

## الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

### دراسة تحليلية نقدية

د. طلعت حسيني إسماعيل

أستاذ التخطيط التربوي المساعد

قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

#### الملخص

يمثل البحث الحالي محاولة تحليلية نقدية للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. ولذا سعى البحث إلى تحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وبيان أهم الأسس والمبادئ التي يجب أن تركز عليها، والإجراءات التي يتعين اتباعها في إعدادها، والعوامل اللازمة لنجاحها، وعرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، وحدد أهم المعايير التي يمكن من خلالها تحليل ونقد هذه الخطة، ثم حلل الخطة ونقدها بناء على تلك المعايير. وتوصل البحث إلى أن ثمة ضعفاً منهجياً واضحاً في وثيقة الخطة الإستراتيجية، حيث لم يراعى فيها الأسس العلمية التي يتعين اتباعها في بناء الخطة الإستراتيجية، وأرجع البحث ذلك إلى التعجل وعدم التأني في وضع الخطة، والرغبة في نيل الرضا الحكومي من خلال أن هناك خطة موجودة وجاهزة لتطوير التعليم قبل الجامعي. وتوصل كذلك إلى أن الخطة لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي، والتي حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، وأرجع البحث ذلك إلى امتثال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التي أدت إلى تخلي الدولة عن بعض مسؤولياتها الاجتماعية، ومنها مسؤولية التعليم، في تبعية واضحة لتيار العولمة، دون أي مراعاة للمصلحة الوطنية. وتوصل البحث أيضاً إلى أن تحليل الخطة وتشخيصها للبيئتين الداخلية والخارجية للنظام التعليمي جاء قاصراً بنسبة كبيرة، وأرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية، والرغبة في إبراز إنجازات وزارة التربية والتعليم، أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم قبل الجامعي.

**الكلمات المفتاحية:** الخطة الإستراتيجية - التعليم قبل الجامعي

## Strategic Plan for the Pre-university Education 2014- 2030: An Analytical Critical Study

### Abstract

The current research critically analyses the pre university education strategic plan of the 2014-2030 ministry of education. Therefore, conceptualizing the strategic plan its main principals, and operational procedures, its success factors, its features, and the needed criteria through which it can be analyzed and criticized, are all sought in the research. The current research concluded a curricular weakness in the strategic plan document in which the scientific basics that should be structurally adopted were not considered. The available ready previously prepared plan was, instead, adopted to satisfy the government, the plan did not also spring from the general principals and aims of the pre university education, pre specified by the law and the constitution. The current research ascribed these results to the outer stress on Egypt to deviate from developing education, which led to giving up some social responsibilities - education is one of them - and consequently a clear globalization fellowship and non-patriotism. The current research also analyzed and diagnosed the inner and outer pre university education plan, resulting in a clear inefficacy. The scientific factors that are needed for accurate analysis and diagnosis of the inner and outer environments have not been considered. The desire to clarify the ministry of education achievements, rather than deficiencies that education is suffering from in the pre university education, has been another reason.

**Keywords:** Strategic Plan - Pre-university Education

### مقدمة

يمثل الإنسان المادة الأساسية التي تقوم بها ولها الأنظمة التعليمية، وهو يحدث العديد من التغيرات في بيئته، ويتأثر بالتغيرات الكثيرة التي تحدث في هذه البيئة، وبذلك تحدث تغيرات مستمرة في الأنظمة التعليمية، وفي الأوضاع المجتمعية المحيطة التي تتبادل التأثير مع الأنظمة التعليمية.<sup>(١)</sup>

وتعد مرحلة التعليم قبل الجامعي قاعدة البناء التعليمي كله، وتلعب الدور الرئيس في بناء الإنسان الذي يستطيع العمل بكفاءة على استمرار حياة المجتمع

وتطويرها، بما يحقق لأفراده السعادة والرفاهية. حيث يتوقف صلاح هذا البناء أو فساده على الحالة التي تكون عليها. ومن ثم تحتل هذه المرحلة والتحديات التي تواجهها موقعا هاما على سلم الأولويات المطروحة على ساحة الفكر عند دراسة المسائل المتعلقة بمستقبل المجتمع.<sup>(٢)</sup>

ويلحظ المتتبع لواقع مرحلة التعليم قبل الجامعي في السنوات الماضية، وجود الكثير من الأعراض التي توحى بأن هناك أزمة حقيقية أصبح لها انعكاساتها السلبية على وقائع الحياة اليومية، وسجلتها أعدادا كبيرة من الدراسات والبحوث والمقالات التي تناولت أوضاع ومشكلات التعليم بهذه المرحلة، حيث أشارت إلى وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها هذه المرحلة، مما خلق رأيا عاما يؤكد على أن أوضاع نظام التعليم قبل الجامعي في حاجة ماسة إلى مواجهة مشكلاته بشكل جذري.<sup>(٣)</sup>

وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود حالة من التردى والقصور في أداء مرحلة التعليم قبل الجامعي لدورها الرئيس في بناء الإنسان، حيث طال القصور كل جوانب العملية التعليمية فيها، كما صار الكلام عن إخفاؤها شائعا وبصوت مسموع، ولم تعد مشكلاتها التي لا حصر لها تحتاج إلى دليل أو إثبات من فرط جلائها، والمحصلة النهائية هي أن عدم الرضا عما هو موجود بهذه المرحلة أضحى شعورا عاما بين كل المهتمين على اختلاف مشاربهم وتوجهاتهم.<sup>(٤)</sup>

ويرجع تردى التعليم قبل الجامعي، وتعدد مشكلاته إلى التخبط المستمر في سياسات التعليم وخططه الإستراتيجية والتنفيذية؛ حيث شهدت الفترة الأخيرة من نهايات القرن العشرين، وبدايات القرن الحادى والعشرين، الكثير من التغييرات والتعديلات في السياسات والإستراتيجيات التي طالت المبادئ والأهداف العامة والأمور التفصيلية المتعلقة به. وقد ارتبطت تلك التغييرات بشخص المسئول الأول عن التعليم (وزير، حكومة)، ليأتى من بعده برجاله ومستشاريه وخبرائه ليعيدوا الكرة بزعم التطوير والإصلاح والتحسين.<sup>(٥)</sup>

ولقد حظيت قضية تطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ومستقبله بعين الاهتمام، حيث قامت وزارة التربية والتعليم بجهود مستمرة من أجل الإصلاح والتطوير، وهو الأمر الذى أكدته الوثائق الرسمية الصادرة عنها، والتي كان بدايتها وثيقة مبارك

والتعليم ... نظرة إلى المستقبل، التي بدأ ظهورها في عام ١٩٩٢، والتي أكدت على ضرورة الإصلاح الجذري المتكامل للتعليم، بما يستجيب للإحتياجات المتزايدة، حيث أعلنت الوثيقة أن التعليم في مصر يمر بأزمة، وأنه ركيزة الأمن القومي، والسلاح الأساسي للانطلاق نحو المستقبل، والمشروع القومي لنهضة المجتمع<sup>(٩)</sup>. وتبع ذلك وثيقة مبارك والتعليم .. السياسة المستقبلية، الصادرة في عام ٢٠٠٦، التي تضمنت ثلاثة أهداف، هي: الإتاحة والتكافؤ في فرص التعليم، والجودة الشاملة، وكفاءة النظم المؤسسية<sup>(١٠)</sup>. ثم قامت الوزارة بوضع الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، من أجل إحداث نقلة نوعية فيه، وتطويره وتحديثه بما يواكب متطلبات العصر ومتغيراته.<sup>(٨)</sup>

ولقد أكدت مؤشرات الواقع وممارساته على تذبذب هذه الجهود وتلك المحاولات السابقة للتطوير، بين الصعود تارة والهبوط تارة أخرى، بسبب ارتباطها بتواجد أشخاص معينين في مواقع القرار المختلفة، والذي يعنى غيبة الفكر المؤسسي عن جهود إصلاح وتطوير نظام التعليم قبل الجامعي، حيث يبدأ كل من يتصدى لتلك الجهود من نقطة بداية خاصة به، وكأن لم يسبقه أحد في هذا المجال.<sup>(٩)</sup>

وعلى الرغم من أن الجهود والمحاولات الإصلاحية والتطويرية السابقة قد أثمرت نمواً وتوسعاً كمياً مقبولاً، لم يكن من السهل الوصول إليه، لولا تلك الجهود التي وضعتها على قمة الأولويات، إلا ان هذه الجهود لم تحقق أهدافها في إصلاح وتطوير منظومة التعليم قبل الجامعي بشكل حقيقي، أو تساعده على النهوض من عثرته أو من حالة التردى التي أصابته. وربما يرجع ذلك إلى أن الأجهزة المسئولة عن التخطيط لهذه المرحلة قد قصرت، أو تعثرت في تحقيق أهداف الخطط الإصلاحية التي تم إعدادها لإخراج نظام التعليم قبل الجامعي من تعثره في تحقيق أهداف المجتمع.<sup>(١٠)</sup>

وانطلاقاً من وجود الكثير من المظاهر الدالة على فشل جهود الإصلاح والتطوير السابقة، وفي ضوء استمرار معاناة نظام التعليم قبل الجامعي من العديد من المشكلات والصعوبات التي تحول دون أدائه لدوره المأمول منه في تنمية المجتمع، ومواكبة لما تفرضه طبيعة التطور العلمي من ضرورة المراجعة المستمرة لكل السياسات والخطط والمداخل والأساليب المستخدمة في تطوير التعليم ، فإنه تتأكد ضرورة المراجعة المستمرة للخطط

الإستراتيجية المستخدمة في تطوير التعليم من خلال معالجتها نقدياً دعماً لجوانبها الإيجابية ومواجهة لسلبياتها وتكييفها بما يتناسب مع مستجدات عملية التخطيط وأوضاع التعليم قبل الجامعى .

وفى ضوء ما سبق تأتى أهمية البحث الحالى في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، باعتبارها المحدد الرئيس لاتجاهات ومضامين التعليم قبل الجامعى في المستقبل، ولكونها آخر الجهود المبذولة لتطوير عملية التعليم بهذه المرحلة، من ناحية. ومن منطلق أن نقد هذه الخطة الاستراتيجية هو السبيل إلى إصلاحها وتعديلها بما يؤدي في النهاية إلى تطوير منظومة التعليم قبل الجامعى من ناحية أخرى.

### مشكلة البحث

قامت وزارة التربية والتعليم بجهود مستمرة لتطوير منظومة التعليم قبل الجامعى، وحل مشكلاتها، ورفع كفاءتها، وتحسين جودتها، حتى تستطيع أداء أدوارها المنوطة بها في بناء الإنسان الذى يستطيع المشاركة بفاعلية في عملية التنمية. ولقد كان من ضمن هذه الجهود وضع الخطة الاستراتيجية الأولى للتعليم قبل الجامعى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، والتي أكدت الأرقام والمؤشرات الرسمية على فشلها في تحقيق أهدافها. وقد يرجع ذلك إلى ما اكتنف هذه الخطة من مشكلات، نتج عنها ما يرى اليوم من أعراض وأوجه قصور يعانى منها التعليم قبل الجامعى .

ويمكن تلمس بوادر فشل الجهود والسياسات والخطط التى قامت بها وزارة التربية والتعليم من أجل تطوير مرحلة التعليم قبل الجامعى من خلال الإحصاءات الصادرة عن الوزارة نفسها، والتي يتبين منها: إرتفاع متوسط عدد التلاميذ لكل فصل في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى (الابتدائى) الحكومية من ٤٣.٨ تلميذاً عام ٢٠١٠/٢٠١١م إلى ٤٥.٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٤/٢٠١٥<sup>(١١)</sup>. كما بلغت نسبة الاستيعاب الصافى في الصف الأول الابتدائى عام ٢٠١٤/٢٠١٥ نحو ٨٨.٥%<sup>(١٢)</sup>. وبلغت نسبة القيد الصافى بالمرحلة ٩١.١% خلال نفس العام<sup>(١٣)</sup>. كما زاد عدد المدارس التى تعمل بنظام الفترتين من ٩٥٨ مدرسة في المرحلة الابتدائية عام ٢٠١٠/٢٠١١ إلى ٩٦٩ مدرسة عام

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

٢٠١٤/٢٠١٥. وفي المرحلة الإعدادية زاد عدد المدارس التي تعمل بنظام الفترتين من ٧٨١ مدرسة عام ٢٠١٠/٢٠١١ إلى ٩٦٦ مدرسة عام ٢٠١٤/٢٠١٥.<sup>(١٤)</sup>

وبالإضافة إلى ما سبق من فشل في الجوانب الكمية، فهناك فشل أيضاً في الجوانب النوعية، حيث أكد حامد عمار (٢٠١٣) على تدنى مستوى التعليم في مؤسسات التعليم قبل الجامعي الحكومية وتدهور كافة مكوناته، وانخفاض كفاءته الداخلية والخارجية وتراجع مؤشراته الكمية والنوعية.<sup>(١٥)</sup> وقد أدى هذا التدنى وذلك التدهور إلى تراجع ترتيب مصر فيما يتعلق بمؤشرات جودة التعليم بصورة كبيرة. حيث يبين تقرير التنافسية العالمي لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ أن مصر جاءت في المركز ١٣٩ من بين ١٤٠ دولة في مؤشر جودة نظام التعليم، كما جاءت في المركز ١٣٩ من ١٤٠ دولة في مؤشر جودة التعليم الابتدائي، في حين حصلت على المركز ١٣١ من ١٤٠ دولة في مؤشر جودة الرياضيات والعلوم.<sup>(١٦)</sup>

وانطلاقاً من أن أسباب فشل الجهود والخطط الإصلاحية السابقة، ربما تكون راجعة لأسباب تتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في إعدادها، أو لأنها لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، أو لأنها لم تشخص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بشكل علمي صحيح، تأتي أهمية البحث الحالي في تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، والتي تتبناها وزارة التربية والتعليم منذ عام ٢٠١٤م، كمحاولة علمية لتصحيح مسارها، وسعيًا ورغبة في نجاحها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها في تطوير التعليم قبل الجامعي ورفع كفاءته الكمية والنوعية. ومن ثم، نبلور مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١ - ما ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠؟
- ٢ - ما المعايير العلمية التي يتعين اتباعها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي؟
- ٣ - إلى أي مدى استوفت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ المعايير العلمية المتعلقة ببناء الخطة الإستراتيجية؟

## أهداف البحث

يستهدف البحث القيام بتحليل نقدي للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، في محاولة للكشف عن مدى استيفائها للأسس والشروط العلمية المتعلقة ببناء الخطط الإستراتيجية للتعليم، ومدى انطلاقها من المبادئ والأهداف العامة التي حددها الدستور والقانون لمرحلة التعليم قبل الجامعي، ومدى ارتكازها على التشخيص العلمي والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالتعليم قبل الجامعي. وفي سبيل تحقيق ذلك، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهميته، ومراحله وخطواته.
- ٢ - تحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وأهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها، وإجراءات إعدادها، وعوامل نجاحها.
- ٣ - التعرف على ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.
- ٤ - تحديد المعايير التي يمكن إستخدامها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي.
- ٥ - تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ في ضوء المعايير المحددة سلفاً.

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، أي نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠؛ حيث تعتبر هذه الخطة المنطلق الأساس، والمحدد الرئيس لحركة نظام التعليم قبل الجامعي، فهي تمثل إطاراً حاكماً لكل فعل تالٍ في هذا النظام. كما أن أهدافها العامة والإستراتيجية بمثابة القائد والموجه لكافة الممارسات والعمليات التي تتم في حقل التعليم قبل الجامعي.

وتبدو أهمية البحث من خلال القيمة النظرية التي يقدمها، فيما يتعلق بوضع إطار مفاهيمي كل من التخطيط الإستراتيجي، والخطة الإستراتيجية، وكذلك وضع المعايير التي يمكن إستخدامها في تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، وهو الأمر الذي يشكل مدخلاً لازماً وتمهيداً ضرورياً لبناء نظام تعليم منشود ينهض بالمجتمع من عثرته، ويساعد في ارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً.

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

كما يشكل مطلباً بحثياً ذا قيمة علمية مضافة تقتضيه حالة التعليم قبل الجامعي وتردى أوضاعه حالياً، وأهدافه وطموحاته مستقبلياً، بالإضافة إلى مقتضيات الأوضاع المجتمعية في المرحلة الحالية والمقبلة.

وتتحدد **القيمة التطبيقية للبحث**، من خلال ما يمكن أن يسفر عنه من نتائج قد تفيد في تجاوز حالة التردى التي وصل إليها التعليم قبل الجامعي، وتقديره في أداء أدواره المنوطة به في إعداد الإنسان المصري الذي يساهم في النهوض والإرتقاء الحضاري للمجتمع. كما يمكن أن تساهم النتائج التي سوف يتوصل إليها في مساعدة صانعي سياسات التعليم قبل الجامعي، والمخططين المسؤولين عن إعداد استراتيجياته، ومتخذي القرارات المنظمة لأوضاعه وعملياته، والباحثين في مشكلاته، في تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي على أسس علمية سليمة، بما يحقق سير هذه المنظومة على وعى وبصيرة صوب تحقيق أهدافه المنشودة وإنجاز أدواره المتوقعة.

كما تتأكد **القيمة التطبيقية للبحث أيضاً** من تعدد المستفيدين من نتائجه، مثل: وزارة التربية والتعليم، والمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعي، والمهتمين بقضايا إصلاح التعليم قبل الجامعي وتطويره، والمسؤولين عن إدارته، ووحدات التخطيط الإستراتيجي، والمعلمين، والتلاميذ، والباحثين.

### منهجية البحث

تقتضي طبيعة البحث الحالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليل كافة أبعاده، ويستخدمه البحث في تقديم إطار مفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية، وعرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.

كما يستخدم البحث **المنهج النقدي** الذي يهدف إلى الكشف عن الأسباب الكامنة خلف الظاهرة موضوع الدراسة، حتى يمكن تفسير وجودها<sup>(١٧)</sup>. وفي هذا الشأن سوف يقوم البحث ببيان أهمية نقد الخطط الإستراتيجية للتعليم، وتحديد المنطلقات والمعايير التي يمكن من خلالها تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.



داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧  
الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في العام ٢٠١٤، والتي تمثل السياسة الحالية للتعليم  
قبل الجامعي، حيث سيتم تحليلها ونقدها في ضوء معايير الحكم عليها.

## خطة السير في البحث

### يسر البحث وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** تحليل الأدبيات للتعرف على: مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهميته،  
وخصائصه، ومراحله وخطواته. وتحديد مفهوم الخطة الإستراتيجية، وأهم الأسس  
والمبادئ التي تركز عليها، وإجراءات إعدادها، وعوامل نجاحها. وتمثل هذه  
الخطوة المحور الأول للبحث، بعنوان: إطار مفاهيمي عن التخطيط الإستراتيجي،  
والخطة الإستراتيجية.

