التربوي بولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهي ، كلية التربية .

85/ أيمن محمد سليم الجمل ، (2003م) ، واقع استخدام الحاسوب في التعليم العالي بفلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية .

86/ بانقا مختار بخيت ، (2011م) ، السياسات والموجهات الإدارية التربوية ودورها في التطور التكنولوجي في العملية التعليمية بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية .

87/ توفيق الزاكي حسن ، (2017م) ، واقع الإدارة والتخطيط التربوي بالتعليم الثانوي في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية .

88/ رقية الطيب أحمد ، (2015م) ، مدي تطبيق المهام الإدارية لدي مديري مدارس الأساس وانعكاساتها علي تطوير العملية التعليمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية .

- 89/ ردنه وليد بن فؤاد ، (2007م) ، استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، كلية التربية.
- 90/ زعفران منصور حمود الحريبي (2017م) ، مشكلات التخطيط التربوي وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، كلية التربية .
- 91/ سالم زايد خليفة الطنجي ، (2003م) ، توظيف تقنيات الحاسوب في الإدارة المدرسية بمنطقة الشارقة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أفريقيا العالمية ، كلية التربية.
- 92/ صلاح محمد الأمين عثمان ،(2005) ،استخدام تقنيات التعليم في توظيف الإمكانيات التعليمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التربية.
- 93/ عبد العاطي عمرعلي العوضي ، (2002م) ،أثر المستحدثات التكنولوجية في حل مشكلة البيئة التعليمية السودانية وتطويرها، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية.
- 94/ عبد الغني أبو القاسم آدم رجال ، (2007م) ،دور التقنيات التعليمية في ترقية الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بولايات دارفور، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين ، كلية التربية.
- 95/ عبد اللطيف خالد محمد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية ، (2001م).
- 96/ علي أحمد الطيب علي ، (2009م) ، دور إدارة التعليم الثانوي في التخطيط التعليمي للمرحلة الثانوية بالسودان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام درمان الإسلامية ، كلية التربية.
- 97/ عماد الدين محمد محمد خير حسنتود ، (2015م) ، دور التخطيط التربوي بولاية الخرطوم في تدريب معلمي المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الخرطوم الدولي للغة العربية.

98/ عويبة طالب أبوسنينه ، (2002م) ، الإدارة الإلكترونية لمدارس التعليم قبل الجامعي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مديري المدارس ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية التربية.

99/ فائزة محمد الحاج أبو هريرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية التربية ، (1998م).

100/ محمد أحمد عبد الله بني مفرّج ، (2013م) ، استخدام تقنيات التعليم ودورها في العملية التعليمية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية التربية.

101/ مصطفى عطية رحمة الله ، (2015م) ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير تعليم مرحلة الأساس في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

102/ معتز عبد الدائم محمد عبد الدائم ، (2007م) ، دور التقنيات في تطوير العملية التعليمية بالمدارس الثانوية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية التربية.

103/ موسى أحمد محمد الشيخ (2017م) ، دور تكنولوجيا التعليم في تطوير الكفايات التدريسية للاستاذ الجامعي بكليات التربية بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، كلية التربية.

رابعاً : المجلات والأوراق العلمية:

104/ إبراهيم القريوتي (2002م) ، الكمبيوتر والانترنت وتعليم الأطفال ذو الإعاقة العقلية ، مجلة المنال ، العدد 156 ، عمان ، الأردن.

105/ أحمد إسماعيل حجي (1999م) ، كلمته في الجلسة الافتتاحية من مؤتمر الإدارة التربوية في الوطن العربي ، المنعقد في كلية التربية جامعة عين شمس ، في الفترة من 23-25 يناير ، القاهرة الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية ، بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي، عين شمس.