**الخطوة الثانية:** عرض ملامح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠،  
وذلك من خلال: تحديد المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبنائها،  
ومنهجية العمل المتبعة في إعدادها، وأهم الركائز التي استندت إليها، ومحاورها،  
والبرامج والمشروعات ذات الأولوية فيها، ومصادر تمويلها. وتمثل هذه الخطوة المحور  
الثاني للبحث، بعنوان: ملامح الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي  
٢٠١٤ - ٢٠٣٠.

**الخطوة الثالثة:** تحديد المعايير العلمية التي يتعين إتباعها من أجل التحليل النقدي  
للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وذلك من خلال: بيان أهمية نقد  
الخطط الإستراتيجية للتعليم، وتحديد منطلقات ومعايير نقد الخطة  
الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠. وتمثل هذه الخطوة المحور  
الثالث للبحث، بعنوان: معايير التحليل النقدي للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل  
الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.

**الخطوة الرابعة:** تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠،  
وذلك من خلال: نقد وثيقة الخطة الإستراتيجية، ونقد المبادئ والأهداف العامة  
للتعليم قبل الجامعي التي انطلقت منها الخطة، ونقد تشخيص الخطة للبيئتين  
الداخلية والخارجية. وتمثل هذه الخطوة المحور الرابع للبحث، بعنوان: تحليل  
ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي.

## المحور الأول - إطار مفاهيمي عن التخطيط الإستراتيجي، والخطة الإستراتيجية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من الموضوعات التي نالت اهتماماً واسعاً في بداية القرن الحادي والعشرين، وذلك لأنه يمثل تطوراً فكرياً في علم التخطيط التربوي، حتمته البيئة المضطربة التي تعمل النظم التعليمية في ظلها، والتي تتصف بالتغير الجذري والمكثف والسريع، بما يتطلبه ذلك من ضرورة إدراك أهمية تفاعل المؤسسة التربوية مع البيئة الخارجية المحيطة بها، بطريقة تختلف كثيراً عما كان سائداً في الماضي. الأمر الذي حدا بالمخططين التربويين إلى ضرورة تبني شكل وفكر تخطيطي جديد، يسعى إلى تمكين مؤسسات التعليم من تحديد قدراتها وإمكاناتها الحقيقية (قوتها وضعفها)، واستغلال تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق غاياتها وأهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها.

### أولاً - مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وخصائصه

يمثل التخطيط الإستراتيجي تطوراً فكرياً للتخطيط، يقوم على مقومات التخطيط، وخطواته الأساسية، مُحدثاً فيها نوعاً من التعديلات تتفق وطبيعة المرحلة الحالية، التي لا يمكن مواجهتها من خلال التخطيط التربوي التقليدي الذي يعتمد في الأساس على تحليل واستقراء الأحداث الماضية. وهو ليس مفهوماً تخطيطاً جديداً مغايراً لما سبقه من أنشطة تخطيطية بشكل جذري، وإنما يعد جيلاً جديداً للتخطيط أكثر مرونة وواقعية من التخطيط التقليدي، يركز على التفاعلات داخل النظم التعليمية قدر اهتمامه بمدخلاتها ومخرجاتها، ويسعى إلى فهم القوى الموجودة في بيئة النظام الداخلية والخارجية، والتي قد تترك أثراً واضحاً عليه في المستقبل.

### ١- تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات، وبخاصة في مجال التعليم نتيجة للتغيرات التي تواجه المؤسسات التعليمية. ونظراً لكونه مفهوماً مستجداً على ميدان

التعليم، فقد حظى بكثير من محاولات واجتهادات الباحثين لدراسته والتأصيل الفكري له، معتمدين في ذلك على مداخل معينة لتوظيفه في ميدان التعليم، ونظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية فقد تعددت تعريفاتهم له، وذلك على النحو التالي:

يُعرفه ليوناردو جودستين (١٩٩٣) بأنه: العملية التي يتصور بها المخططون مستقبل المؤسسة، ويضعون الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتُوفّر هذه الرؤية المستقبلية للمؤسسة الإتجاه الذي يجب أن تتحرك فيه. ولا تتوقف عملية التصور تلك على محاولة توقع المستقبل والإستعداد له فقط، ولكنها تتضمن كذلك الإيمان بأن صورة المستقبل وسماته يمكن التأثير عليها وتغييرها بما نفعله الآن.<sup>(١٨)</sup>

ويُعرف أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٣) التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط وتشمل وظائف المؤسسة، وهو يقوم على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية بناء على تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة. والهدف من ذلك هو استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوظيف نقاط قوة المؤسسة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو خدمة بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغير.<sup>(١٩)</sup>

كما يعرفه جون برايسون (٢٠٠٣) بأنه: عبارة عن شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال للظروف المتغيرة، والتفكير والتنفيذ بطريقة إستراتيجية؛ فهو عبارة عن جهد منظم من أجل صياغة قرارات جوهرية، والقيام بتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وما تفعله، ولماذا تفعله؟.<sup>(٢٠)</sup>

ويعرف جاري ديسلر (٢٠٠٤) التخطيط الإستراتيجي بأنه: عملية نظامية أساسها التغيير الحتمي والمستمر، والتعامل مع محاولات تخيل المستقبل وصنعه وتشكيله، بدلاً من قراءته والإستعداد ببساطة لما قد يأتي عند حدوثه، من خلال تحديد عمل المؤسسة اليوم، والعمل الذي تصبو إليه في المستقبل، ثم وضع برامج عمل تراعى فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف.<sup>(٢١)</sup>

ويرى أحمد الزننلي (٢٠١٠) أن التخطيط الإستراتيجي عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وهدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي على تحديد كل من رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، بناءً على تحليل بيئي للمؤسسة يضمن تحليل بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم توضع الاستراتيجيات البديلة التي تنشئ توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الإستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقويمها. كل ذلك في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة. (٢٢)

**وينبئ مما سبق، أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم من خلالها: صياغة رسالة التعليم قبل الجامعي ورؤيته، وتحديد أهدافه الإستراتيجية التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا تحليل بيئته الداخلية لتحديد نقاط قوته وضعفه، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة، والإستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف، من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية، ومن ثم إنجاز رسالته ورؤيته.**

## ٢- أهمية التخطيط الإستراتيجي

ثمة اتفاق عام بين المعنيين بالتخطيط التربوي بشأن أهمية التخطيط الإستراتيجي في ميدان التعليم، حيث يمكن أن ينتج عن استخدامه مجموعة مختلفة من المكاسب لمؤسسات التعليم، لعل من أهمها: تعزيز التفكير والعمل الإستراتيجي، وجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا التعليمية ذات الأولوية، وتحسين أسلوب صنع القرار، ومساعدة المؤسسات على صياغة رؤاها الإستراتيجية والتعبير عنها بوضوح، كما يمكن أن يساعدها على وضع قرارات اليوم على ضوء النتائج المستقبلية، والإستجابة بحكمة للضغوط الداخلية والخارجية، والتعامل بكفاءة مع الظروف المتغيرة. (٢٣)

وترجع أهمية التخطيط الإستراتيجي لعديد من الأسباب منها: أنه يمكن للمؤسسة من خلاله التعرف على حقيقة إمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وسبل الاستفادة منها، وما لديها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها، ولأنه يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجية البعيدة عن سيطرة إدارة المؤسسة، ويتم من خلاله تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المؤسسة، ويعد ضروري لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ لتعزيز المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتحديات المفروضة، يصعب على المؤسسة كنظام مفتوح إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية دون عملية التخطيط الإستراتيجي.<sup>(٢٤)</sup>

ويحقق استخدام التخطيط الإستراتيجي في ميدان التعليم مجموعة من الفوائد **المتعددة، ومنها:** رسم صورة النجاح للمؤسسة من خلال الحديث عن مستقبلها، وما يمكن أن تكون عليه وما يجب أن تكون عليه، وذلك من خلال تحديد الرؤية التي تتصورها المؤسسة وتحلم بها، وتحديد رسالتها وأهدافها الإستراتيجية طويلة المدى، وأنه وسيلة المؤسسات لتحقيق توجه الإدارة بالأداء والتنافسية والمحاسبة عن معدلات الإنجاز والأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة، كما أنه وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي والبيئي إلى المؤسسات التعليمية ومدخل لإخراجها من الجمود والثبات إلى التجديد والإبداع واستشراف آفاق المستقبل والتعامل مع تحدياته ومتغيراته بثقة واقتدار، ويساعد على إشاعة مناخ صحي للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والأمانة، والطهارة والأخلاقيات والقيم النبيلة التي تبعد عن المؤسسة شبهة الفساد الإداري.<sup>(٢٥)</sup>

كما تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وبالتالي يمكن صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير، ويُمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح المختلفة التي تعمل معها، ويمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة واستثمارها، وذلك لتقليل آثار التحديات البيئية، وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة، كما يسعى التخطيط

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

الإستراتيجي إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعى لتقليل آثارها السلبية، ويؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعى لاستثمارها، ويساهم باستمرار في تحسين مركز المؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة المحيطة، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.<sup>(٢٦)</sup>

### ٣- خصائص التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أساليب التخطيط التربوي الأكثر أهمية في مجال تطوير التعليم قبل الجامعي وحل مشكلاته، وبخاصة في ظل الظروف والمتغيرات المحلية والاقليمية والعالمية التي تفرض عليه مزيداً من الضغوط والتحديات، حيث يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأساليب الأخرى من التخطيط، ونتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

#### ■ الفلسفة

يمثل التخطيط الإستراتيجي التربوي فلسفة وطريقة، حيث لابد للإدارة العليا والعاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية من الإقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم وأهميته وممارسته في جميع الأنشطة في المؤسسة وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة.<sup>(٢٧)</sup>

#### ■ العملية

يعد التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، تبدأ من تحديد الأهداف، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية، للتأكد من تطبيق الأهداف. وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى ستنفذ؟ كيف ستنفذ؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟<sup>(٢٨)</sup>

#### ■ الشمولية

يبدأ التخطيط الإستراتيجي التربوي بتصورات كلية للمؤسسة وليس جزءاً منها. فهو يتناول المؤسسة في مجموعها، ويركز على التوجه الكلي لها في المستقبل، بما

يحمل هذا التوجه من أهداف كبرى، تتعلق في الغالب بإحداث تغييرات جوهرية أو هيكلية في أغراضها أو في أنشطتها أو في أساليب إدارتها... إلخ، وبما ينطوى عليه هذا التوجه من مسار أو مسارات رئيسة تنتهجها في سعيها لتحقيق أهدافها<sup>(٢٩)</sup>. فهو ليس بالضرورة تخطيطاً تفصيلياً يتعرض لكل صغيرة وكبيرة في المؤسسة؛ إذ يتبعه تخطيط تكتيكي ثم تخطيط تشغيلي يتعرضان للتفاصيل أكثر.

#### ■ المستقبلية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع القوة والضعف في المؤسسة في بيئتها الداخلية مع محاولة تعظيم الفرص وتحجيم التحديات المحيطة بها في آن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة<sup>(٣٠)</sup>. ومن ثم فهو يسعى للإنتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضعها المثالي الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل، ومن ثم فهو يرمى إلى مزيد من التقدم والتطور، ويضع مستقبل المؤسسة فوق أي اعتبار آخر.<sup>(٣١)</sup>

#### ■ النظامية

يبدأ التخطيط الإستراتيجي بجمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من خلال فحص التجارب الماضية والحاضرة، وتوقع البيئة التي ستعمل فيها المؤسسة مستقبلاً<sup>(٣٢)</sup>، وبذلك فهو على درجة عالية من التنظيم والوضوح والشفافية. وبناءً عليه، يمكن وضع مجموعة من الإستراتيجيات البديلة في صورة خطة إستراتيجية مع المقارنة بين تلك الإستراتيجيات لبيان مزاياها وعيوبها، ثم اختيار أنسبها ووضع خطط تنفيذها. ومن ثم يمثل التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لها مراحل معروفة لمساعدة المؤسسة على القيام بمسئوليتها، وذلك بإثارة العديد من التساؤلات التوقعية، ومحاولة الإجابة عليها من خلال تطبيق مدخل (ماذا .. لو؟)<sup>(٣٣)</sup>.

#### ■ المبادأة والايجابية والفعالية

يقوم التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ والابتكار، وعلى التعامل الفعال مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة لاقتناص الفرص التي تتيحها بيئة المؤسسة، أو لتوقى التحديات التي تفرزها هذه البيئة، أو تخفيف آثارها<sup>(٣٤)</sup> ويهتم بتحقيق أفضل تكيف بين

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها<sup>(٣٥)</sup>، فهو ينظر إلى ما يحدث خارج المؤسسة بالإضافة إلى ما يحدث داخلها، وذلك من خلال القيام بعملية التحليل الدقيق والتفصيلي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة آنياً ومستقبلاً، بهدف الاستفادة من نقاط قوة المؤسسة والتقليل من نقاط ضعفها، واستغلال الفرص المتاحة أمامها، ومواجهة التحديات التي تواجهها، لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

#### ■ المرونة والديناميكية

التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية ومستمرة، تتعامل مع نظم ديناميكية مفتوحة؛ حيث إن التغير في أحد المكونات الرئيسية للإستراتيجية تستلزم تغيير في جميع المكونات الأخرى. فمثلاً التغير في أحد المتغيرات البيئية الخارجية مثل الاقتصاد يمكن أن يمثل فرصة رئيسية أو تحدياً رئيسياً، مما يتطلب تغييراً في الإستراتيجية<sup>(٣٦)</sup>، وإعادة النظر في أهدافها وخططها التنفيذية لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.

#### ثانياً - مراحل التخطيط الإستراتيجي وخطواته

تتمثل المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، فيما يلي:

##### ١- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للتخطيط الإستراتيجي، وهي صلب الخطة الإستراتيجية، وهي تمر بخطوتين أساسيتين، هما:

##### الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة

تمثل الرسالة الغاية النهائية التي من أجلها وُجِدَت المؤسسة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرراً لبقائها ونموها. ومن ثم فهي تقدم تبريراً اجتماعياً لوجود المؤسسة. وبناءً على تحديد الرسالة، تتحدد هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتحدد توجيهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال إستراتيجيات يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المؤسسة أو غايتها النهائية<sup>(٣٧)</sup>.

ويتمثل الهدف الرئيس من وراء تحديد رسالة المؤسسة في السعي لتحقيقها، والاستفادة منها كموجه ومرشد لعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن الوثيقة التي



تتضمن رسالة المؤسسة ليست مجرد ورقة تعلق في مكان ظاهر في مدخل المؤسسة، أو توضع في مقدمة مطبوعاتها، بل هي تعبير عما يجب التركيز عليه والالتزام به والسعى إلى تحقيقه بكل جد واهتمام. ولن تستفيد المؤسسة من وجود الرسالة إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق المكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلى ملموس. وهو ما يستلزم أن يقتنع بها كافة الأفراد ويلتزموا بها، ويسعون إلى القيام بأدوارهم في سبيل تحقيقها.<sup>(٣٨)</sup>

### الخطوة الثانية: تحديد رؤية إستراتيجية للمؤسسة

تمثل الرؤية التصورات أو التوجهات أو الطموحات والأمال التي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والأمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، ومن ثم فالرؤية أساس التطوير<sup>(٣٩)</sup>. ويعتبر وجود هذه الرؤية بمثابة حجر الزوية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة. فلا يمكن التحرك بالمؤسسة إلى الأمام في ظل غياب التصور أو التوجه المستقبلي لها؛ إذ ينبغي معرفة أين تريد المؤسسة الذهاب من واقع حالها الآن.

ويتمثل الهدف الرئيس من وراء تحديد رؤية المؤسسة في تقديم وصف دقيق وواضح لما ينبغي أن تبدو عليه هذه المؤسسة مستقبلاً، وبذلك تكون هذه الرؤية دليلاً إرشادياً لصياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها. كما تتيح مثل هذه الرؤية لأفراد المؤسسة معرفة المتوقع منهم، وتكون النتيجة تعبئة طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.

ويؤكد جون برايسون (٢٠٠٣) على أهمية تحديد رؤية المؤسسات المختلفة ودورها في تحقيق مستويات عالية من الأداء. كما يؤكد على أنه من الصعب تصور مؤسسة عالية الأداء، تحقق تفوقاً مستمراً، دون أن يكون لديها على الأقل - ولو بصورة ضمنية - مفهوم عريض لما يبدو عليه النجاح، أي رؤية للنجاح؛ بمعنى أمل كبير يتمناه الجميع، وكيف يمكن تحقيق ذلك الأمل. وأنه إذا لم يكن لهذه الرؤية تأثير على السلوك والتصرفات داخل المؤسسة، فإن إعدادها يعتبر مضيعة للوقت. أما إذا كانت الرؤية موجودة دائماً في الاجتماعات الرسمية لصناع القرار، وكانت محل عناية لدى أنظمة قياس الأداء، فإنها ستكون ذات أثر بالغ على أداء المؤسسة.<sup>(٤٠)</sup>

## ٢- تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعد مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية مرحلة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الإستراتيجي ككل. حيث تمثل الأهداف العمود الفقري الذي تقوم عليه عملية التخطيط، كما أن التخطيط يرتبط دائماً بالأهداف؛ فلا تخطيط بدون أهداف. والأهداف هي بداية الانطلاق للتخطيط التربوي السليم، ومنها يتم البدء في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة.

وتمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة ككل في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة<sup>(٤١)</sup>. وهي الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجيات والخطط والبرامج والأنشطة المختلفة، وهي الأساس لتحديد الأولويات والإمكانات المادية والبشرية. وهي مرشد ومناورة للتنفيذ، كما أنها تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية.