- 106/ أحمد بليق (1986م) ، الإدارة التربوية الحديثة ، ورقة عمل 12/87 الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان ، الأردن .
- 107/ إسماعيل فادي (2003م) ، البنية التحتية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات فى التعليم ، والتعليم عن بعد ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الإقليمية حول توظيف تقنيات المعلومات والإتصالات فى التعليم ، والتعليم عن بعد ، دمشق فى الفترة (15- 17/2003م) .
- 108/ الشافعي وأحمد عبدالحميدوناس (2000م) ، ثقافة الجودة فى الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الإستفادة منها فى مصر، مجلة التربية ، المجلد الثاني ، القاهرة ، العدد 1 .
- 109/ حسن حسين البيلاوي (1997م) ، التعليم واحتياجات المجتمع المصري فى القرن الحادى والعشرين ، مجلة التربية المعاصرة ، العدد 46 ، السنة 14 ، رابطة التربية .
- 110/ ضياء الدين زاهر (2004م) ، التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها فى تجديد النظم التعليمية "مجلة مستقبل التربية العربية " ، المجلد العاشر ، العدد 34 ، المركز العربي للتعليم و التنمية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
- 111/ عبداللطيف الصفى الجزار (2010م) ، اتجاهات بحثية فى معايير بيئية توظف تقنية المعلومات و الإتصالات والتدريب "ورقة بحثية مقدمة إلى الندوة الأولى فى تطبيقات تقنية المعلومات والإتصالات والتعليم والتدريب " فى الفترة "12-14 أبريل 2010" ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- 112/ عبدالقادر عبدالفتوح وعبدالعزيز السلطان (2003م) الإنترنت فى التعليم "مشروع المدرسة الإلكترونية " رسالة الخليج العربي ، العدد 71 السنة العاشرة ، مكتب التربية العربي لدول الخليج .

113/ مالك محجوب (د.ت) ، ورقة مقدمة بعنوان "السياسات التعليمية ودور التخطيط التربوي " ، وزارة التربية والتعليم العام.

114/ محمد عبدالله المنيع (1986م) ، بعض الأساليب التقنية ومدى الإستفادة منها فى الإدارة التعليمية "دراسات تربوية " مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، م3.

115/ محمد عبدالحليم إبراهيم (1979م) ، التقنيات التربوية ، مجلة تكنولوجيا التربية ، العدد 18.

خامساً المراجع الأجنبية:

116 - Akbaba - Altun, Sadegul(2001)Elementary School Principals Attitude Toward Technology and Their Computer Experience .EDRS Reoroduction Service , ED 477708.

117- Afshari, Mojganet.A 10(2001):School Leader ship and in Formation and Communication Technology , The Turkish on line Journal For Education Technology TOJET October (2008) ISSN:1303-652 volume 7 Issue 4 Article 9.

119- Pasquer William joseph w(2008), The high school principals perspective and role in regard to The Integration of Technology in to The high school and How has the principal is role been Impacted, dissertatio University of prittsb Wgh(2008).

119- konacs . p. a survey of education need of seleeted training specialist with recommendation by education technology of training .ph.d. dissertation. University of pittsburg .pa.(1986).

120- hammifan. R. and sevevye. W. technologyin the classroom ; the teacher new role and hesitance to it. Education technology.(1993).

121- Sharles.F.hoban, (1965), "from theory policy decision" Ar communication review,13,124,Summer.

122- Laudon .C.and claudon, j. manggement Information Systems 9,the ed , USA, Newjersey prentice H oll.

مواقع إنترنت:

123-([aspx.pageidhttp://yana_beea.net/=847and type =gen](http://yana_beea.net/=847and_type_gen)

on1of1 : م 2017/3/ 20 - (ينابيع تربوية)

124-([http: // www.abegs.org1_frtok/fntoko,htm](http://www.abegs.org1_frtok/fntoko,htm). مشروع المدرسة الإلكترونية م 2019/4/15).

125-([http://www.libraries_mohyssim.com/forum/show_thread.php? t5908.2007](http://www.libraries_mohyssim.com/forum/show_thread.php?t5908.2007) : م 2017/7/12 - محمد المنيع).