ويتمثل الهدف من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في التعرف على النتائج المستهدفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل إنجاز رسالتها الأساسية<sup>(٤٢)</sup> من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة حالياً ومستقبلاً. وتحويل الرسالة والرؤية إلى مستويات مرغوبة من الأداء، وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، وفي سبيل تحديد هذه الأهداف فإنه يتعين على المخطط الإستراتيجي فحص ودراسة عدد من نماذج الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لبعض المؤسسات، ثم يقوم بترجمة الرسالة والرؤية التي تم وضعها إلى أجزاء محددة تمثل الأهداف الإستراتيجية.<sup>(٤٣)</sup>

## ٣- التحليل البيئي للمؤسسة

يمثل التحليل البيئي المرحلة الثالثة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، ويتم من خلاله توفير المعلومات اللازمة عن مناطق القوة والضعف الداخلية في المؤسسة، مقارنةً بالفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها، مما يفيد في المرحلة التالية: وهي التوصل إلى الإستراتيجية. ويعد أسلوب تحليل سوات من أبرز أساليب التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في التحليل البيئي للمؤسسات التعليمية، حيث يقوم بهذه العملية من خلال

**الخطوتين التاليين:**

**الخطوة الأولى: تحليل البيئة الداخلية**

يقصد بالبيئة الداخلية كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، والتي تتكون بصفة عامة من الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية، الهيكل التنظيمي الرئيس لها ككل، والهيكل التنظيمية التفصيلية لإداراتها وأقسامها، هيكل الموارد البشرية المتاحة، النظم الإدارية والمعلوماتية<sup>(٤٤)</sup>، الموارد المالية والتمويل، الإمكانيات المادية والتجهيزات، القوانين والتشريعات، واللوائح الخاصة بالمؤسسة، عمليات المؤسسة<sup>(٤٥)</sup>. ويهدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة حصر جميع نقاط القوة لديها، وترتيبها حسب درجة تميزها وتضرد المؤسسة بها، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة، تحديد النقاط التي تحقق مكاسب أعلى للمؤسسة، تحديد ما يجب اتخاذه عملياً لاستغلال واستثمارها. كما يهدف أيضاً إلى تحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، والتأكد من تحديد مسببات الضعف، وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، وترتيب نقاط الضعف حسب درجة تأثيرها، وتحديد ما يجب عمله من أجل التغلب عليها<sup>(٤٦)</sup>.

ويستخدم في تحليل البيئة الداخلية للنظام التعليمي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتغطية نظام التعليم، مثل معدلات الالتحاق والقبول والقيود، ومؤشرات تحليل وقياس الكفاءة الداخلية مثل معدلات الرسوب والتسرب، ومعدلات الإرتقاء والانتقال، ومؤشرات جودة الخدمات التعليمية واستخدام الموارد، والتي يتم خلالها تحليل الصلة أو العلاقة بين الخدمات التعليمية والاحتياجات الحالية، وتحليل كمية الموارد المخصصة للتعليم، وكيف تسهم هذه الموارد في تحسن نوعية وجودة التعليم، وإلى أي مدى يتم استغلال الموارد بكفاءة<sup>(٤٧)</sup>.

**الخطوة الثانية: تحليل البيئة الخارجية**

يقصد بالبيئة الخارجية للمؤسسة كافة الاتجاهات، والأحداث، والقوى التي تقع خارج حدودها، ولا تخضع كلية لسيطرتها، وتؤثر بطرق مختلفة على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها<sup>(٤٨)</sup>، ولا تقتصر البيئة الخارجية للمؤسسة على البيئة المحلية فحسب، بل تمتد لتشمل البيئتين الإقليميتين والعالمية.

ويهدف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة إلى التعرف على الفرص المتاحة فيها للعمل على استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات المحتملة للاستعداد لها ومواجهتها أو التصدي لتأثيراتها السلبية على المؤسسة.<sup>(٤٩)</sup> وتتمثل إجراءات تحليل البيئة الخارجية في: تحديد المتغيرات ذات الصلة والتأثير على المؤسسة، تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات بخصوص تلك المتغيرات واتجاهاتها الحالية والمتوقعة، تمييز الاتجاهات الحالية والمستقبلية بالنسبة لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية، تحديد الفرص المتاحة والتحديات المفروضة من تلك المتغيرات على المؤسسة.<sup>(٥٠)</sup>

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال الاستعانة بالتقارير المختلفة في المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها، والندوات والمؤتمرات واللقاءات التي تناقش كافة الأوضاع والقضايا المجتمعية، محلياً وعالمياً، وكذا كتابات الباحثين والمتخصصين والمفكرين. بالإضافة إلى قواعد البيانات المحلية والعالمية، المتاحة على الإنترنت، في شتى المجالات التي تؤثر في عمل المؤسسة؛ حيث يتم استقراؤها وتحليلها واستخلاص الاتجاهات العامة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد التداعيات الإيجابية والسلبية لتلك الاتجاهات. ويمكن الاستعانة أيضاً باستطلاع آراء إدارة المؤسسة وأعضائها والأطراف ذوى العلاقة بها والخبراء في شتى المجالات، كما يمكن الاعتماد على الحدس والقدرة على التحليل المستقبلي بواسطة من يقوم بهذا التحليل. والنتيجة النهائية من وراء استخدام كل تلك المصادر، أو بعضها، هو استكشاف ما يُتاح أمام المؤسسة من فرص يمكن الاستفادة منها، وما يواجهها من تحديات يتعين مواجهتها.

#### ٤- صياغة الخطة الإستراتيجية

تعتبر صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي، والمحور الرئيس الذي تدور حوله تلك العملية، وهي تصف الاتجاه العام للمؤسسة وخط سيرها وطريقة عملها لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. وسوف يناول البحث هذه المرحلة بالتفصيل لارتباطها بموضوعه:

### (أ) مفهوم الخطة الإستراتيجية

تتعدد وجهات النظر حول مفهوم الخطة الإستراتيجية، وذلك بسبب نقص الإتفاق حول ماذا يمكن أن يرمز اليه مصطلح الخطة الإستراتيجية؟ وماذا يمكن ان يكون؟ ومن التعريفات المختلفة له، ما يلي:

يعرف محمد صبرى الحوت (١٩٩٤) الخطة الإستراتيجية بأنها: ناتج عملية التخطيط الإستراتيجى، وهى وصف لرسالة المؤسسة، وتعبير عن سيناريو المستقبل لهذه المؤسسة، وذلك بالتزامن مع السياسات والتكتيكات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل.<sup>(٥١)</sup>

ويعرف محمد جمال الدين درويش (٢٠٠١) الخطة الإستراتيجية بأنها: خطة إنمائية طويلة الأجل، يحدد فيها فلسفة المنشأة، والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف.<sup>(٥٢)</sup>

ويرى جون برايسون (٢٠٠٣) أن الغرض الرئيس من صياغة الخطة الإستراتيجية يكمن في إيجاد مجموعة من الإستراتيجيات، تربط بشكل فعال بين المؤسسة ومكوناتها والبيئة الخارجية، وتتم صياغة هذه الاستراتيجيات استجابة لقضايا استراتيجية، ولكنها قد تصاغ أيضاً لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها، وكيفية تلبية المؤسسة لرسالتها ورؤيتها، ومعالجتها للمواقف التى تواجهها.<sup>(٥٣)</sup>

ويعرفها روسون بريث (٢٠٠٥) بأنها الصورة المثلى لمستقبل المؤسسة التعليمية، خاصة وأنها تشمل القرارات اللازمة للوصول إلى رسالة المؤسسة ورؤيتها بناء على الأهداف الموضوعية والبدائل الإستراتيجية والموارد المتاحة.<sup>(٥٤)</sup>

كما يعرفها صالح أحمد عباينة (٢٠١٥) بانها وثيقة التخطيط التى تترجم عملية التفكير الإستراتيجى إلى برامج عمل محددة برؤية وأهداف استراتيجية معينة، وبخطط تفصيلية تنفيذية محددة زماناً ومكاناً وتكلفة، وبأساليب وأدوات متابعة وتقويم. ومعنى ذلك أن الخطة الإستراتيجية جزء من التخطيط أو عملية من عملياته.<sup>(٥٥)</sup>

### (ب) أسس ومبادئ الخطة الإستراتيجية

تستمد الأسس والمبادئ التى تركز عليها الخطة الإستراتيجية مضامينها الفكرية وفحوى عملياتها من خصائص التخطيط الإستراتيجى أيا كانت ميادين تطبيقه، وننمذ هذه الأسس والمبادئ، فيما يلي:

#### ■ الواقعية

حيث يجب أن تتعامل الخطة الإستراتيجية مع فن الممكن وليس مع فن المستحيل. ومن ثم فلا بد أن يراعى واضع الخطة الإستراتيجية الامكانيات المادية للمجتمع والموارد البشرية اللازمة لوضع هذه الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، والإطار المرجعي والقيمي للأفراد، والحاجات الآنية والبعيدة للمجتمع. كما ينبغي أن تستند الخطة على قاعدة بيانات ومعلومات واقعية عن الوضع السياسي والاقتصادي الثقافي والاجتماعي والحضاري للمجتمع، والتي يجب أن يضعها واضع الخطة الإستراتيجية في الحسبان.

#### ■ المرونة

ويقصد به ان تكون الخطة قابلة لمراجعة خط مسيرها، والتدخل في أي وقت ومكان للتعديل أو الحذف أو الاضافة كلما دعت الضرورة لذلك، لمواجهة الظروف الطارئة والاحتمالات المتوقعة وغير المتوقعة<sup>(٥٦)</sup>. كما تقتضى هذه المرونة الأخذ بأسلوب البدائل حتى لا تأتي الخطة الإستراتيجية ضيقة في توجهاتها وجامدة في حركتها.

#### ■ الدينامية

وتعنى أن تنبع الخطة الإستراتيجية من خطة على مستوى السياسة التعليمية. وأن تنبع الخطتان معاً من نظام اجتماعي له خصائصه الثقافية وشخصيته التاريخية وظروفه الحاضرة وآماله المستقبلية، وأن تعكس الخطة العلاقة الدينامية بين أنظمة المجتمع المختلفة. كما تعنى أن تأخذ الإستراتيجية في الإعتبار عملية التطور والتجديد، وذلك لأن المعطيات الأساسية قد تتغير في مرحلة التنفيذ عما كانت عليه في البداية.

#### ■ الاستمرارية

يقتضى معيار الدينامية استمرارية الخطة الإستراتيجية. إذ لا بد من مساندة التغيير ومواكبة ما يجد من عوامل ومؤثرات، وهي لا تلغى خطط قبلها بقدر ما تضيف إليها وتعديل فيها.<sup>(٥٧)</sup>

#### ■ الديناميكية

وذلك لادخال أي تطوير في أساليب ووسائل واجراءات التنفيذ أو استيعاب أي جديد يساعد على تنفيذ اجراءات الخطة.<sup>(٥٨)</sup>

### ■ الشمول والتكامل

بمعنى أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى. فلكى تكون الخطة الإستراتيجية مؤثرة، يجب ان تتعرض لجميع مكونات النظام التعليمى من مدخلات ومخرجات وعمليات. وأن يحدث تكامل بين أهداف الإستراتيجية مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.<sup>(٥٩)</sup>

### ■ الضبط وطول المدى

ويتضمن هذا المبدأ توافر الشروط الفنية في الإستراتيجية بحيث يؤدي ذلك في مرحلة تالية إلى قيام التخطيط على أسس علمية حديثة. وأن تكون الإستراتيجية في حدود المدى المعقول. أى تسير في سرعة الانجاز تطور الاختيارات السياسية.<sup>(٦٠)</sup>

### ■ التعاون والمشاركة

حيث تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تعاون مؤسسات متعددة في المجتمع، وأن تشتق أهدافها من أهداف السياسة التعليمية للمجتمع، وتعكس توجهاتها وأولوياتها.<sup>(٦١)</sup>

### (ج) إجراءات إعداد الخطة الإستراتيجية

يعد التخطيط عملية مستمرة متصلة، تبدأ قبل إعداد الخطة، وتستمر في أثنائها وبعدها لإحداث تغييرات بعيدة المدى في بيئة المؤسسة لرفع قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. **ونحدد الخطوات التي يمر بها إعداد وثيقة الخطة الإستراتيجية فيما يلي:**

### الخطوة الأولى: تحديد البدائل الإستراتيجية

تمثل البدائل الإستراتيجية خلاصة المجهود الفكرى للربط بين الفرص والتحديات المتوقعة في البيئة الخارجية من ناحية، ونقاط القوة وجوانب القصور في المؤسسة ذاتها من ناحية أخرى. ومن ثم تضمن تلك البدائل أفضل تكيف بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

ويحتاج تحديد البدائل الإستراتيجية إلى المعرفة بأحوال ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتفكير الخلاق والابتكار والإبداع؛ لكى تتولد بدائل مبتكرة وناجحة وواقعية وعملية، تراعى الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية وغيرها. فالمعرفة، والإبداع والابتكار، والواقعية تمثل الشروط الضرورية لتحديد بدائل

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

جيدة وعملية.<sup>(١٢)</sup> ويستند تحديد هذه البدائل على المشاركة والتشاور بين المخطط الإستراتيجي وبعض أفراد المؤسسة والأطراف المعنية بها، بالإضافة إلى الاستناد للبحوث والدراسات الجادة الهادفة إلى تطوير المؤسسة المعنية.

ويتمثل الهدف الرئيس من تحديد البدائل الإستراتيجية في تدعيم قوة المؤسسة بغرض التأهب لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجهها<sup>(١٣)</sup>. وهو ما يؤدي إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

ويتم تحديد البدائل الإستراتيجية من خلال استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي. ويعتبر أسلوب تحليل سوات من أبرز هذه الأساليب، حيث يمكن من خلاله تحديد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع ظروف المؤسسة، حيث ينتج عنه مصفوفة يتم فيها مقابلة كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، كما أنه يمهد لخطوة الاختيار الإستراتيجي فيما بعد، والتوصل إلى نظرة عامة سريعة للموقف الإستراتيجي للمؤسسة.

وتشير الأدبيات إلى أن عدد الإستراتيجيات الرئيسة البديلة للمؤسسة في ضوء استخدام أسلوب تحليل سوات يعادل أربع إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، وهي:

#### ▪ إستراتيجية القوة / الفرص SO

وتُعرّف بأنها إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تعظيم - تعظيم) Strategy (Max - Max). أي يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة، لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

#### ▪ إستراتيجية الضعف / الفرص WO

وتُعرّف بأنها: إستراتيجية تقليل جوانب الضعف وتعظيم الاستفادة من الفرص، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تقليل - تعظيم) Strategy (Mini - Max). أي يتم في هذه الإستراتيجية معالجة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة والاستفادة من الفرص المتاحة.



### ■ إستراتيجية القوة / التحديات ST

وتُعرّف بأنها: إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتقليل مخاطر التحديات، ويُشار إليها على أنها إستراتيجية (تعظيم – تقليل) (Max – Mini) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ومواجهة التحديات المحتملة.

### ■ إستراتيجية الضعف / التحديات WT

وتُعرّف بأنها إستراتيجية تقليل كل من جوانب الضعف ومخاطر التحديات التي تواجه المؤسسة، ويُشار إليها على أنها: إستراتيجية (تقليل – تقليل) (Mini – Mini) Strategy. أى يتم في هذه الإستراتيجية التغلب على ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة ومواجهة التحديات المحتملة.<sup>(٦٤)</sup>

### الخطوة الثانية: اختيار الإستراتيجية (البديل) الأكثر مناسبة

تتضمن هذه الخطوة الإختيار من بين البدائل التي تم تحديدها باستخدام تحليل سوات، ويتعين على المؤسسة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة، مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>(٦٥)</sup>

وليس من السهل الإختيار من بين مجموعة من البدائل، فسوف يوجد بالطبع المؤيدون والمعارضون لكل بديل، ويكون من الصعب الاتفاق الكامل أو الرفض التام لبديل معين. وعليه ينبغي تقييم البدائل الإستراتيجية بموضوعية تامة وفقاً لمعايير محددة. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة سلفاً باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية<sup>(٦٦)</sup>. فلا شك أن المخطط الإستراتيجي وهو يستهدف البحث عن البديل الأنسب لا ينشد إلا الحصول على البديل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية التي تنشده المؤسسة تحقيقها؛ فتلك الأهداف تلعب دوراً رئيساً في خطوة الإختيار الإستراتيجي.

وبناء على ذلك فإن إختيار البديل الأنسب ينبغي أن يتم وفقاً لمعايير تفرضها عملية الإختيار الإستراتيجي والتي تتوج في النهاية بقرار إستراتيجي يمثل إختياراً أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

الداخلي والذي يعزز تكيفها مع البيئة الخارجية مؤدياً إلى فرصة أكبر لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة مما ينقلها إلى وضع أفضل.

وتحدد معايير المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتي يمكن إستخدامها في تقييم تلك البدائل واختيار أنسبها في: المرونة أو الملاءمة مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>(٦٧)</sup>، والعملية والقابلية للتطبيق، والقبول من متخذي القرار وأعضاء المؤسسة والأطراف المهتمة<sup>(٦٨)</sup>، والشمول والواقعية وفق الموارد والإمكانات المتاحة<sup>(٦٩)</sup>، التوافق مع الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية، والجدوى والتأثير طويل الأجل، والأقل في التكلفة<sup>(٧٠)</sup>، الديناميكية ومراعاة عمليتي التغيير والتجديد المستمرين<sup>(٧١)</sup>، والتنسيق والتكامل، وتوافر المتطلبات الرأسمالية، التنمية البشرية، وسهولة التنفيذ، سرعة النتائج، القدرة على التحديث والتطوير.<sup>(٧٢)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أنه، لا يُتوقع أن تتوافر المعايير كافةً بشكل تام في أحد البدائل، ولا تتوافر في بقية البدائل الأخرى، ولكن من الطبيعي أن تتوافر تلك المعايير بنسب متفاوتة في معظم أو كل البدائل الإستراتيجية. وهنا يكون اختيار البديل الإستراتيجي الأكثر قدرةً على تحقيق نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

### الخطوة الثالثة : كتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية

تمثل وثيقة الخطة الإستراتيجية المنتج الرئيس من عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي تعرض رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها الإستراتيجية، كما تتضمن خلاصة التحليل الواسع للمؤسسة والسياق الذي تعمل فيه، وتعرض البدائل الإستراتيجية، والإستراتيجية الأكثر مناسبةً للمستقبل، مع الوسائل اللازمة لإدراك ذلك المستقبل. وتغطي الخطة الإستراتيجية فترة زمنية طويلة نسبياً، وتتميز بكونها شاملة، لا تميل للتفاصيل الكثيرة، كما أنها تتسم بالمرونة؛ فهي ليست ثابتة، بل إنها تخضع للمراجعة والتعديلات والتنقيحات كلما كان ذلك ضرورياً؛ حيث إنها تتعامل مع المستقبل، الذي يتصف بالغموض، وعدم التأكد، وسرعة التغيير.<sup>(٧٣)</sup>

وتعد صياغة وثيقة الخطة الإستراتيجية في شكلها المتكامل ليست عملاً روتينياً يمكن أن يقوم به أى فرد، بل هى عملية فكرية تستلزم تكامل الحدس والتحليل، والاعتماد إلى حد كبير على نوع من الإبداع والابتكار، والقدرة على الاستفادة من نتائج الدراسات التقويمية والاستشرافية المتعلقة بالمؤسسة، والمهارة في الصياغة على نحو يجعل الخطة مقبولة وقابلة للتنفيذ.