126-(www.ntc.gov.sd.2012.م 2019/5/26 بتاريخ - موقع الهيئة القومية للاتصالات السودانية)

الملاحق

ملحق رقم (1)
الإستبانة في صورتها الأولية
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية

استبانة موجهة لمديري إدارات التعليم الثانوي

بين يديكم استبانة استخدمتها لجمع بيانات لدراسة حول (دور القيادة التعليمية في التخطيط باستخدام التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية).
ارجو كريم تفضلكم الإجابة عن عبارات الإستبانة علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وجزاكم الله خيراً

كمال الدين آدم حسن محمد
طالب دكتوراه (الإدارة والتخطيط التربوي)

أولاً : معلومات أولية :

- النوع: ذكر () انثى () .
العمر: أقل من 40 () 40 وأقل من 50 () 50 فأكثر () .
الوظيفة: مدير مدرسة () موجه () إدارى () .
المؤهل العلمي: جامعى () دبلوم عالى () ماجستير () دكتوراة () .
الخبرة: أقل من 10 سنة () 10 وأقل من 15 () 20 فأكثر () .
التدريب: مدرب () غير مدرب () .

ثانياً : محاور الإستبانة :

أمام كل عبارة ضع علامة () فى المكان الذى يعبر عن رأيك .

المحور الأول : استخدام التقنية الحديثة فى مجال التخطيط التربوى :

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	تحسين نوعية التعليم وزيادة فعاليته			
2	المساهمة فى تحويل القرارات الإدارية من التلقين إلى الحوار الآلى			
3	يعتبر أهم مصدر للمعلومات على المستوى العالمى بما توفره من ملايين المواقع الرئيسية و الفرعية لملايين المشتركين فى كل العالم			
4	تراعى مؤسسات التعليم العام فى السودان المستجدات و التطورات فى التخطيط التربوي عبر التقنية الحديثة			
5	حققت مؤسسات التعليم العام فى السودان تقدماً كبيراً فى استخدام التقنية الحديثة فى العملية التعليمية			
6	تشجيع الإدارات التعليمية على استخدام التقنية الحديثة للنهوض بالعملية التعليمية			
7	تستخدم فى التخطيط لعقد إجتماعات دورية لمراجعة النظام التربوي			
8	الإقبال المتزايد على التعليم يتحتم على الإدارة التعليمية استخدام التقنية الحديثة			
9	المساهمة فى تدريب الإدارة التربوية فى مجالات مختلفة			
10	تؤدى إلى استثارة إهتمام الطلاب واشباع حاجاتهم للتعلم			
11	تنمية القدرة على التأمل والتفكير العلمى الخلاق فى الوصول لحل المشكلات المعاصرة			
12	مواجهة تطور فلسفة التعليم وتغيير دور المدرس			

			تستخدم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات	13
			المساهمة في تطوير المناهج الدراسية	14
			إعداد المعلم و تدريبه على النظم الحديثة في التعليم	15

**المحور الثاني : إمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة
في مجال التخطيط التربوي :**

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	يساعد المدير على تخفيف الضغط وتوفير الوقت			
2	التخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات			
3	يساعد المدير في التخلص من الروتين و تقليل الأخطاء			
4	يساعد في تطوير أداء العاملين وكسر حاجز الخوف			
5	يساعد المدير على الإشراف على العمل من أية مكان			
6	يساعد الطلبة على الفهم و التشوق للمادة الدراسية			
7	اسلوب حديث في ربط القيادات مع بعضها البعض			
8	تمكن المدير من تحقيق الأهداف التي يتطلبها مجال العمل			
9	تساعد في معالجة الأمور المالية وسهولة رصدها و متابعتها			
10	يساعد المدير على سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها وتخزينها			
11	يعمل على حفظ سجلات الموظفين و العاملين لفترة طويلة			
12	متفتح ديناميكي واسع الإطلاع متابع لما يجرى في حقل التطورات التقنية			
13	ترشيد الإنفاق في التعليم من حيث استخدام الأساليب العلمية			