ويؤكد جون برايسون (٢٠٠٣) على أنه ينبغي على المخطط الإستراتيجي أن يقوم بتوظيف كافة المراحل والخطوات السابقة في كتابة الخطة الإستراتيجية، أو يُعهد لمنسق فريق التخطيط الإستراتيجي أو أحد أفرادها بإعداد المسودة الأولى للخطة الإستراتيجية، وبعد ذلك يتم استعراضها ودراستها بمعرفة الفريق، ويتم إجراء التعديلات اللازمة التي تؤدي إلى تحسين الخطة. ويلى ذلك عرضها على صناع القرار وعدد من أفراد المؤسسة وبعض الأطراف المعنية، وينبغي أن يجتمع الفريق للمناقشة بخصوص أية تعديلات، والاتفاق بشأنها ما دامت ستؤدي إلى تحسين الخطة. وبعد ذلك تكون الخطة الإستراتيجية جاهزة للاعتماد الرسمي، ومن ثم تصبح جاهزة للانتقال إلى مرحلة التنفيذ.<sup>(٧٤)</sup>

وتحدد مواصفات الوثيقة النهائية للخطة الإستراتيجية في : أنها تكون مبسطة وقصيرة، ولا تميل للتفاصيل الكثيرة ، عدم الثبات والخضوع للمراجعة والتعديلات المستمرة، وأنها متوافقة مع الاحتياجات والمصادر المتغيرة، وأنها وسيلة وليست غاية فالخطة تمثل العملية التي بواسطتها يتم الوصول إلى الغاية، تحتوى على أهداف مناسبة ذات خطوط عريضة وذلك في تسلسل زمني محدد، تعتبر وحدة متكاملة وليست أجزاء منفصلة.<sup>(٧٥)</sup>

وتشتمل وثيقة الخطة الإستراتيجية في صورتها النهائية على: مقدمة توضح لماذا تُعد الخطة الإستراتيجية، بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها، عرض موجز لنقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات الحالية والمتوقعة، ملخص لنتائج تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتحديات)، تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية، وصف مفصل لمسارات الوصول إلى الأهداف، والموارد اللازمة، وصف البديل الإستراتيجي المختار ومحاوره بتفصيل كافٍ، فلكل إستراتيجية محاورها، بناء منظومة مؤشرات لقياس التقدم المحرز تجاه الهدف، والإجراءات التصحيحية، ملخص للإستراتيجيات البديلة ومقارنة بينها، ثم

تحديد البديل الإستراتيجي المختار، ترتيبات ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة والمراجعة<sup>(٧٦)</sup>، تحديد المدى الزمني للخطة الإستراتيجية، ويتراوح المدى الزمني للخطة الإستراتيجية من عشر إلى عشرين سنة، حتى يمكن تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>(٧٧)</sup>، ومن ثم إنجاز رسالتها ورؤيتها، صياغة الخطط التنفيذية والتشغيلية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية التي عُرِضت في الخطة الإستراتيجية<sup>(٧٨)</sup>.

وترى إحدى الدراسات أن النسخة النهائية للخطة الإستراتيجية تتكون من الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الإستراتيجية، والمسح البيئي باستخدام تحليل SOWT، بكل ما يحتويه من متغيرات ذات التأثير على بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وترجمة الأهداف إلى مجموعة من الاستراتيجيات تربط بشكل فعال بين المؤسسة ومكوناتها، وبين البيئة الخارجية<sup>(٧٩)</sup>.

#### ٥- تنفيذ الخطة الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الخطة الإستراتيجية عملية وضعها موضع التنفيذ عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية، والتي يمثل كل منها مستويات أخرى للتخطيط، كل مستوى يتلو الآخر بدءاً بمستوى التخطيط الإستراتيجي الذي يمثل المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، والذي يتضمن صياغة الاستراتيجيات البديلة، وينتهي باختيار أنسبها، يليه مستوى التخطيط التكتيكي والذي يهتم بالأدوات والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ الخطط الإستراتيجية الناتجة عن المستوى السابق (التخطيط الإستراتيجي)، حيث إن التخطيط التكتيكي يقوم بتحويل الخطط الإستراتيجية إلى مجموعة من الخطط الفرعية للوصول إلى النتائج المرغوبة<sup>(٨٠)</sup>، ثم يأتي مستوى التخطيط التشغيلي الذي يهدف إلى تنفيذ الخطط التكتيكية متضمناً التفصيلات والتحليلات ومراحل التنفيذ وبيان الأدوار التي تقوم بها كافة المستويات إضافة إلى البرامج والموازنات والإجراءات التي تعد بمثابة وسائل وآليات تصبح بواسطتها الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ<sup>(٨١)</sup>.

ويؤدي تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل فعال إلى تحقيق عدد من المكاسب ومنها: النجاح في تحقيق الأهداف، التي يتم من خلالها مواجهة القضايا الحقيقية بعناية

وسرعة، وتجنب الأساليب التقليدية للفشل، وتزايد الدعم والشرعية للمؤسسة. ومن ثم فإن المؤسسة التي تقوم بتنفيذ خطة إستراتيجية بفعالية تساهم في تعزيز قدراتها على العمل في المستقبل؛ حيث تكتسب ذخيرة واسعة من المعرفة والخبرة، وبالتالي تكون في موقع أفضل للقيام بتغييرات في المستقبل.<sup>(٨٢)</sup>

وتتحدد متطلبات التنفيذ الناجح للخطط الإستراتيجية في: تغيير ثقافة المؤسسة بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية الجديدة، وجود قيادة جريئة، رغبة في التغيير المؤسسي والتحسين والتطوير المستمر، لديها ولاء وانتماء للمؤسسة، تدريب وتنمية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة، تقييم أداء كفاء وذو مغزى<sup>(٨٣)</sup>، تحديد الأدوار والمسئوليات والصلاحيات الوظيفية بدقة ووضوح<sup>(٨٤)</sup>، توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الخطة الإستراتيجية، توافر المناخ المحفز على الإنجاز<sup>(٨٥)</sup>، تحديد الأهداف متوسطة المدى، والأهداف قصيرة المدى (السنوية) ورسم السياسات وتحديد الإجراءات، وتخصيص المصادر والموارد وإعداد الموازنات<sup>(٨٦)</sup>، تهيئة المناخ التنظيمي لمعرفة اتجاهات أفرادها نحو الخطة الإستراتيجية<sup>(٨٧)</sup>، تحديد جداول زمنية تحدد مراحل التنفيذ، وضع مؤشرات ومقاييس الأداء، إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل على كافة مستويات المؤسسة، إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية، وضع نظام الرقابة والحوافز والمكافآت والجزاءات.<sup>(٨٨)</sup>

وتؤكد إحدى الدراسات على أن الفشل في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعنى فشل عملية التخطيط الإستراتيجي ككل، ومهما كان المخطط الإستراتيجي ناجحاً في صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ومهما كان دقيقاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينها، واختيار البديل الإستراتيجي الأنسب، تصبح كل خطواته لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.<sup>(٨٩)</sup>

## ٦- متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية

تمثل مرحلة متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في التخطيط الإستراتيجي، وهي مرحلة هامة وضرورية، لأنها تقدم إشارات إنذار مبكر، ومثل تلك

الإشارات مهمة ليس فقط لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح، لكن لمراجعة وإعادة صياغة للخطة الإستراتيجية غير المناسبة<sup>(٩٠)</sup>، كما تعتبر تلك المرحلة من أهم ضمانات نجاح الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها، لذلك كان من الضروري أن تكون تلك العمليات مستمرة منذ بداية التفكير في أول مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي ومروراً بجميع مراحلها وانتهاءً بعمليات تنفيذ الخطة.<sup>(٩١)</sup>

وتحدد أهمية هذه المرحلة في أنها توفر المعلومات المطلوبة لتقرير ما إذا كان بالإمكان القيام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل أفضل أم لا، وما إذا كانت الخطة الإستراتيجية ذاتها قد وُضعت بشكل سليم أم تحتاج إلى تعديل أو تغيير، وأيضاً ما إذا كانت نظم وإجراءات العمل وأدوات التنسيق والموارد اللازمة للتنفيذ قد تم الإعداد لها وتوفرها بشكل جيد من عدمه. وبدون شك لا يمكن متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية أن تكون انعكاساً دقيقاً للأداء الفعلي بدون توفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق الكافية عن الإنجاز الفعلي والمشكلات التي صادفته، وكيف تم التعامل معها.<sup>(٩٢)</sup>

وتمثل عملية المتابعة أهمية كبيرة للمؤسسة التعليمية لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية لبيئتها ليست ثابتة على المدى البعيد حيث إن التغيير والتحويل أو التطوير سمة أساسية لهذه العوامل والمتغيرات مما يؤثر على كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. كما تعتبر مرحلة المتابعة والتقييم من أهم ضمانات نجاح أية خطة في تحقيق أهدافها، لذلك فمن الضروري أن تكون هذه المرحلة مستمرة منذ بداية التفكير في أول مرحلة من مراحل الخطة الإستراتيجية مروراً بجميع مراحلها، وانتهاءً بالتنفيذ وحتى نهاية الخطة.<sup>(٩٣)</sup>

وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال متابعتها للتنفيذ قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنعها أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، فقد تحد التدخلات أو القوانين والقرارات الحكومية - على سبيل المثال - من استكمال بعض الأنشطة أو العمليات، مما يلقي عبئاً على عاتق المسؤولين بالمؤسسة يتمثل في البحث عن الإجراءات والبدائل الممكنة لاستكمال الخطة الإستراتيجية.<sup>(٩٤)</sup>

ويعد التقييم عملية ملازمة للمتابعة ليتم التعرف على متابعة تنفيذ الخطة، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي يتم بها تحقيق الأهداف، وعلى أساس هذا الحكم تعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة الإستراتيجية أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً، وتتم عملية التقييم أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة، ويوضع كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة في المستقبل.<sup>(٩٥)</sup>

وتكمن أهمية التقييم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق خطتها الإستراتيجية، وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات منها: إعادة تنقيح الأهداف، زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة، أي زيادة رأس مال المؤسسة بإضافة ميزانية جديدة، إجراء تعديلات على بعض العمليات التعليمية بالمؤسسة، تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة.<sup>(٩٦)</sup>

وتوجد بعض المعايير المتعلقة بكيفية عملية التقييم وهي: درجة المواءمة الداخلية والخارجية، درجة المناسبة لموارد المؤسسة، درجة تقبل التحديات، درجة المناسبة مع عنصر الوقت، درجة القابلية للتنفيذ، ما إذا كانت الإستراتيجية تقوم على ناحية ضعف معينة في المؤسسة، أو إذا كانت تستغل فرصاً معينة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ما إذا كانت الإستراتيجية تقلل من تأثير التحديات الرئيسة في ظل البيئة الخارجية.<sup>(٩٧)</sup>

### ثالثاً- عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية

تتمثل العوامل التي تؤدي إلى نجاح الخطة الإستراتيجية فيما يلي:

#### ١- قناعة القيادة السياسية بأهمية التخطيط على المستوى الإستراتيجي

تتأثر عملية التخطيط - أيّاً كان نوعه ومستواه - بمدى إيمان القيادة السياسية بأهميته وضرورته، انطلاقاً من كون التخطيط لا يمثل عملية فنية فحسب، بل

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

عملية سياسية أيضاً. وفي ذلك يجب أن يتحرك الخطاب السياسي الرسمي في هذا الشأن في مساري القول والفعل في آن واحد، بحيث لا يقتصر على القول فقط<sup>(٩٨)</sup>. على أن يُترجم هذا الاقتناع بالسعي نحو تبني مشروع حضاري قومي، يكون بمثابة خريطة للمستقبل ترسم المعالم الأساسية للنهوض الحضاري في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... وغيرها.

## ٢- المشاركة الفعالة للقوى الرسمية وغير الرسمية الفاعلة في الخطة الإستراتيجية

حيث يتعين ألا تقتصر القناعة بعملية التخطيط على المستوى الإستراتيجي على القيادة السياسية فقط، بل ينبغي توافر قبولٍ واسعٍ بين المتأثرين والمؤثرين في خطط تطوير التعليم قبل الجامعي بأهمية التخطيط على المستوى الإستراتيجي، باعتبارهم المتأثرين بما يوضع من خطط، ويقع عليهم عبء تنفيذها. وحتى يصبح ذلك ممكناً يجب إشراكهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية التي ترسم مستقبل أبنائهم لا لمدة عام أو حتى خمسة أعوام بل يتعدى ذلك بكثير. إلا أن هذه المشاركة حتى تكون فعالة تحتاج إلى مشاركين على درجة عالية من الوعي بقضايا التعليم والمجتمع وما يواجهه من تحديات بالداخل والخارج.

## ٣- استقرار السياسة التعليمية

يعد استقرار السياسة التعليمية أمراً مفيداً لعملية التخطيط، وهي أحد المطالب التي دعت إليه جميع الدراسات والبحوث التي تناولت قضية التخطيط على المستوى الإستراتيجي لضمان قبولها من المجتمع الذي وضعت من أجله. ولكن هذا ليس معناه أن تكون السياسة التعليمية مؤقتة لإرضاء المجتمع ذي الطموحات والاحتياجات المتغيرة، وإنما معناه أن تكون صادقة ومتسقة مع طبيعة المجتمع حتى يمكن تطبيقها ولا تكون ضرباً من الخيال.<sup>(٩٩)</sup>

## ٤- تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية

يعد تضافر الجهود الرسمية وغير الرسمية من أهم العوامل التي يمكن من خلالها تفعيل التخطيط على المستوى الإستراتيجي، حيث لا يمكن تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي من خلال الجهود الرسمية وحدها بل لابد من تضافر أوجه



العمل الرسمي مع أوجه العمل غير الرسمي على المستوى القومي والمحلي، وتكامل جهودهما. فهناك عبء يقع على عاتق المثقفين والمفكرين وبالأخص المخططين ليس في المجال التعليمي فحسب ولكن بمختلف المجالات المجتمعية لعلاقات التأثير والتأثر بين التعليم والمجالات المجتمعية المختلفة، وذلك لتطوير الفكر التخطيطي ومنهجيته، ولعب دور مؤثر في توجيه القرار السياسي التعليمي، بما يملكه من معلومات عن الواقع وإمكاناته وحدوده.

#### ٥- علو الهمة والإخلاص في العمل

يجب أن يمثل تحقيق تقدم ورفع شأن الوطن هما لكل فرد من أفراد المجتمع، يعلى من همته، بما يدفعه إلى العمل الجاد لتحقيق هذا المأرب، متحلياً بالإخلاص في عمله بما يحقق صالح الوطن. ذلك أن الافتقار إلى الإخلاص، وعدم التضاني في العمل، وتزعزع قيم الانتماء والمواطنة لدى الفرد، هي من العقبات الكؤود أمام أي جهد لإصلاح التعليم وتطويره، أو أي جانب آخر من جوانب حياة المجتمع. ويرتبط بذلك شيوع الفساد الأخلاقي الذي يثبط الهمم ويفسد الذمم، بما يجعله من أخطر المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف أي جهد للإصلاح والتطوير.<sup>(١٠٠)</sup>

#### المحور الثاني - ملامح الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-

٢٠٣٠

تمثل الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ الحلقة الأخيرة - حتى الآن - في سلسلة جهود تطوير التعليم قبل الجامعي، وتعتبر هذه الخطة هي الخطة الإستراتيجية الثانية لقطاع التعليم قبل الجامعي في مصر، حيث انتهت الأولى في عام ٢٠٠٧ - ٢٠١٢. وسوف يناولها البحث بشيء من التفصيل على اعتبار أنها محل اهتمام البحث الحالي:

#### أولاً - المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

تشير الوثيقة الخاصة بهذه الإستراتيجية إلى انها ارتكزت في بنائها على أسس منهجية علمية وعملية تحقق الواقعية والطموح معاً في عملية التخطيط الرئيس لبناء

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

الإستراتيجية. وقد روعيت خمسة مبادئ؛ لإنجاز الخطة الإستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، وهي:

#### ١- مبدأ التكاملية مع الخطة التنموية للدولة

يؤكد محمد سيف الدين فهمي (١٩٩٧) على ضرورة تحقيق الإرتباط والتكامل بين خطة التعليم والخطة التنموية العامة للدولة، من منطلق أن التعليم يمثل قطاعاً هاماً من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. وبالتالي فإن خطط التنمية الشاملة يجب أن تضم هذا القطاع بجانب القطاعات الأخرى في صورة متكاملة.<sup>(١٠١)</sup> ومن هذا المنطلق فقد حرص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، على أن تبنى الخطة في مراحلها المختلفة في ضوء الخطة التنموية للدولة، وأن تتخذ نفس الإطار الزمني لها. ومن خلال العديد من لقاءات والاجتماعات بين قيادات وزارتي التربية والتعليم، والتخطيط وخبراء معهد التخطيط القومي، عرضت الوزارة توجهاتها، وسياساتها الحاكمة في سبيل إنفاذ برامج الخطة، وذلك لضمان اضطلاع قطاع التعليم بدوره المستقبلي في سبيل تحقيق الأهداف التنموية للدولة. كذلك تمت لقاءات عدة مع اللجنة الوزارية المشكلة لمناقشة مدخلات ومخرجات الإستراتيجية ومع أجهزة الدولة المسئولة لأخذ الردود والآراء الخاصة بها.<sup>(١٠٢)</sup>

#### ٢- مبدأ المشاركة الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية

تعد المشاركة الواسعة أحد الشروط الضرورية لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في تحقيق أهدافها، ويقصد بها إتاحة الفرصة للمعنيين في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والادارية للمشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم.<sup>(١٠٣)</sup> ويرى عبد الفتاح تركي (٢٠١٠) أن المشاركة تجعل كل فرد شارك في صياغة الخطة صاحباً لها، حريصاً عليها، واعياً بأهميتها، وقادراً على تحويلها إلى واقع ملموس، فالمشاركون مشاركة حقيقية لا يمكنهم قبول أي شيء في خطتهم، إلا أن يكون شيئاً واقعياً قابلاً للتنفيذ والتحقق<sup>(١٠٤)</sup>. حيث تؤدي إلى ضمان نجاح التنفيذ، وإلى قبول القرارات والرغبة في تنفيذها، كما أنها تثرى عملية التخطيط بوجه عام.