			الحصول على معلومات مترابطة تساعد المدير على التفكير و التحليل واتخاذ القرار	14
--	--	--	---	----

المحور الثالث : معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي ؛ بعضاً من المعوقات :

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	عدم وجود خطط واضحة قادرة على تحديد الأهداف التعليمية في العملية التعليمية			
2	عدم توافر المعلومات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية			
3	عدم وجود الميزانيات الكافية لدعم التقنية الحديثة للقيام بدورها كاملاً			
4	قلة الدورات التدريبية للقيادات التعليمية وإن وجدت دون ممارسة			
5	تمسك القيادات التعليمية بأساليب التخطيط التقليدية			
6	النقص الواضح في اعداد الإداريين على استخدام التقنية الحديثة			
7	عدم الرغبة في التكيف مع أساليب التقنيات الحديثة			
8	الشعور بعدم الإهتمام و اللامبالاة نحو التغييرات الجديدة			
9	الإحساس بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري			
10	عدم وجود الإطار الفني والتقني المؤهل لصيانة الأجهزة			
11	ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية للتعليم الثانوي			
12	قلة عدد الأجهزة التقنية والمعينات المطلوبة لقيام الإدارة التعليمية بأداء مهامها			
13	تهديد أنظمة المؤسسات عبر جرائم المخترقين و المتسللين			

			غياب التشريعات المناسبة	14
			عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها	15
			عدم وجود مراكز واقسام إشرافية مؤهلة تتابع و تشرف وتقدم المساندة الفنية للمديرين و المعلمين	16
			صعوبة أو عوائق التخطيط فى الإدارة الحديثة	17

المحور الرابع : فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي :

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	يسرت عقد اللقاءات والحوار بين الإدارة في المؤسسات التعليمية المركزية والإدارة التعليمية المحلية والإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب			
2	وفرت الجهد والوقت والتكاليف المبذولة في الحصول على المعلومات بصفة عامة والمعلومات الحديثة بصفة خاصة			
3	تحسين التكنولوجيا اللازمة للبحث عن المعلومات والاتصالات بالأخرين في المجالات المختلفة			
4	شجعت على التعليم والبحث المستمر مدى الحياة			
5	الحصول على أحدث مصادر المعلومات والصور و الأصوات ولقطات الفيديو واستخدامها في العملية التعليمية			
6	تعتبر التكنولوجيا سريعة التطور والتغيير يجب على المخططيين التربويين تسريع دورها في العملية التعليمية			
7	تساعد القيادات التعليمية على ربط التعليم بالحياة وتطورها الإقتصادي والإجتماعي			
8	يولد الشعور لدى المخططيين بأنهم يحظون برعاية تتضمن تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم			
9	يمنح المستخدم السيطرة والتحكم على عملياته كآفه			

			10 إمكانية استخدام التقنية الحديثة في التخطيط لرفع كفاءة ومهارة القيادات التعليمية
			11 تمكن المخطط التربوي من جمع أكبر قدر من البيانات و المعلومات في عملية التخطيط التربوي
			12 يحقق كفاية التخطيط وجودة التنظيم والعرض
			13 يجعل المخطط التربوي يتحمس لعمله بإعتباره قيادي رائد ومبتكر
			14 توفر قناة للحوار بين الإدارة التعليمية والمعلمين وأولياء الأمور فيما يتصل بشؤون أبنائهم ؛ مما يعزز تفاعلية التعليم
			15 تضبط نظام الحضور والإنصراف والإجتماعات واعداد التقارير عبر التقنية الحديثة
			16 يساعد في تقويم أداء عمليات القيادة التعليمية بطريقة مستمرة
			17 تمكن القيادات التعليمية للإستفادة من عقد السمنارات و الندوات والمؤتمرات والورش ذات الصلة بالتخطيط
			18 البيئة التي توفرها التقنية الحديثة تقلل الفروقات بين التعليم التقليدي والتعليم الحديث

ملحق رقم (2)
المقابلة في صورتها الاولى
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
اسئلة تحكيم المقابلة

.....:الاستاذ/ الدكتور:

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديكم أسئلة عن (دور القيادة التعليمية في التخطيط باستخدام
التقنية الحديثة في المرحلة الثانوية) ، التي تعتبر جزءاً أساسياً في الدراسة
الميدانية ، لهذا البحث وتتكون من مجموعة أسئلة أرجو من سيادتكم إبداء رأيكم
الفني فيها لنتناسب وتلائم مع موضوع البحث .
والباحث على ثقة تامة بأن رأيكم يدفع بهذا العمل إلى الأمام في ظل خبرتكم
الطويلة المتميزة .
وجزاكم الله خيراً

كمال الدين آدم حسن محمد

طالب دكتوراه (الإدارة والتخطيط التربوي)

اسئلة المقابلة :

1- ما هي أنواع التقنية المستخدمة بإدارتكم ؟

.....
.....

2- هل هناك توجيه من قبل الجهاز التنفيذي و التشريعي يحث على استخدام
التقنية الحديثة في التخطيط التربوي؟

.....
.....

3- ما هي الإجراءات او (الخطوات) ، التي اتخذتها الدولة لاستخدام التقنية الحديثة
في مجال التخطيط التربوي ؟

.....
.....

4- ما هي فوائد تطبيق استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

.....
.....

5- ما هي التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في مجال التخطيط عبر التقنية
الحديثة ؟

.....
.....

6- هل تعتقد أن استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي يعمل على
تطوير العملية التعليمية ؟

.....
.....

7- ما هي نظرتكم المستقبلية لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

.....
.....

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

كشف بأسماء المحكمين

الاسم	الوظيفة	الجامعة
1 البروفيسر/عبدالرحمن عبدالله الخانجي	أستاذ مشارك	كلية كمبوني للعلوم والتكنولوجيا
2 البروفيسر/ عصام الدين بريير ادم	أستاذ مشارك	جامعة امدرمان الاسلامية
3 د. حسن حمد الله عبدالله	أستاذ مشارك	كلية كمبوني للعلوم والتكنولوجيا
4 د.آدم اسحق حامد	أستاذ مشارك	جامعة امدرمان الاسلامية
5 د. عادل محمد دفع الله	أستاذ مشارك	جامعة الخرطوم
6 د. محمود محمد كيلاني	أستاذ مشارك	جامعة امدرمان الاسلامية
7 د. أمال ابراهيم احمد عبدالوهاب	أستاذ مشارك	جامعة الزعيم الازهري
8 د. عمر احمد ابراهيم	أستاذ مشارك	جامعة الزعيم الازهري
9 د. عمر ابراهيم رفاعي حمد	أستاذ مشارك	جامعة الزعيم الازهري
10 د. عبد الوهاب دفع الله علي الياس	أستاذ مشارك	جامعة افريقيا العالمية
11 د. عبد المجيد عبدالرحيم الحاج	أستاذ مشارك	جامعة أفريقيا العالمية
12 د. عبدالرحمن احمد عبدالله	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
13 د. ضياء الدين محمد الحسن	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
14 د. اميرة محمد علي احمد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
15 د.خالدة محمد احمد	استاذة مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



ملحق رقم (4)

الاستبانة فى صورتها النهائية
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية

الموضوع: استبانة موجهة لقيادات التعليم بالمرحلة الثانوية

الاستاذ/ الاستاذة/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديكم استبانة استخدمتها لجمع بيانات لدراسة حول (دور القيادة التعليمية فى التخطيط باستخدام التقنية الحديثة فى المرحلة الثانوية ولاية الخرطوم).
ارجو كريم تفضلكم الإجابة عن عبارات الإستبانة علماً بأن كل ما يرد من معلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمى فقط.