وانطلاقاً من أهمية المشاركة كمبدأ رئيس من مبادئ نجاح الخطة فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على مشاركة طيف كبير من المعنيين بالتعليم، في عمليات وضع الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للتعليم قبل الجامعي، وهم: ممثلو المجتمع من المفكرين، وعلماء الاقتصاد، والسياسة، والاجتماع، والقيادات التربوية على مستوى الوزارة، وبقية المستويات الإدارية للقطاع، والقيادات العليا للوزارة (الوزير- رؤساء القطاعات- مديرو العموم في مختلف القطاعات) وعلى مستوى المناطق وإدارات التعليم، ومديري المديرية، والإدارات التعليمية، ومديري ومديرات المدارس، ومعلمين ومعلمات، وغيرهم من العاملين في الحقل التربوي من تلك الجهات. هذا، وقد تمت مشاركة عينة من طلاب وطالبات المرحلة الثانوية والإعدادية، بشكل رئيس وفعال جداً. كما شارك فريق علمي تربوي عالي الخبرة والتأهيل، ومتخصص في المجال التربوي وفي مجال التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات وتمويل التعليم، وتمت الاستعانة بمجموعة من المستشارين الوطنيين والدوليين خلال جميع مراحل وعمليات التخطيط والمراجعة والتحكيم للخطة. وقد تحقق من هذه المشاركة في بلورة رؤية، ومنطلقات وأهداف الخطة، اعتماداً على محددات الواقع التربوي والمجتمعي في إطارها المحلي والدولي.<sup>(١٠٥)</sup>

### ٣- مبدأ الواقعية والطموح المتزن

تعد الواقعية من أهم المبادئ التي يجب مراعاتها في عملية إعداد وتصميم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. فإذا كانت الخطة تستهدف استشرف المستقبل ومحاولة تغيير الواقع التعليمي في ضوء أهداف سبق تحديدها استجابة لمطالب المستقبل وتقديراً لحاجاته وحاجات أبنائه، فإن الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن تكون واقعية.<sup>(١٠٦)</sup>

وانطلاقاً من أهمية وضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية واقعية فقد حرص الفريق المسئول عن تصميم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ بأن تعتمد هذه الاستراتيجية على إنجازات الماضي، ومنها الخطة ٢٠٠٧ - ٢٠١٢، وخطة التعليم الفني ٢٠١١ - ٢٠١٧، وكذلك إخفاقاته، ودراسة، وتحليل أسباب الإخفاق، وإيجاد الاستراتيجيات والخيارات الإستراتيجية التي تعمل على تخطي مشكلات الحاضر، وتخطط لبناء المستقبل في إطار متوازن من الواقعية والطموح. كما اعتمد فريق العمل

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

على تشخيص وتحليل الواقع التربوي بكل أبعاده التاريخية والحالية والمستقبلية محددة مجالات القوة والضعف، ومستشرفة الغايات والأهداف الطموحة القابلة للتحقيق في إطار مجتمع منفتح على نفسه والبيئة من حوله.<sup>(١٠٧)</sup>

#### ٤- مبدأ التكاملية والتوازن

تعد التكاملية والتوازن أحد الشروط الضرورية لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في تحقيق أهدافها. ويقصد بالتكاملية تكامل أهداف استراتيجية النظام مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة، وأن تتعرض الإستراتيجية لجميع مكونات النظام التعليمي من مدخلات ومخرجات وعمليات من جهة أخرى. أي أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى.<sup>(١٠٨)</sup>

وانطلاقاً من ضرورة مراعاة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ لمبدأ تكاملية التخطيط، فقد دأب فريق العمل المسؤول عن إعداد الخطة على أن تخرج الخطة وقد استندت على ترسيخ مبدأ التكاملية والتوازن بين المدخلات من أجل إحداث التحسين والتطوير في مكونات نظام التعليم قبل الجامعي ككل، وتوجيهه كمنظومة موحدة تعتبر كل عناصر العملية التعليمية ذات أهمية وأولوية متساوية، تتمركز حول قدرات المتعلم وتوفر له فرصة التعليم المستمر مدى الحياة بأفضل السبل التعليمية الممكنة. وقد شكل كل من التفكير، والتخطيط الاستراتيجي مدخلاً لوضع وتنفيذ ومتابعة خطة التعليم قبل الجامعي، وفق مجموعة محددة من المراحل والخطوات المترابطة والمتكاملة والتي توجه مراحل عملية وضع الخطة وتنفيذها، ويعتبر ذلك المدخل الأداة الرئيسة لضبط اتجاه وقياس مستوى الأداء في مدى تحقيق الخطة لأهدافها.<sup>(١٠٩)</sup>

#### ٥- مبدأ تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة

يعتمد تحقيق الخطة لأهدافها على مدى تحقيق المناطق التعليمية والمستويات الإدارية المختلفة بقطاع التعليم قبل الجامعي لمستوى إنجاز من المفترض أن تحققه هي. وبناءً عليه، فقد حرص فريق العمل المسؤول عن إعداد الخطة عند وضع الاستراتيجيات المختلفة مراعاة تحديد مستوى القدرة المتاح لتلك المناطق والمستويات الإدارية، والتأكيد

على تقديم الدعم اللازم لها في الوقت المناسب. وقد تمت مراعاة أن تكون جميع المدخلات والآليات في إطار مرن ومتزن من القدرة، لا أن تتطلب مستوى قدرة تفوق تلك المتاحة على المستوى المحلي. وإذا لم يكن هناك من بد في اتباع استراتيجيات تتطلب مستوى قدرة متميز؛ فإنه لزاماً على أصحاب تلك القدرات أن يدعموا بكل السبل الفنية الممكنة لأقرانهم ممن لم ينالوا حظاً منها. وينعكس ذلك بشكل رئيس على ما يخص بناء الخطط الاستراتيجية المحلية، والتي يستند عليها تحقيق الخطة الاستراتيجية لأهدافها. بناءً عليه، فقد اعتمدت منهجية بناء الخطة على مشروعية تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتيجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديرية، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى آخر طرفيه في خط المسؤولية المدرسية.<sup>(١١٠)</sup>

### ثانياً - منهجية العمل المتبعة في إعداد الخطة

اعتماداً على الطرح والمناقشة والاستقرار على المبادئ السابقة، فقد عملت جميعها كموجه رئيس لجميع مراحل بناء وتصميم الخطة الاستراتيجية، متضمنة في ذلك اختيار طريقة وآلية العمل، وفق الإطار الزمني المخطط لإنجاز تلك المهمة. وفيما يلي عرض لتلك المنهجية:

#### المرحلة الأولى: مرحلة التهيئة والاستعداد

تضمنت مرحلة التهيئة والاستعداد القيام بخطوتين أساسيتين، تمثلت الأولى في: بلورة فكرة مشروع بناء استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي من خلال العديد من اللقاءات التي تمت مع قيادات الوزارة على مختلف المستويات. بينما تمثلت الثانية في: تحديد هدف المشروع في وضع استراتيجية وطنية لتطوير التعليم قبل الجامعي ذات مدى زمني يمتد حتى عام ٢٠٣٠، انساقاً مع الإستراتيجية الوطنية للدولة مقسمة إلى خطط فرعية تبدأ بالخطة الانتقالية ٢٠١٤ - ٢٠١٧.<sup>(١١١)</sup>

#### المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الرؤية الاستراتيجية

تهدف هذه المرحلة في عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تقديم وصف دقيق وواضح لما ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم قبل الجامعي مستقبلاً، وهو ما يمثل رؤية النجاح لها، وبذلك تكون الرؤية دليلاً إرشادياً لصياغة الخطة الاستراتيجية

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

وتنفيذها. كما تتيح مثل هذه الرؤية لأفراد المؤسسة معرفة المتوقع منهم، وتكون النتيجة تعبئة طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.<sup>(١١٢)</sup>

ولقد تطلبت صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ القيام بخطوتين رئيسيتين، تمثلت الأولى في: وضع نموذج علمي لصياغة الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠. بينما تمثلت الثانية في: صياغة الرؤية الإستراتيجية لمستقبل التعليم قبل الجامعي في عام ٢٠٣٠، وقد تمت من خلال ورش عمل شارك فيها قرابة ٤٠٠ شخص يمثلون مختلف الفئات ذات العلاقة بالشأن التربوي على المستوى الرسمي والشعبي. وقد نفذت عملية الصياغة من خلال: تحليل الوضع الراهن، وعرضه على الشركاء، والمشاركين في ورش العمل. وذلك من أجل ترسيخ الفهم العام لديهم بحالة التعليم في مصر، ووضوح الرؤية لديهم بنقاط قوته، ونقاط ضعفه، والفرص المتاحة، والمبادرات الحالية، وكيفية الاستفادة منها، وبناء السياسات والاستراتيجيات الحاكمة للخطة الإستراتيجية عن طريق الخبراء الوطنيين، وقيادات الوزارة بهدف بناء السياسات العامة الرئيسة التي على هداها تم بناء برامج الخطة واستراتيجيات وآليات تحقيق أهداف الإستراتيجية.<sup>(١١٣)</sup>

### المرحلة الثالثة - بناء الخطة التنفيذية للسنوات الثلاث الأولى من الخطة الإستراتيجية (الخطة الانتقالية)

تشير خطة التنفيذ إلى مجموعة الإجراءات المتتابعة المحددة بمكان وزمان معينين لتحقيق أهداف معينة محددة سلفاً مع تحديد الكلفة ومصادر التمويل.<sup>(١١٤)</sup> وهي تمثل جزء من الخطة الاستراتيجية - الخطة الإطار - فالخطة الإطار يتولد عنها خطط تنفيذية تضم كل واحدة منها المشروعات المتضمنة في الخطة الكبيرة وتكون هذه الخطة التنفيذية هي خريطة العمل التي يتم على أساس منها التنفيذ المرحلي للخطة الإطار. ويسمح هذا النهج التجزيئي بمتابعة تجزئ الخطة الإستراتيجية بقدر كبير من الأمان وتجنب الصدمات والمفاجآت والتي يمكن احتوائها نظراً لمعايشة القائمين على أمر تنفيذ الخطة للتوقعات المتنبأ بها وما يجري في الواقع العملي في نفس الوقت.<sup>(١١٥)</sup>

ولقد أعد الخطة التنفيذية للسنوات الثلاث الأولى - الخطة الانتقالية - من الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ مجموعة الخبراء الوطنيين والدوليين وخبراء وقيادات الوزارة المشاركين في البرامج، كل على حسب تخصصه. وذلك من خلال ما يقرب من عدد ٨٥ ورشة عمل للبرامج المختلفة. تمت فيها عمليات بناء الأهداف الفرعية التنفيذية للأهداف العامة للبرامج، ثم بناء الأنشطة التي بها تتوصل البرامج إلى أهدافها، ونتائجها المتوقعة خلال السنوات الثلاث الأولى من الخطة. وكل ذلك في إطار ما تم التوصل إليه بالبرامج خلال المرحلة الأولى من بناء الإستراتيجية، وهي مرحلة البرامج والهيكل الرئيس للبرامج.<sup>(١١٦)</sup>

#### المرحلة الرابعة - بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة

يشير مصطلح إسقاط إلى بيان حالة مشروط يتعلق بالمستقبل، ويشترك الإسقاط من خلال استقراء الاتجاهات الماضية التي تصف سلوك النظام محل الدراسة. وتعطى إسقاطات هذه الاتجاهات تطور مستقبلي واحد محتمل الحدوث للمتغيرات المستقرة شريطة افتراض استمرار الاتجاهات الماضية. وتوضح الإسقاطات كيفية تطور القيد الطلابي في مختلف أجزاء النظام التعليمي تحت الافتراضات البديلة المتعلقة بنمو السكان المستقبلي وبالسياسة التعليمية المستقبلية<sup>(١١٧)</sup>. ويرى سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) ان التخطيط يتضمن أحكاماً وحقائق ويعتمد على الإحصاءات والمعلومات ويركز في إسقاطاته المستقبلية على الأرقام فإذا ما كان ذلك محل شك فمعنى هذا أن ما بنى عليه سيكون محل شك كذلك.<sup>(١١٨)</sup>

أما التوقعات - التنبؤات - فتمثل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط التعليمي وتهدف إلى تحديد تطور القيد الطلابي المستقبلي الأكثر احتمالاً ويتم الحصول عليها عن طريق تأسيس علاقات سببية بين عدد الطلاب المقيد والعوامل المحددة للقيد.<sup>(١١٩)</sup> ويعتمد بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية على المعلومات والبيانات والإحصاءات، فتلك هي المادة الخام اللازمة لأي تخطيط، والذي إذا لم يبنى على أساسها، يعتبر نوعاً من الإرتجال في بناء الخطط ولهذا خطورته، إن الإحصاءات والبيانات تتحكم في عمليات التخطيط التعليمي فتؤثر في توزيع الخدمة التعليمية. ومن ثم فأى قصور فيها من ناحية توافرها ودقتها قد يتم عن توزيع خاطئ لتلك

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

الخدمة مما قد يضطدم مع مبدأ تكافؤ الفرص، ويؤثر على التوازن بين المناطق المختلفة الذي يعتبر هدفاً من أهداف التخطيط التعليمي.<sup>(١٢٠)</sup>

وانطلاقاً من أهمية الإسقاطات والتوقعات في عملية التخطيط للتعليم فقد حرص المسؤولين عن إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على بناء نموذج للتوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة يواكب التوجهات الدولية وفي هذا السياق فقد تم استخدام نموذج للتحليل والتوقع من أجل عمل الإسقاطات المستقبلية للمدخلات، وحساب المخرجات بنهاية الخطة، وعلى مدى سنواتها. واستعانت الوزارة بخبراء منظمة اليونسكو المتمرسين في هذا المجال لبناء ذلك النموذج. وقد استهلكت تلك الفعالية ثلاث ورش عمل، غير آليات التواصل فيما بين خبراء الوزارة، وأحد الخبراء الدوليين عبر برامج التواصل من خلال شبكة الإنترنت (سكاي بي)، والبريد الإلكتروني بشكل منتظم لفترة تجاوزت الخمسة أشهر.<sup>(١٢١)</sup>

#### المرحلة الخامسة - تشكيل لجنة للصياغة النهائية للخطة

تعتبر صياغة الخطة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية التخطيط الإستراتيجي، والمحور الرئيس الذي تدور حوله تلك العملية. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الإستراتيجيات المستقبلية الرئيسة التي تساعد المؤسسة على النجاح في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بشكل أفضل، وتقييم تلك الإستراتيجيات البديلة في ضوء بعض المعايير، واختيار البديل أو مجموعة البدائل الملائمة التي قد تصبح إستراتيجية للمؤسسة.<sup>(١٢٢)</sup>

وانطلاقاً من أهمية هذه المرحلة حرص المسؤولون عن إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على تشكيل لجنة للصياغة النهائية للخطة، وقد تواصل عمل هذه اللجنة لمدة ثلاثة أشهر متواصلة. وقد قامت اللجنة بمراجعة المفاهيم الرئيسة بالبرامج المختلفة؛ وذلك لضمان أن يتم التوصل إلى إصدار للخطة يتسم بالحرفية، ووضوح المفاهيم، والرؤى، والاستراتيجيات، والآليات المطلوب اتباعها وصولاً لتحقيق أهداف الخطة ببرامجها المختلفة. كما تضمنت تلك المرحلة أيضاً مراجعة مخرجات الخطة، ومدى ترابط برامجها مع بعضها البعض، ومدى إمكانية تحقق



أهدافها، وحساب التوقعات المختلفة، وذلك حتى يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية المتوقعة عند تنفيذ الخطة.<sup>(١٣٣)</sup>

### المرحلة السادسة - طرح الخطة على المجتمع للتعريف بها

تم عرض الخطة المبدئية على ممثلي الجهات المستفيدة من خلال شبكة الفيديو كونفرانس، والتي تنتشر بعدد (٧٢) قاعة على طول البلاد وعرضها، وتلا ذلك عرض النسخة المبدئية للخطة على فخامة السيد / رئيس الجمهورية، حيث وجه فخامته بضرورة طرحها للحوار المجتمعي، وقد قام السيد الدكتور وزير التربية والتعليم بعرضها ومناقشتها خلال عدد ١٧ جلسة حوار مجتمعي، تم في أثنائها تسجيل جميع المقترحات، واستطلاع آراء جميع الحضور بنموذج لاستبيان استطلاع رأي ممنهج ومصمم خصيصاً لخدمة هذا الغرض. وتم الأخذ بمداخلات ومقترحات المستجوبين المستهدفين، بعد دراستها وتحليلها والتحديث المستمر للخطة في ضوء النتائج، وصولاً للنسخة النهائية للخطة. وكذلك فقد تم وضع النسخة المبدئية للخطة على الموقع الإلكتروني للوزارة ومعها استبيان مغلق وآخر مفتوح لاستطلاع الآراء، وتضمنين ذي الجدوى منها بالخطة. وتم عرضها على المنظمات العالمية المختصة بالتعليم (مؤتمر اليونسكو بباريس).<sup>(١٣٤)</sup>

### ثالثاً - ركائز الخطة الإستراتيجية

ترتكز الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على مجموعة من الركائز والاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، والتي تعكس رؤية متكاملة لقضايا التعليم قبل الجامعي وأبعاده والأمال المعقودة عليه بالنهوض بالأمة وتحقيق رفاهية الفرد والمجتمع. وتمثل هذه الركائز والاستراتيجيات مجموعة شروط لازمة لنجاح الخطة الإستراتيجية، تعتمد عليها، وتنطلق منها، ويقدر ما تتوافر هذه الركائز وتتكامل بقدر ما تتحقق أهداف الخطة الإستراتيجية. **وهذه الركائز التي اسندت عليها الخطة ما يلي:**

- تطوير المناهج الدراسية بما يحقق ترسيخ الانتماء الوطني، والحفاظ على الهوية، والتركيز على بناء الشخصية أكثر من الاستيعاب وحفظ المعلومات.
- إتاحة الفرص المتكاملة لاستيعاب وتعليم جميع الأطفال من عمر ٥ - ١٨، وتحسين قدرة المدرسة على الاحتفاظ بهم والحد من تسربهم.

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

- التوصل إلى معالجات غير تقليدية لمواجهة القصور الشديد في كفاية المباني والتجهيزات المدرسية والتصدي للحد من الكثافات العالية للفصول.
- التركيز على المدرسة الابتدائية بما يؤهلها لأن تكون قاعدة قوية للمراحل الأعلى.
- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية.
- الأخذ بالمنهج العالمية غير المحملة ثقافياً، مثل: الرياضيات والعلوم واللغات والجغرافيا.
- مواجهة قضايا التقويم والامتحانات وصولاً إلى نظم تعيد التعليم إلى طبيعته ووظيفته الأساسية.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.
- تطوير تخصصات التعليم الفني والتدريب المهني في ضوء متطلبات سوق العمل، وبما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة .
- إعادة الاعتبار للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية في مختلف مراحل التعليم، ومساواتها في درجة الأهمية مع بناء الفصول والمعامل البحثية.
- توفير بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وآمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها، بما يؤدي إلى إشباع احتياجات الطلاب التربوية والتعليمية.
- تطوير بيئة التعلم وتزويدها بالتقنيات المطلوبة لتحسين التعليم ببيئة تعليمية ثرية التقنية بدءاً من المرحلة الابتدائية من خلال تحسين المكون التكنولوجي فيها.
- تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية في مجالات العلوم والرياضيات وعلوم وفنون الاتصال.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي.
- إعادة هندسة النظام التعليمي لتحقيق الفاعلية والانسيابية بين عناصره وحلقاته. وإعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري.

- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والإدارات والمدارس.
- بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات ومحددات الأداء في كافة المستويات التعليمية.
- توفير مستلزمات تنفيذ الخطة وتدبير متطلبات التمويل اللازمة لتحقيق برامجها ومشروعاتها، مع التأكيد على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، وتنمية الموارد الذاتية، والبحث عن مصادر فعالة غير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل والأراضي والمباني، وتوفير متطلبات النجاح للبرامج والمشروعات .
- تطوير منظومة واستراتيجيات العمل في المراكز والهيئات الداعمة لوزارة التربية والتعليم بما يدعم التطوير الحقيقي للعمل التعليمي في الفصل والمدرسة من خلال إجراء البحوث وعمليات التقويم والتدريب، وتوظيف نتائجها في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات التربوية، وتقديم الحلول لمعالجة المشكلات المتعلقة بالعملية التربوية ميدانياً .
- التأكيد على المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء لعمليات التعليم والتعلم ( بما يحقق المحاسبية الأفقية .
- تحديث منظومة التشريعات التعليمية وذات الصلة والمؤثرة فيها، بما يتفق وعمليات تطوير النظام التعليمي في جوانبه كافة.
- إعداد كل الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والحياة المهنية، من خلال تحسين قدرة نظام التعليم على تحقيق الأداء المتميز داخل الفصول الدراسية على نحو مستمر بمعايير أكاديمية جيدة مع تقديم خدمات الدعم الفعالة.
- دعم وتعزيز قدرة نظام التعليم على مواصلة التحسن، من خلال الاستخدام الأفضل واسع النطاق للبيانات، والأبحاث، والتقويم، والشفافية، والتحديث، والتكنولوجيا.<sup>(١٢٥)</sup>

#### رابعاً - محاور الخطة الاستراتيجية

تضمنت الخطة مجموعة من المحاور الرئيسية، والتي تتضمن بداخلها مجموعة محاور فرعية أخرى تسهم في تحقيق المحاور الرئيسية. وتمثلت تلك المحاور في: المحور

الأول: منهجية العمل ومبادئ بناء الخطة الإستراتيجية، المحور الثاني: السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي والعالمي للتعليم، المحور الثالث: الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي في مصر، المحور الرابع: المشكلات والقضايا الملحة، المحور الخامس: الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، المحور السادس: الركائز الرئيسية للخطة، المحور السابع: البرامج المختلفة للخطة، المحور الثامن: تمويل الخطة، المحور التاسع: الإطار الزمني لتنفيذ أنشطة الخطة الإستراتيجية، المحور العاشر: دور الوزارات والهيئات المختلفة في دعم تنفيذ الخطة، المحور الحادي عشر: التوصيات المستخلصة ونتائج استطلاعات الرأي للحوار المجتمعي، المحور الثاني عشر: معدل تنفيذ أنشطة الخطة من خلال المبادرات المبكرة التي تقدمها.<sup>(١٢٦)</sup>

### خامساً- البرامج ذات الأولوية في الخطة الإستراتيجية

يعرف البرنامج بأنه مجموعة من المشروعات المترابطة ببعضها التي تهدف مجتمعة إلى إنجاز واحد أو أكثر من أغراض الخطة. ويعد البرنامج هو أكبر رزمة أداء في الخطة<sup>(١٢٧)</sup>. ويعرف كذلك بأنه ذلك البيان بمجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية المختارة، وغالباً ما يتضمن البرنامج عدداً كبيراً من الأنشطة<sup>(١٢٨)</sup>. ومن ثم فإن البرامج هي الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ.

ويرى محمود عباس عابدين (٢٠٠٣) أن كل برنامج يخدم هدفاً أو عدداً مترابطاً من الأهداف من ناحية، وتُحدد له موارد محددة لتنفيذه من ناحية ثانية. والموارد هي القوة المحركة للبرامج على خط سير المؤسسة أو طريق عملها من أجل تحقيق أهدافها ومهمتها. وتُصنّف عادةً إلى موارد مالية أخرى بشرية (مهارات) متاحة ومتوقعة، وهناك من يضيف إليها أقساماً أخرى، مثل: مدى التقدم العلمي والتكنولوجي، والقيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، والمساندة الشعبية لهذه المؤسسة، والتحمس لأهدافها ومهمتها.<sup>(١٢٩)</sup>

ولقد تضمنت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ستة برامج أساسية، وخمسة برامج فرعية، وأربعة برامج متقاطعة معها. وتمثلت البرامج

الأساسية في: برنامج مرحلة رياض الأطفال، برنامج مرحلة التعليم الأساسي بحلقتيه، برنامج التعليم الثانوي العام، برنامج التعليم الثانوي الفني، برنامج التعليم المجتمعي، برنامج التربية الخاصة (الموهوبون والفاثقون، الدمج وذوو الإعاقات). وتمثلت البرامج الفرعية في: برنامج الاصلاح المبني على المدرسة، برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، برنامج نظم المعلومات التربوية والإدارية، برنامج التقويم والمتابعة، برنامج البنية الهيكلية والتشريعية. كما تمثلت البرامج المتقاطعة في: برنامج تكنولوجيا المعلومات، برنامج المناهج والطرق، برنامج التغذية المدرسية، برنامج الأبنية المدرسية<sup>(١٣٠)</sup>. **ولقد حددن الخطة الأهداف العامة والإستراتيجية لهذه البرامج كما يلي:**

#### ١- البرامج الأساسية

**ونتمثل هذه البرامج فيما يلي:**

##### ▪ برنامج مرحلة رياض الأطفال

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج التوسع في مرحلة رياض الأطفال كماً وكيفاً لضمان تقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الإبداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في الشريحة العمرية ٤ - ٥ سنوات، وخاصة في المناطق المحرومة. وفي ضوء ذلك تحددت الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج في: رفع معدل القيد الإجمالي إلى ٨٠٪ من جميع الأطفال في الشريحة العمرية ٤ - ٥ سنوات، رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التربوية التعليمية بجميع رياض الأطفال، الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية المقدمة للأطفال ذوي الإعاقة المدمجين برياض الأطفال، تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الإصلاح المتمركز حول الروضة.

##### ▪ برنامج التعليم الابتدائي

حددت الخطة الهدف العام لهذا البرنامج في توفير تعليم عالي الجودة لجميع الأطفال من بداية المرحلة الابتدائية حتى انتقائهم للمرحلة التالية بكفاءة وفاعلية. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية لهذا البرنامج في: توفير خدمة تعليم ابتدائي جيدة لجميع الأطفال في سن التعليم الابتدائي، ضمان توفير خدمة تعليمية جيدة متكافئة للأطفال المرحلة الابتدائية والاحتفاظ بهم حتى إتمام المرحلة، القضاء على الفجوات بين المدارس في مستويات الأداء والتحصيل، رفع كفاءة منظومة إدارة المرحلة الابتدائية.

#### ▪ برنامج حلقة التعليم الإعدادي

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في حلقة تعليمية توجه جهودها نحو خريج يتقن المهارات اللغوية، والرياضيات، والعلوم، والاتصال، بما يؤسس لانتقاله ونجاحه في المرحلة التالية، وتنمية قدراته الابتكارية والإبداعية، والتواصل على مستوى عالمي، مع تأكيد ترسيخ قيم المواطنة، والهوية العربية والقيم الدينية، والتكامل مع الآخر وقبوله والتفاعل معه. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية في: إتاحة فرصة تعليمية جيدة لجميع التلاميذ المنقولين إلى حلقة التعليم الإعدادي، بتوفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم، غير مرتفعة الكثافة، عادلة، تراعى البعد المجتمعي والبيئي والاقتصادي المتفاوت للمتعلمين، توفير قوة تدريسية كافية، وعلى درجة عالية من المهنية لتقديم المناهج المطورة والأنشطة المدرسية بما يضمن التنمية الشاملة للتلميذ في المرحلة الإعدادية، التركيز على المدرسة لتصبح محور إصلاح، وتحسين حقيقي في تحصيل الطلاب، ومستوى تعلمهم، والاحتفاظ بالطلاب حتى نهاية الحلقة، الارتقاء بمستوى تحصيل الطلاب إلى مستوى الإتقان، وخاصة في اللغة العربية، والرياضيات، والعلوم والتكنولوجيا، وإجادة إحدى اللغات العالمية، تنمية قيادة مدرسية داعمة للتغيير، قادرة عليه، وموجهة لطاقت العاملين لتحقيق أهداف التعليم، قادرة على استغلال الموارد المتاحة وفق معايير حقيقية صارمة للاختيار.

#### ▪ برنامج التعليم الثانوي العام

حددت الخطة الهدف العام لهذا البرنامج في تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي. وتمثلت الأهداف الإستراتيجية في: زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليشي بمطالبات التعليم الإلزامي، تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.

### ▪ برنامج التعليم الثانوي الفني

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في إعداد فنى ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية، ويشارك بإيجابية في تقدم ورُقَى الوطن. أما الأهداف الإستراتيجية للبرنامج فقد تمثلت في: التوسع في فرص وتحديث تخصصات التعليم الفني في مصر والمدارس المصرية في دول حوض النيل، تقديم برنامج تكميلي لمن يرغب من الحاصلين على الثانوية العامة لإعدادهم لسوق العمل، تطوير المناهج في ضوء المتطلبات المتجددة لمواكبة سوق العمل، ولواقع البيئة المحلية مع تطبيق منظومة حديثة للتقييم والتقويم الشامل والتراكمي، إتاحة التجهيزات وتكنولوجيا التعليم بما يتناسب مع نوعية التعليم الفني وعدد الطلاب وفق معايير معدة لذلك، الارتقاء بالمستوى المهني والمادي والمعنوي للمعلم، دعم أسلوب الحوكمة والمحاسبية في إدارة التعليم الفني على جميع المستويات، تحديث تشريع وهيكلية مشروع رأس المال الدائم في إطار التعليم المزدوج والعائد الاقتصادي، تفعيل الشراكات محلياً وعالمياً والتوسع في العمل مع الجهات المهنية والتحفيز لها، تفعيل مبادرة المجلس الأعلى للتعليم الفني والتدريب المهني، التدريب من أجل التشغيل.

### ▪ برنامج التعليم المجتمعي

تحدد الهدف العام لهذا البرنامج في: توفير تعليم مجتمعي لكل الأطفال في سن ٦ - ١٤ الذين لم يلتحقوا بالتعليم الأساسي أو الذين تسربوا منه، وخاصة الفتيات والأطفال في المناطق الحضرية والريفية الفقيرة، وتحدد الأهداف الإستراتيجية في توفير خدمة تعليمية (فرصة ثانية) تتسم بالجودة لإلحاق جميع الأطفال سن ٦ إلى ١٤ سنة الذين تعدوا السن الرسمي للإلتحاق والمتسربين من التعليم، توفير صيغ من التعليم المجتمعي تتناسب مع البيئات المجتمعية والجغرافية المختلفة.

### ▪ برنامج التربية الخاصة

تضمن برنامج التربية الخاصة فئتين هما الموهوبون والفاائقون، وذوى الإعاقة. وقد تمثل الهدف العام لبرنامج الموهوبين والفاائقين في: تزويد المتعلمين الموهوبين والفاائقين بتعليم عالي في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمهارات المتقدمة، بما يتناسب وقدراتهم الفردية بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي. كما تمثلت الأهداف

الإستراتيجية لذات البرنامج في: دعم ورعاية المتعلمين الموهوبين والفائقين في مدارس التعليم قبل الجامعي، تطوير جودة التعليم بمدارس الموهوبين والفائقين القائمة وإنشاء مراكز لاكتشاف ورعاية الموهوبين، توفير بيئة داعمة للموهبة والتفوق بمدارس التعليم قبل الجامعي والمجتمع ككل، تطوير منظومة الموهبة والتفوق في ضوء الخبرات الداعمة. كما تمثل الهدف العام لبرنامج الدمج و مدارس ذوي الإعاقة في: تزويد المتعلمين ذوي الإعاقة بفرص تعليمية عالية في جودتها النوعية، ومتكافئة مع أقرانهم من غير ذوي الإعاقة، ودمج ذوي الإعاقة البسيطة بجميع مدارس التعليم قبل الجامعي. أما الأهداف الإستراتيجية للبرنامج فقد تضمنت: دمج الأطفال ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي، دمج الأطفال ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي وتحسين جودة التعليم المقدم، تحسين جودة التعليم بمدارس التربية الخاصة القائمة، توفير بيئة شاملة داعمة لعملية دمج ذوي الإعاقة البسيطة بمدارس التعليم قبل الجامعي، تطوير منظومة الدمج والتربية الخاصة في ضوء الخبرات الداعمة.<sup>(١٣١)</sup>

## ٢- البرامج الفرعية

### نموذج البرامج الفرعية للخطة فيما يلي:

#### ▪ برنامج تطوير البنية المؤسسية في إطار مركزي/لامركزي

يتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في: تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، تعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق العوائد في إطار متوازن بين المركزية واللامركزية. أما الأهداف الإستراتيجية فتتكون من: تدعيم بنية مؤسسية مركزية / لامركزية ، توازن بين صلاحيات الجهاز المركزي لقطاع التعليم قبل الجامعي في وضع المنهج القومي والسياسات والاستراتيجيات العامة ومعايير ضمان الجودة وتقويم المنظومة التعليمية على المستوى الوطني، وبين تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس والإدارات والمديريات التعليمية في تنفيذ السياسات والخطط القومية ومتابعتها على المستويات المحلية، توفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على كافة المستويات، بما يضمن كفاءة وفاعلية



داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧

كل منها في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية، تأسيس منظومة بناءة ومتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استغلال الموارد والفعاليه في تحقيق النتائج.

#### ▪ برنامج تعديل البيئة التشريعية وهيكله قطاع التعليم

يتمثل الهدف العام لهذا البرنامج في: إعادة النظر في التشريعات والقوانين والقواعد والقرارات القائمة، وتعديل ما يحتاج منها، واستصدار ما يلزم من جديد لتوفير بيئة تشريعية مناسبة تضمن كفاءة وفعالية منظومة إدارة التعليم قبل الجامعي في إطار من الحوكمة الرشيدة. وتتمثل الأهداف الإستراتيجية في: توفير بيئة تشريعية مستقرة لتنظيم وإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي تتناسب وتطور السياسات والمستجدات التربوية، بما يضمن تحقيق أهداف القطاع بكفاءة وفعالية.

#### ▪ برنامج تنمية نظم المعلومات التربوية والمالية

يهدف هذا البرنامج بصفة عامة إلى توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية على درجة عالية من الجودة متاحة للاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة تستند على بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وتشمل أهدافه الإستراتيجية توفير نظام معلومات متكامل راقى الجودة، يقوم على البيانات التربوية والمالية التفصيلية، ينتج مؤشرات نوعية تحليلية لأداء قطاع التعليم قبل الجامعي، على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج، تتسق والمفاهيم والمعايير الدولية، ومتاحة للقائمين على التخطيط والمتابعة والتقويم وصناع القرار بمختلف المستويات وكذلك أصحاب المصالح من هيئات ومنظمات ومجتمع محيط وأولياء الأمور، بناء تشريعات تختص بتنظيم مصادر جمع وتدقيق ومعالجة ونشر المعلومات، وتدعيم الثقافة والقيم المعلوماتية بقطاع التعليم قبل الجامعي.

#### ▪ برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية

تمثل الهدف العام لهذا البرنامج في: بناء نظم لإدارة الموارد البشرية متطورة ودينامية، توفر برامج التنمية المهنية كمحور رئيس داعم لإصلاح نظام التعليم قبل الجامعي في إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة، وفي إطار دولي متميز. وتحددت

الأهداف الإستراتيجية في: تحول مفاهيمي تدريجي وبنائي نحو تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي نحو تحقيق أهداف قطاع التعليم، بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية لإدارة الموارد البشرية، يضطلع بإدارتها أكفأ المدراء، أداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات وتوجيهات إدارات الموارد البشرية، مجتمع تعليمي -معلمين وغير معلمين -متنامي معرفياً ومهارياً، متنامي القدرة والكفاءة الذاتية، ومن خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات.

#### ▪ برنامج المتابعة والتقييم

هدف هذا البرنامج إلى إقامة نظام فعال للمتابعة والتقييم مبنى على النتائج يقيس فاعلية النظام التعليمي وتطبيق السياسات وكفاءة استغلال الموارد على مختلف المستويات الإدارية. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: بناء منظومة للمتابعة والتقييم مبنية على النتائج تقوم على إطار من مؤشرات أداء وعوائد متفق عليها من قبل المتخصصين وأصحاب المصلحة مدعومة ببنية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نشر ثقافة المتابعة والتقييم المبني على النتائج على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

#### ▪ برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة

تمثل الهدف العام للبرنامج في: تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي / لامركزي متوازن ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطفل فتنج مواطناً مبتكراً قادراً على المنافسة في مجتمع المعرفة، ومساهمياً في تنمية وطنه. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي/لامركزي متوازن، تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة، بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة، تفعيل المشاركة بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقازيق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧  
لتحقيق متطلبات الجودة، توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة، ومرحبة تحقق تكافؤ الفرص  
وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة.<sup>(١٣٢)</sup>

### ٣- البرامج المتقاطعة

#### نمذد البرامج المتقاطعة فيما يلي:

##### ▪ برنامج الإصلاح الشامل للمناهج

هدف البرنامج بصفة عامة إلى: تطوير مناهج دراسية للتعليم قبل الجامعي تتفق مع متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين بمُتغيراته المحلية والإقليمية والعالمية، وتسعي لتنمية ثقافة التفكير والإبداع، والحفاظ على القيم الأصيلة للمجتمع المصري وترسيخها، والتأكيد على المواطنة الرقمية، وذلك لإعداد أجيال قادرة على المنافسة عالمياً للوصول إلى مراكز متقدمة في مجال العلوم والرياضيات والتقنيات. وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: إصدار ميثاق عام لمناهج التعليم قبل الجامعي في مصر، إصدار وثيقة مناهج لذوي الاحتياجات الخاصة من الموهوبين وذوي الإعاقات بأشكالها المختلفة المدمجين وغير المدمجين بجميع فئاتهم وكذلك الفئات المحرومة ثقافياً، تطوير منظومة المناهج الدراسية والكتب ومصادر التعلم لجميع مراحل التعليم والتعليم المجتمعي، بما يتماشى والاتجاهات العلمية، ويستند على بيئة تكنولوجية في التعليم والتقويم والاتصال، ويدعم قيم المواطنة، الاستفادة من الخبرات الدولية في تطوير منظومة التقويم في ضوء نواتج التعلم، في المراحل التعليمية المختلفة.