وجزآم الله خيراً

كمال الدين آدم حسن محمد

طالب دكتوراه

2016م

أولاً : المعلومات الشخصية : ضع علامة (✓) حسب ما يناسبك:

1. النوع:

ذكر انثى

2. العمر:

40-45 سنة 46-50 سنة 51 سنة فأكثر

3. الوظيفة:

مدير مدرسة موجه إدارى

4. المؤهل الأكاديمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

5. الخبرة:

أقل من 10 سنة 10 وأقل من 15 20 فأكثر

6. الدورات التدريبية في مجال التقنية الحديثة:

مدرب غير مدرب

ثانياً : محاور الإستبانة : ضع علامة (✓) فى المكان الذى يوافق رأيك:

المحور الأول: مدى استخدام القيادات التعليمية للتقنية الحديثة فى مجال نظام

التخطيط التربوى:

م	العبرة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	يساعد على تخفيف ضغط العمل.			
2	يتخلص من النظام اليدوي في الحصول على المعلومات			
3	يساعد في تقليل الأخطاء.			

			يساعد في تطوير أداء العاملين.	4
			يساعد على متابعة العمل من أي مكان.	5
			يساعد في ربط القيادات مع بعضها البعض.	6
			تمكن من تحقيق أهداف من تحقيق أهداف التخطيط التربوي.	7
			تساعد في معالجة الأمور المالية.	8
			يساعد على سرعة تخزين واسترجاع المعلومات.	9
			يعمل على حفظ سجلات الموظفين و العاملين لفترة طويلة	10
			يرشد الإنفاق علي التعليم من حيث استخدام الأساليب العلمية.	11
			يساعد في الحصول على معلومات مترابطة في اتخاذ القرار	12

المحور الثاني : مدي إلمام الإدارات التعليمية بخطوات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي:

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	يحسن نوعية التخطيط التربوي.			
2	يسهم في تحويل القرارات الإدارية من التلقين إلى الحوار الآلي.			
3	يعتبر أهم مصدر للمعلومات على المستوى العالمي.			
4	تزاعي مؤسسات التعليم العام في السودان المستجديات و التطورات في التخطيط التربوي.			
5	تشجع الإدارات التعليمية على النهوض بالعملية			

			التعليمية.
6			يساعد في التخطيط لعقد إجتماعات دورية لمراجعة النظام التربوي.
7			تسهم في تدريب الإدارات التربوية في المجالات المختلفة.
8			تتمي القدرة على التأمل والتفكير العلمي الخلاق في الوصول لحل المشكلات.
9			يعمل علي تطور فلسفة التعليم والتعلم الذاتي.
10			تمكن من استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات.
11			تسهم في تطوير المناهج.
12			تسهم في تدريب المعلم على النظم الحديثة في التعليم.

المحور الثالث: فوائد تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي:

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	تسهيل التواصل بين أطراف العملية التعليمية.			
2	توفير الوقت في الحصول علي المعلومات.			
3	التشجع على التعليم والتعلم مدى الحياة.			
4	تيسير الحصول على أحدث مصادر المعلومات في العملية التعليمية.			
5	تعتبر التكنولوجيا سريعة التطور.			
6	مساعدة القيادات التعليمية على ربط التعليم بالحياة.			
7	توليد الشعور لدى المخططين بأنهم يحظون برعاية تتضمن تطوير قدراتهم .			
8	منح المستخدم السيطرة والتحكم على عملياته كآفه.			

9			التمكين من استخدام التخطيط الجيد لرفع كفاءة القيادات التعليمية.
10			تمكين المخطط التربوي من جمع أكبر قدر من المعلومات.
11			جعل المخطط التربوي يتحمس لعمله بإعتباره قيادي رائد.
12			ضبط نظام الحضور والإنصراف في العمل.
13			المساعدة في تقويم أداء عمليات القيادة التعليمية بطريقة مستمرة.
14			تمكين القيادات التعليمية للإستفادة من عقد السمنارات و الندوات والمؤتمرات.

المحور الثالث: معوقات تطبيق نظام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي:

م	العبارة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق
1	ندرة وجود خطط واضحة قادرة على تحقيق الأهداف التعليمية في العملية التعليمية.			
2	عدم توافر المعلومات الكافية المستخدمة في العملية التعليمية.			
3	قلة الميزانيات الكافية لدعم التقنية الحديثة للقيام بدورها كاملاً.			
4	تعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية نظرياً دون ممارسة تطبيقية حقيقية.			
5	عدم الرغبة في التكيف مع أساليب التقنيات الحديثة.			
6	الشعور بعدم الإهتمام بالتغييرات الجديدة.			
7	الإعتقاد بأن التغيير سيزيد من أعباء العمل الإداري.			

			8	عدم وجود الكادر التقني المؤهل لصيانة الأجهزة.
			9	ندرة التقنية الحديثة في الإدارة التعليمية بالمرحلة الثانوية.
			10	قلة الأجهزة التقنية المطلوبة لقيام الإدارة التعليمية بأداء مهامها.
			11	تهديد أنظمة أمان المؤسسات عبر جرائم المعلوماتية و المتسللين.
			12	غياب التشريعات المناسبة.
			13	عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها.
			14	عدم وجود مراكز إشرافية مؤهلة للمساندة الفنية للمديرين و المعلمين.

الباحث

ملحق رقم (5)

المقابلة فى صورتها النهائية

جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

اسئلة تحكيم المقابلة

.....:الاستاذ/ الدكتور:

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديكم اسئلة عن (دور القيادة التعليمية فى التخطيط باستخدام

التقنية الحديثة فى المرحلة الثانوية) ، التى تعتبر جزءاً أساسياً فى الدراسة

الميدانية لهذا البحث وتتكون من مجموعة أسئلة أرجو من سيادتكم إبداء رأيكم

الفنى فيها لتتناسب وتتلائم مع موضوع البحث .

والباحث على ثقة تامة بأن رأيكم يدفع بهذا العمل إلى الأمام فى ظل خبرتكم

الطويلة المتميزة .

وجزاكم الله خيراً

كمال الدين ادم حسن محمد

طالب دكتوراه (الإدارة والتخطيط التربوى)

اسئلة المقابلة :

1. ما هي أنواع التقنية المستخدمة بإدارتكم ؟

.....
.....

2. هل هناك توجيه من قبل الجهاز التنفيذي و التشريعي يحث على استخدام
التقنية الحديثة في التخطيط التربوي؟

.....
.....

3. ما هي الإجراءات او (الخطوات) التي اتخذتها الدولة لاستخدام التقنية الحديثة
في مجال التخطيط التربوي ؟

.....
.....

4. ما هي فوائد تطبيق استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

.....
.....

5. ما هي التحديات التي تواجه القيادات التعليمية في مجال التخطيط عبر التقنية
الحديثة ؟

.....
.....

6. هل تعتقد أن استخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي يعمل على
تطوير العملية التعليمية ؟

.....
.....

7. ما هي نظرتكم المستقبلية لاستخدام التقنية الحديثة في مجال التخطيط التربوي؟

ملحق رقم (6)

جدول يوضح عينة المقابلة من الإدارات التربوية لوزارة التربية والتعليم

م	الاسم	الوصف الوظيفي	الإدارة
1	نعمات مجذوب	مدير شؤون الطلاب والإمتحانات	المرحلة الثانوية
2	حياة بابكر الصادق	مدير الإحصاء والمعلومات	المرحلة الثانوية
3	محمد مصطفى دياب	مدير النشاط الطلابي	النشاط الطلابي
4	أزهري العوض	مدير التدريب	التدريب
5	ثورة محمد عيسي	نائب المدير	التدريب
6	محمد إبراهيم	مدير التعليم الديني	التعليم الديني
7	محمد الجيلي	مدير قسم التحفيظ	التعليم الديني
8	صمدية حامد	مدير التخطيط والإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي
9	حسام الدين سليمان	رئيس قسم التقنية والمعلومات	التقنية والمعلومات
10	بدوي همت محمد	مدير التعليم الخاص	مدير التعليم الخاص