##### ▪ برنامج تكنولوجيا التعليم

تمثل الهدف العام للبرنامج في: التوسع في بنية وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية والإدارية بمختلف مستويات منظومة التربية والتعليم لضمان تأهيل التلاميذ لاقتصاد المعرفة مع كفاءة وفاعلية إدارة المنظومة في إطار القيم الرقمية وخدمات الحكومة الإلكترونية. وتحددت أهدافه الإستراتيجية في: استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم ودعم اتخاذ القرار بدءاً من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية، توفير تكنولوجيا معلومات والاتصال للمعلمين وتنمية قدراتهم في الاستفادة

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

منها في الحصول على المصادر التعليمية، وتخطيط وتقديم الدروس، وتقويم وإدارة الفصول الدراسية بفعالية والتواصل مع تلاميذهم وأولياء أمورهم خارج حدود الفصل الدراسي، توفير تكنولوجيا معلومات الاتصال التي تكسب التلميذ مهارات التعامل معها واستخدامها في التعلم والتقييم الذاتي والتواصل المعرفي.

#### ▪ برنامج التغذية المدرسية

هدف البرنامج إلى: تقديم تغذية مدرسية لجميع الطلاب بمراحل التعليم المختلفة وفقاً لمعايير الجودة الغذائية والتربوية، وتمثلت أهدافه الإستراتيجية في: التوسع في حجم المجتمع الطلابي المستفيد من الوجبة المدرسية، زيادة عدد أيام التغذية المدرسية، تحسين محتويات الوجبة المدرسية وقيمتها الغذائية، التثقيف الغذائي للتلاميذ وخفض معدلات الإصابة بالأمراض الناتجة عن الأغذية غير الصحية وضعف الوعي الغذائي.<sup>(١٣٣)</sup>

#### سادساً - تمويل الخطة الإستراتيجية

تعتبر الموارد المالية من أهم الركائز التي يعتمد عليها التخطيط التعليمي، ولا شك أن نقص هذه الموارد أو سوء توزيعها أو تأخيرها يمكن أن يؤدي إلى فشل التخطيط التعليمي وقصوره في تحقيق الأهداف. ويعتبر نقص الإعتمادات المالية من المشكلات التي يواجهها المخططون ويتحركون في إطارها، وتحكم في أفعالهم وتمثل قيوداً على أفكارهم<sup>(١٣٤)</sup>. ولهذا فمن الضروري عند وضع الخطة الإستراتيجية للتعليم القيام بتقدير واقعي للموارد المتوقعة وإلا تعثرت الخطة نتيجة عدم امكانية التنفيذ وفي هذه الحالة إما يتم العدول تماماً عن الخطة التعليمية أو تخفيضها بشكل حاد مما يؤثر سلباً على أهداف الخطة.<sup>(١٣٥)</sup>

وانطلاقاً من أهمية الموارد المالية في نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، فقد اعتمد تمويل الخطة على ثلاثة مصادر هي: الدولة كمول رئيس، والمساهمات المجتمعية والقطاع الخاص والجهات المانحة، والموارد الذاتية لوزارة التربية والتعليم. بالنسبة للمساهمات المجتمعية، فقد لاحت بشائرها مبكراً، وسوف يتم على سبيل المثال تمويل بناء ٣٠٠٠ مدرسة بمعدل ١٠٠٠ في السنة في إطار مبادرة المشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتبنى الفنان محمد صبحي

إنشاء ٥٠ مدرسة تجريبية في المناطق المحرومة، وتبنت مجموعة مستثمرين بناء ٣٠٠ مدرسة، كما اجتذبت مبادرة جدد فصلك ٥٠٠ مليون جنيه، وتتولى جمعية أصحاب المدارس الخاصة المشاركة في صيانة بعض المدارس الحكومية، وعلى مستوى الدول والجهات المانحة، تبنت دولة الإمارات العربية بناء ٥٤٠ مدرسة، كما تبنت منظمة اليونيسيف تمويل إعداد الخطة وتدريب الكوادر المحلية قبيل مرحلة التنفيذ، ومن المتوقع أن تزيد هذه الموارد من خلال تسويق الخطة ومع الاستقرار السياسي للدولة، أما على صعيد تنمية الموارد الذاتية، تم تكوين فريق متخصص لتسويق الإمكانيات المتوفرة لدى الوزارة من منظور اقتصادي يضمن توفير موارد للصيانة الذاتية وعائداً اقتصادياً يستثمر في تنفيذ الخطة. من جانب آخر تبنت الوزارة سياسة لترشيد الإنفاق بناء على نتائج دراسة متابعة الإنفاق العام التي سبق وأن مولها الاتحاد الأوروبي، ودراسات تحليل الإنفاق العام التي قام بها فريق من البنك الدولي، وكذلك من خلال حوكمة القطاع المالي من منظور مركزي/ لامركزي يضمن الشفافية والمحاسبية والكفاءة في تخصيص الموارد، والتركيز على استراتيجيات لمتابعة الإنفاق تراعى تحديد أولويات هذا الإنفاق، وفي الوقت نفسه تحقيق كفاءة وفعالية أكثر وتفويض سلطات الإدارة مع المساءلة عن النتائج.<sup>(١٣٦)</sup>

### المحور الثالث – معايير التحليل النقدي للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي

يعد النقد المفتاح الرئيس في تقدم الفكر والمجتمع، وتوضح أهميته وضرورته في كافة المجالات والعلوم، وبخاصة العلوم الإنسانية حيث يسمح بتصحيح المعرفة وتجنب الوقوع في الأخطاء، ومن ثم تغيير الواقع إلى ما هو أفضل. كما يعتبر النقد أحد الضرورات المهمة في مجال التخطيط للتعليم قبل الجامعي وذلك بسبب فشل الكثير من الخطط والاصلاحات التعليمية في تحقيق أهدافها المبتغاة لتطوير التعليم بهذه المرحلة.

#### أولاً – أهمية نقد الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي

تبدو أهمية التحليل النقدي بالنسبة للخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في وضع هذه الخطط في بؤرة الاهتمام، حيث يساهم النقد في إيجاد شعور بالأزمة، من خلال ما يتم التوصل إليه من نقاط قوة يجب تعزيزها واستغلالها في عملية

التخطيط الإستراتيجي لقطاع التعليم قبل الجامعي، ونقاط ضعف يجب التفكير في سبل مواجهتها حتى لا تعوق نجاح هذه العملية التخطيطية.

كما تتمثل أهمية نقد الخطط الإستراتيجية في أنها تساعد على التجديد المستمر للخطط، حيث إن الأداء الفاعل لفتيات التخطيط على المستوى الإستراتيجي في الوقت الراهن يمكن أن يكون غير فاعل في المستقبل. كما أن نقد هذه الخطط يجعل التغيير وكأنه أمر طبيعي، إذ أن الأحكام التي تصدر بشأن تقويم الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تجعل هناك مبرراً منطقياً للتغيير. وهو يساعد على انتقال مؤسسات التعليم إلى وضع أفضل حيث إن نقطة البداية في الانتقال من وضع قائم - تؤكد المؤشرات جميعها على ما فيه من أوجه ضعف - إلى وضع أفضل في المستقبل هي نقد هذا الواقع لتحديد نقاط القوة والضعف فيه، ثم العمل على تطوير الجوانب التي تعاني من القصور والضعف، وتعزيز جوانب القوة والارتقاء بها ورفع كفاءتها.<sup>(١٣٧)</sup>

### ثانياً - منطلقات نقد الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي

تؤكد أهمية الحاجة إلى نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي من عدد من المنطلقات المتعلقة بأهمية النقد وضرورته بشكل عام، وطبيعة موضوع البحث بشكل خاص، ونحدد هذه المنطلقات فيما يلي:

#### ١- خصوصية مرحلة التعليم قبل الجامعي وأهميتها

تحظى مرحلة التعليم قبل الجامعي بأهمية كبرى في عملية بناء الانسان من كافة النواحي العقلية والصحية والأخلاقية والوجدانية، ومن ثم تشكل مدخلاً رئيساً لإعداد النشء من أبناء المجتمع وتجهيزهم بالمعرفة والمهارات والقيم التي تمكنهم من المساهمة في بناء مجتمعاتهم<sup>(١٣٨)</sup>. ويرى سعيد اسماعيل على (٢٠٠٨) أن الدراسات العلمية المختلفة، حتى على المستوى الفسيولوجي والطبي، تؤكد أن سنوات ما قبل الثامنة عشر على وجه التقريب هي سنوات التكوين والتأسيس، وأن السنوات التالية تستمر محددة بما سبق أن تم قبل ذلك إلى حد كبير، وبالتالي فإن التعليم قبل الجامعي الذي يستمر كحد أدنى إثني عشر عاماً، هو بالفعل المشتل الحقيقي لتربية الشخصية إن خيراً فخييراً وإن شراً فشراً.<sup>(١٣٩)</sup>

## ٢- الرغبة المستمرة في التطوير والإصلاح وتجاوز الواقع

ينطلق النقد من إيمان راسخ بأن التطور هو القانون الوحيد الذي يمكن أن يقود إلى الكشف عن مكنونات الوجود. وهو ينطوي على الرغبة المستمرة في تجاوز مشكلات الواقع، ومن ثم فهو يعني عدم الجمود أو الركون إلى الوضع القائم، وكذلك يعني أن الحياة تنطوي - دائماً - على النقص، وأن الاكتمال فريضة مستحيلة في دنيا الواقع، فالنقد دعوة إلى ضرورة التغيير؛ ومن ثم تتأكد الحاجة إلى النقد الذي يفضح الجمود والتخلف وكل ما يشوه هذا الواقع<sup>(١٤٠)</sup>. وكل ذلك ينطبق ولا شك على ميدان تطوير نظام التعليم قبل الجامعي.

## ٣- أهمية فكر وثقافة المراجعة

يعد النقد أمراً جوهرياً، ومحورياً للوقوف على الحقيقة، وتقويم المسار، وتصحيحه. فكل شيء قابل للإصلاح والتعديل والتحسين، ومن ثم يتعين إعادة النظر في كل شيء (مراجعة الأفكار، والممارسات، والمؤسسات...). ولا يتم ذلك إلا من خلال ممارسة النقد الذي هو السبيل إلى الإصلاح<sup>(١٤١)</sup>. ولا شك في أن مراجعة الخطط الإستراتيجية للتعليم على نحو نقدي، يشكل مدخلاً لازماً وتمهيداً ضرورياً لبناء نظام تعليم منشود ينهض بالمجتمع ويساعد في إقائته من عثرته وارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً. فلا يمكن الحديث عن تشييد بناء جديد دون نقد البناء الموجود، والتعرف على حالته، الصالح فيه والطلح، المرغوب فيه والمرغوب عنه، ما يلزم إبقاؤه، وما يتعين إلغاؤه، وما يفترض تطويره.<sup>(١٤٢)</sup>

## ٤- الرغبة في تطوير المداخل والأساليب التخطيطية المستخدمة في تطوير التعليم

يبني التخطيط التربوي السليم على الأساليب الملائمة التي تمكنه من تحقيق أهدافه؛ لذا يجب على المخطط إجادة إستخدامها حتى يستطيع توظيفها في عملية التخطيط التربوي، بل إن إجادة إستخدامها ثم يعد كافياً؛ إذ يجب تطويرها ليتسنى لها مواجهة المتغيرات والتحديات الجديدة بشكل أفضل؛ لذا تتأكد أهمية الحاجة إلى فحصها ونقدها بهدف التغلب على ما يشوبها من نقائص، وتطويرها من أجل تعظيم الاستفادة منها.

### ثالثاً - معايير نقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠

يتطلب النقد وجود معايير مسبقة يمكن من خلالها الحكم على القضية أو المشكلة قيد الدراسة. ويعتبر إعداد ووضع معايير لنقد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي أمراً بالغ الأهمية؛ حتى لا يتم النقد جزافاً أو يسير تبعاً للأهواء والرؤى الشخصية. وتفيد المعايير التي يتم وضعها في التعرف على مدى القرب أو البعد منها، ومن ثم تقرير العمل المستقبلي لتعديل المسار بتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. وفي ضوء ذلك يقدم الباحث رؤية لأهم المعايير التي يمكن من خلالها تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي، وذلك كما يلي:

#### ١- معايير تتعلق بوثيقة الخطة الإستراتيجية

تعد وثيقة الخطة الإستراتيجية المنتج الأساسي من عملية التخطيط الإستراتيجي والمرجعية التي تشتق منها الخطط الأكثر تفصيلاً كالخطط التنفيذية. وهي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، كما أنها تتسم بالمرونة؛ وتخضع للمراجعة والتعديلات والتنقيحات كلما كان ذلك ضرورياً. ونتمثل المعايير المتعلقة بها فيما يلي:

#### المعيار الأول - اتباع منهجية علمية ملائمة في بناء وثيقة الخطة الإستراتيجية

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل المنهجية والإجراءات والخطوات التي استخدمت في بناء الخطة الإستراتيجية ملائمة؟ وهل كانت الإجراءات والخطوات المتبعة سليمة من الناحية العلمية؟ حيث إن التخطيط الإستراتيجي كعملية فنية يركز على منهجية علمية وإجراءات فنية ملائمة تمكنه من تحقيق أهدافه؛ لذا يجب على المخططين المسؤولين عن إعداد الخطط الإستراتيجية للتعليم إجادة إستخدامها، حتى يستطيعوا توظيفها في عملية بنائها.

وتحدد أهم الإجراءات والمكونات -القواسم المشتركة- التي تم الاتفاق عليها، والتي يجب أن تتضمنها وثيقة الخطة في: مقدمة توضح لماذا تُعد الخطة الإستراتيجية في هذا الوقت بالذات؟ وبيان برسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، والأهداف الإستراتيجية، وملخص ما نتج عن التحليل البيئي من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، والإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها، مع وصف محاورها بشكل كاف، وآليات تنفيذ



داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧

الخطة، وما يتضمنه ذلك من متطلبات مثل تمويل الخطة، وكيفية المراقبة والمتابعة لمراحل تنفيذها<sup>(١٤٣)</sup>. كما يجب أن تستند الخطة على دراسات وبحوث علمية رصينة، وبيانات ومعلومات حديثة وموثوق بها عن كافة مكونات منظومة التعليم قبل الجامعي.

#### المعيار الثاني - استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل تم استخدام الأسلوب/ الأساليب التخطيطية المناسبة في إعداد الخطة الإستراتيجية؟ فلكي تكون عملية التخطيط قائمة على أسس علمية سليمة؛ فيجب الاستعانة بأساليب تكون لها فعالية كبيرة في تحقيق التطوير والإصلاح التربوي المنشود، وأن تراعي الأساليب المستخدمة ديناميكية النظام التعليمي والبيئة المحيطة به وما تتسم به من تغيرات.

ويقصد بأسلوب التخطيط: الفنيات التي يستعين بها المخطط التربوي كفني في إعداد أو تطبيق الخطة التربوية ومتابعتها وتقويمها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وبعبارة أخرى هي الفنيات أو التقنيات العلمية التي يمكن الإستعانة بها في عملية التخطيط التربوي من أجل تحقيق أهداف تربوية معينة خلال فترة زمنية محددة.<sup>(١٤٤)</sup>

وتتعدد الأساليب التي تستخدمها الخطط الإستراتيجية لتحقيق التطوير والإصلاح التربوي المنشود، فهناك أساليب تنبؤية تختص باستشراف المستقبل والتنبؤ به، وهناك أساليب تشخيصية تساعد على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن بيئة النظام التعليمي من أجل القيام بتشخيص واقعه، وأساليب للمفاضلة والموازنة بين البدائل من أجل تحديد أفضلها، وهناك أساليب إجرائية تهتم بالتخطيط لتنفيذ ومتابعة الخطط التربوية وتقويمها.

ومن أهم الأساليب المرتبطة بمستوى التخطيط الإستراتيجي: تحليل سوات، وتحليل بيستل، وتحليل بورتر للقوى التنافسية، وتحليل القوى الدافعة والمعيقة للنمو، وتحليل الفجوات<sup>(١٤٥)</sup>. ويعد أسلوب التحليل الرباعي (سوات) هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في عمليات التخطيط الإستراتيجي، فهو من أهم الأساليب التي تم تطويرها لإجراء عملية التحليل الإستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وتتحدد الخطوات التي يتعين اتباعها في ضوء هذا الأسلوب في: المسح البيئي، تحليل

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، عقد اجتماعات فريق عمل سوات، إعداد جدول نتائج سوات، إعداد مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية.

### المعيار الثالث- المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل استندت الخطة إلى أسس ومبادئ واضحة وملائمة؟ حيث تشكل تلك الأسس والمبادئ الملامح الأساسية للخطة الإستراتيجية، ومن ثم تنطلق منها الخطة في مساراتها المختلفة. وتشير المبادئ إلى المقدمات والحدود، القواعد الأساسية التي لا يمكن الخروج عنها، مجمل القضايا الموجهة، موجّهات وقواعد ومعايير العمل، الأفكار التي يبدأ التفكير منها، القواعد التي يقام عليها البناء. لما كانت المبادئ تشير إلى ذلك، فإنه لا يمكن أن تُبنى خطة إستراتيجية سليمة دونما إرساء مبادئ محددة وواضحة تحكم العمل ضمن نظام التعليم بعامة.

ويرى سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) أنه نظراً لأن قضايا التعليم وكل ما يتعلق به يحظى باهتمام الجمع الأكبر من أفراد الشعب متخصصين وغير متخصصين من منطلق أن هذه القضايا متصلة بكل جوانب الحياة، فإنه لا بد أن تبنى عملية إصلاح التعليم وتطويره على مبادئ وأسس واضحة في التخطيط والتنظيم والتقدير، فلا مكان فيها للعضوية أو الارتجال أو المصادفة، إنها قضايا مصيرية تتطلب أن يخطط لها بطريقة علمية ومنهجية.<sup>(١٤٦)</sup>

وتحدد الأسس والمبادئ التي يجب أن تنطلق منها أي خطة لتطوير التعليم قبل الجامعي في: الشمول، بمعنى أن تنطبق الإستراتيجية على جميع أشكال النظام المعنى، وتكامل أهداف إستراتيجية النظام مع الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(١٤٧)</sup>، وطول المدى إلى الحد المعقول، ومسايرة تطور الإختيارات السياسية، وتوافر الشروط الفنية في الإستراتيجية بحيث يؤدي ذلك في مرحلة تالية إلى قيام التخطيط على أسس علمية حديثة، والدينامية ومراعاة التطور والتغير والتجديد، وذلك لأن المعطيات الأساسية قد تتغير في مرحلة التنفيذ عما كانت عليه في البداية.<sup>(١٤٨)</sup>

## ٢- معايير تتعلق بالمبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي

يهدف التخطيط للتعليم بصفة عامة إلى تطوير نظام التعليم وحل مشكلاته، ولذا فعند وضع أى خطة إستراتيجية لتطوير واصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي وضماناً لتحقيق أهداف هذه الخطة، فإنه يتعين أن تنطلق هذه الخطة من المبادئ والأهداف العامة لمنظومة التعليم قبل الجامعي، وأن تكون أهدافها قابلة للتطبيق في الواقع. ونتمنى المعايير المتعلقة بذلك فيما يلي:

## المعيار الرابع - انطلاق الخطة من المبادئ العامة للتعليم قبل الجامعي

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل إنطلقت الخطة من المبادئ العامة الحاكمة للتعليم قبل الجامعي؟ حيث تشكل تلك المبادئ القاعدة التي يقام عليها البناء التعليمي، وهي تحمي نظام التعليم من الوقوع في فوضى القرارات غير المسئولة، التي يمكن أن تقوض أركانه، فينهار البنيان. ومن الأهمية بمكان الالتزام بهذه المبادئ في أى خطة لتطوير التعليم، بدءاً من التخطيط على مستوى السياسة التعليمية، مروراً بالتخطيط على المستوى الإستراتيجي، وانتهاءً بالتخطيط على المستوى الاجرائي، بحيث لا يأتي شيء في أى مستوى من مستويات التخطيط للتعليم مخالفاً لتلك المبادئ، أو متعدياً عليها، أو متحايلاً على ثوابتها، أو ملتفياً من ورائها.<sup>(١٤٩)</sup>

ويؤكد محمد صبرى الحوت (٢٠١٠) أن أداء نظام التعليم في تحقيقه لأهدافه بمستوياتها المختلفة المتدرجة من العمومية وصولاً إلى الاجرائية يعتمد على ثلاث حلقات رئيسية متتالية شديدة الارتباط ببعضها، بما يعنى أن فقدان إحداها أو كسر تسلسلها يؤدي إلى انفراط العقد لا محالة، وهي: السياسة التعليمية والإستراتيجية وخطة التنفيذ. وهذا يعنى أن وضع خطة استراتيجية دون تحديد السياسة التعليمية لنظام التعليم قبل الجامعي، والتي تمثل المبادئ العامة التي توجه التعليم قبل الجامعي، وتترجم أهدافه العامة الكبرى، وبحيث تكون الإستراتيجية هي طرح للبدائل المختلفة، هذه الإستراتيجية لن تحقق أى شيء، لأنها وببساطة لم تحدد بوضوح وبدقة المبادئ والأهداف العامة للسياسة التعليمية التي يجب أن تكون مرتبطة الحلقات بأهداف السياسة العامة للدولة ومشروعها التنموي الحضاري.<sup>(١٥٠)</sup>

كما تؤكد إحدى الدراسات أن التخطيط على المستوى الإستراتيجي يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ التربوية التي ترشد الأفكار والقرارات والإجراءات التخطيطية وتحكمها وتوجهها وتضبطها، فهذه المبادئ هي بمثابة مرتكزات لنظام التعليم ومحددات للعمل ضمنه، ومن ثم تأتي خطط تطوير التعليم تجسيدا للمبادئ، وتنشد جعلها واقعا ملموسا، وليست مجرد شعارات، من خلال الالتزام الفعلي بها.<sup>(١٥١)</sup>

ولقد حددت إحدى الدراسات أهم المبادئ التربوية التي يتعين الالتزام بها في أي خطة إصلاحية أو تطويرية من أجل تطبيقها بشكل فعلي في واقع مرحلة التعليم قبل الجامعي في: الحق في التعليم، ومجانية التعليم، والالتزام، وتكافؤ الفرص التعليمية، وجودة نظام التعليم<sup>(١٥٢)</sup>. ولقد انبثقت هذه المبادئ مما تضمنته مواد الدستور المصري الصادر في عام ٢٠١٤ والذي نصت المادة ١٩ منه على أن: التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأسيس المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه في مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية. والتعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية، وفقاً للقانون. وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. وتشرف الدولة عليه لضمان التزام جميع المدارس والمعاهد العامة والخاصة بالسياسات التعليمية لها.<sup>(١٥٣)</sup>

#### المعيار الخامس - انطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل إنطلقت الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي؟ حيث تمثل الأهداف العنصر المحوري في عمليات التخطيط الإستراتيجي حيث تحدد الاطار العام للجهود التي يقوم بها نظام التعليم، وهي نقطة البداية الأولى لعملية التخطيط التربوي السليم في أي مستوى من مستويات التخطيط بدءاً من قمة الهرم التعليمي المتمثلة في سياسته وصولاً إلى قاعدته التي تتمثل في القرارات والتصرفات

اليومية، من تحديد المبادئ والأهداف العامة للتعليم التي تأتي تجسيدا لواقع المجتمع وثوابته ومبادئه وطموحاته<sup>(١٥٤)</sup>. فهي دائماً نقطة البداية والنهاية في كل فعل تربوي؛ حيث يُعوّل عليها في تحديد مسارات إصلاح الأنظمة التربوية وتطويرها نحو آفاق مستقبلية تستجيب لطموحات المجتمع. ومن هذا المنطلق، فإن تحديد هذه الأهداف يشكل في نهاية الأمر بلورة لطموحات المجتمع واستجابة موضوعية تفرضها حاجاته وتحدياته<sup>(١٥٥)</sup>. كما تحدد تلك الأهداف المعالم الرئيسية لعملية التعليم بعامه، والأدوار المنوطة بها في إطار عملية التنمية المجتمعية الشاملة، والآمال المعقودة عليها لإحداث التغييرات المرجوة في بناء الإنسان المنشود لغدٍ أفضل<sup>(١٥٦)</sup>. وبالتالي، فإذا لم توجد أهداف عامة واضحة سليمة البنين تعبر بدقة عن المراد تحقيقه من نظام التعليم قبل الجامعي، يكون التخطيط والارتجال والعشوائية في تخطيط التعليم وصنع قراراته واتخاذها.

وقد حددت المادة (١) من قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي في تكوين الدارس تكويناً ثقافياً وعلمياً وقومياً على مستويات متتالية، من النواحي الوجدانية والقومية والعقلية والاجتماعية والصحية والسلوكية والرياضية، بقصد إعداد الإنسان المصري المؤمن بربه ووطنه وبقِيم الخير والحق والإنسانية، وتزويده بالقدر المناسب من القيم والدراسات النظرية والتطبيقية، والمقومات التي تحقق إنسانيته وكرامته وقدرته على تحقيق ذاته، والإسهام بكفاءة في عمليات وأنشطة الإنتاج والخدمات، أو لمواصلة التعليم العالي والجامعي، من أجل تنمية المجتمع وتحقيق رخائه وتقدمه<sup>(١٥٧)</sup>. ومن ثم فإن أي خطة لتطوير التعليم قبل الجامعي يجب أن تنطلق من هذه المبادئ.

#### المعيار السادس – قابلية سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها قابلة للتنفيذ في واقع مرحلة التعليم قبل الجامعي؟ حيث تعد قابلية الأهداف للتحقيق في الواقع، أيضاً كان مستواها، من أهم معايير الحكم على سلامة الأهداف، ومن ثم نجاح الخطة الإستراتيجية؛ فالأصل في التخطيط السليم هو البدء بأهداف سليمة. ويقصد بقابلية الأهداف للتحقيق أن تكون قابلة للترجمة إلى أهداف أكثر تفصيلاً؛ أي إلى أهداف وسيطة، والأهداف الوسيطة قابلة للتحويل إلى مرام؛ أي إلى أهداف إجرائية. وهذا

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

يعنى ضرورة أن تتسم الأهداف بالطابع الإجرائى، بما يبين على نحو واضح التكامل والتفاعل المتبادل القائم بين مستويات الأهداف المختلفة. فالأهداف التى تفتقر إلى الإجرائية تفتقد الروح الحقيقية التى تجعل منها أهدافاً. والأهداف غير الإجرائية تكون غالباً أهدافاً طوباوية خارج دائرة التطبيق، أى لا تمتلك خصوصية الحضور في التجربة التربوية وفي فعاليات العمل التربوى، وهذا يعنى أنها أهداف ميتة لا حياة فيها.<sup>(١٥٨)</sup>

ويرى عبدالله عبدالدايم (١٩٩١) أن قابلية الأهداف للتحقيق تتطلب ألا تكون غامضة، أو ملتبسة، أو متناقضة، أو مغالية مسرفة، أو بعيدة عن إمكانات الواقع، أو غريبة عن بنية المجتمع.<sup>(١٥٩)</sup>

### ٣- المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والاجتماعية والعالية

يعد التشخيص العلمى الدقيق من المرتكزات الهامة التى يجب أن تبنى على أساسها أية جهود لإصلاح وتطوير نظام التعليم قبل الجامعى، حيث يمكن من خلاله التعرف بدقة على مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والعالية. **ونتمثل المعايير المتعلقة بذلك فيما يلي:**

#### المعيار السابع- التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل قامت الخطة بالتشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعى؟ وهل حددت نقاط القوة والضعف في هذا الواقع؟ أم أن هناك تناقض بين محتوى الخطة من جهة وواقع نظام التعليم قبل الجامعى من جهة أخرى لأنها صادرة من هيئة رسمية هي المنوطة بوضع السياسات وإعداد الاستراتيجيات والخطط في مجال التعليم قبل الجامعى؟ حيث يعد التحليل والتشخيص الجيد للبيئة الداخلية لنظام التعليم من الركائز الرئيسة للتخطيط الإستراتيجى؛ لأنه يوفر نقطة انطلاق لما ينبغي القيام به مستقبلاً، ويتم تشخيص النظام التعليمى الراهن ضمن الإطار الاجتماعى والثقافى والسياسى والاقتصادى للمجتمع.<sup>(١٦٠)</sup>

ويرى محمد صبرى الحوت (٢٠١٠) انه يجب على الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعى ان تراعى في أهدافها وحدودها الزمنية المحددة لبلوغ هذه الأهداف

حسب درجة أهميتها التحديات الداخلية الحالية والمتوقعة خلال فترة إعداد الخطة وتنفيذها، حيث إن فقدان حلقة الارتباط التي يجب أن تتواجد بين أهداف الخطط وبين السياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة يفقد هذه الخطط قدرتها على تحقيق أهدافها المعبرة عن والمرتبطة بهذه السياسات من جهة وبالمشروع التنموي الحضاري من جهة أخرى.<sup>(١٦١)</sup>

وتتمثل أهمية تشخيص البيئة الداخلية في مساعدة المخطط على معرفة ماذا يحدث داخل النظام التعليمي الذي يعمل فيه، مما يوفر له إمكانية التأثير إيجابياً في هذا النظام. أي أن التشخيص يعمل على توفير المعلومات التي يحتاجها المخطط على اعتبار أن نقص المعلومات السليمة والكاملة ربما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة، وإلى إيجاد عقبات كثيرة أثناء عملية التخطيط، ومن ثم عدم القدرة على مواجهة المشكلات التعليمية وعدم تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>(١٦٢)</sup>

ويعد تشخيص البيئة الداخلية من أبرز الخطوات التي يتعين القيام بها عند وضع خطة إصلاحية أو تطويرية لنظام التعليم قبل الجامعي على المستوى الإستراتيجي، فليس بوسع أية مؤسسة، مهما كان حجمها ونوعها، أن تضع إستراتيجية ما دون تقييم عناصر بيئتها الداخلية؛ إذ لا يمكن أن تنجح الإستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة. ولذلك ينبغي أن يتم تشخيص شامل لتلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة وتفصيلية حتى تضع المؤسسة إستراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية والمحتملة، فالإستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف المؤسسة<sup>(١٦٣)</sup>. كما يجب ألا يتم التركيز فقط على نقاط الضعف ومواطن القصور والمشكلات، فهذه الخطوة ليست فقط لتحديد وإثبات الأشياء الخاطئة، ولكن لتحديد وإثبات الأشياء الصحيحة واستغلالها أيضاً.<sup>(١٦٤)</sup>

#### المعيار الثامن – التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية للتعليم قبل الجامعي

يجيب هذا المعيار عن السؤال: هل قامت الخطة بالتشخيص الدقيق للبيئة الخارجية الحاضرة للتعليم قبل الجامعي ؟ حيث تُعدُّ البيئة الخارجية المحيطة بمنظومة التعليم قبل الجامعي من العوامل المهمة التي تُحدِّدُ بقائها ونجاحها. فهذه المنظومة لا تعمل في الفراغ أو معزولة عن البيئة المحيطة بها، وتلك البيئة تحمل فرصاً وتحديات

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

يجب على المؤسسة الاستجابة لها. وتحليل البيئة الخارجية يبرز تلك الفرص والتحديات.<sup>(١٦٥)</sup>

وترى وفاء عبدالفتاح (٢٠١٥) أنه ينبغي على واضعي الخطط الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي أن يكونوا على دراية تامة بالأوضاع والظروف المجتمعية السائدة في البيئة الخارجية الحاضنة للنظام التعليمي، لمعرفة كيف يعمل النظام التعليمي بأكمله وكيفية أداءه داخل النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي. والقاعدة المتضمنة هنا تتمثل في ضرورة إدراك تأثيرات التحديات الحالية والمستقبلية على النظام التعليمي، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن يسمح التخطيط التربوي بدرجة من المرونة التي تستوعب التغييرات في البيئة المحيطة.<sup>(١٦٦)</sup>

وتتمثل أهمية تشخيص البيئة الخارجية للنظام التعليمي في التعرف على الفرص المتاحة بها للعمل على استغلالها والاستفادة منها لصالح المؤسسة، وكذلك التعرف على التحديات المحتملة للاستعداد لها ومواجهتها أو التصدي لتأثيراتها السلبية على المؤسسة<sup>(١٦٧)</sup>. ولهذا السبب، يكون تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف وتحديد ما بها من فرص وتحديات أمر ضروري لنجاح المؤسسة.

وتتمثل زوايا تشخيص البيئة الخارجية للنظام التعليمي في دراسة العوامل السكانية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والمعرفية، والسكانية، بما يعطي صور متكاملة عن أداء النظام التعليمي، وعلاقته بالمجتمع<sup>(١٦٨)</sup>. وبما يؤدي إلى تحديد الفرص التي يتعين الاستفادة منها والتحديات التي تعوق تنفيذ الخطة والتي يتعين مراعاتها.

### المعيار التاسع - مراعاة البعد العالمي والالتزام بالمواثيق والمبادئ العالمية

يجيب هذا المعيار على السؤال: هل راعت الخطة الإستراتيجية البعد العالمي والتزمت بالمواثيق والمبادئ العالمية في مجال التعليم؟ حيث ينبغي ألا ينعزل التخطيط لتطوير التعليم قبل الجامعي في المجتمع في هذه الفترة الحضارية عما يحدث في العالم من متغيرات، وعما تطرحه المنظمات الدولية من مبادئ ومواثيق انسانية، وذلك استناداً الي أن المجتمع لا يعيش بمعزل عن السياق العالمي بما يموج فيه من تغيرات كثيرة، حيث



داسات تربية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقائق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧

إن المد الناتج عن هذه التغيرات يطول حتى يصل تأثيره إلى الأوضاع الداخلية للدول المختلفة، وما تحتضنه من أنظمة تعليمية. ومن هذه التغيرات تنشأ تحديات وضغوطات عديدة على الأنظمة التعليمية.<sup>(١٦٩)</sup>

وثمة اجماع عالمي حول مجموعة من المبادرات الدولية التي يجب الإستناد اليها عند التخطيط لمنظومة التعليم قبل الجامعي، وبعض هذه المبادرات موجهة إلى التعليم مباشرة، وبعضها الآخر ينطوي على أهداف ذات صلة وثيقة بالتعليم. ومن المبادرات المباشرة في مجال التعليم مبادرة التعليم للجميع دكار ٢٠٠٠، ومبادرة الأمم المتحدة لتعليم الفتيات واتفاقية حقوق الطفل، ومن المبادرات ذات الصلة القوية بالتعليم في مجال البيئة بروتوكول طوكيو، وفي مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية أهداف التنمية للألفية الجديدة واستراتيجية الحد من الفقر. وبناء على ذلك يتعين أن تعكس الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي توجهات وأهداف هذه المبادرات في كل مكوناتها وأهدافها، من منطلق أن مصر عضو فاعل وأصيل في المجتمع الدولي، تلتزم بكل المبادرات والمواثيق الدولية التي تحقق دعم التقدم في العالم.<sup>(١٧٠)</sup>

#### المحور الرابع: تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي

يمثل تحليل ونقد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ هدفاً أساسياً للبحث الحالي، ويتناول هذا المحور تحليل ونقد وثيقة الخطة في ضوء المعايير التي تم تحديدها آنفاً. وذلك على النحو التالي:

##### أولاً- المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الإستراتيجية

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها في تطوير التعليم قبل الجامعي وحل مشكلاته على اتباعها المنهجية العلمية الملائمة، واستخدامها للأسلوب التخطيطي المناسب، ومراعاتها للمبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة، وارتباطها وتكاملها مع الخطة الاستراتيجية السابقة بما يدعم مبدأ إستمرارية التخطيط.

### المعيار الأول- اتباع منهجية علمية ملائمة في بناء الخطة الإستراتيجية

تبني الخطة الإستراتيجية عادة على أساس مجموعة من الاعتبارات العلمية والمعيارية. وبمراجعة وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م، التي بلغ عدد صفحاتها (١٨٨) صفحة، للتحقق من مدى توافر هذه الاعتبارات فيها، **يُبين ما يلي:**

#### ▪ صفحة الغلاف

جاءت الصفحة مناسبة تماماً من حيث مضمون العنوان (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي)، كما أنه محدد بزمان معين (٢٠١٤ - ٢٠٣٠م). **ولكن ما يؤخذ على هذه الصفحة** هو العبارة التي كتبت أسفل العنوان والتي مفادها أن: التعليم المشروع القومي لمصر، معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل. فالمفروض أن العبارة الأولى هي من البديهيات في أي دولة تسعى إلى تحقيق التنمية، ولعل التجارب العالمية تشهد على أهمية دور التعليم في الارتقاء الحضاري. ومن ثم يرى البحث أن وضع هذه العبارة بهذه الصياغة وفي هذا المكان هو من أجل إستثارة الحس الوطني للشعب المصري، للإسهام في تمويل التعليم. أما العبارة الثانية: معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، فهي عبارة تطرح الكثير من التساؤلات حول دلالة كلمتي معاً، نستطيع، فهاتين الكلمتين تشيران إلى وجود طرفين أو أكثر، قامت الوثيقة بتحديدهم في الصفحة الثالثة منها، في ختام التقديم الذي كتبه وزير التعليم، حيث جاء في هذه الصفحة نصاً: أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بشكل رئيس على تضافر الجهود الحكومية وغير الحكومية بمختلف مستوياتها من جانب، والأسرة المصرية كصاحب أصيل للمصلحة من جانب آخر، مدعومة بإرادة سياسية تتبنى التعليم كمشروع وطني ذي أولوية متقدمة.<sup>(١٧١)</sup>

ولعل الأسئلة التي يتعين طرحها في هذا السياق هي: ماذا إذا انسحب أي من هذه الأطراف الثلاثة (الحكومة - المجتمع المدني - الأسرة)؟ فمن المسلم به أن الأسرة لن تنسحب، أما الطرفان الآخران فتؤكد مؤشرات الواقع على الإنسحاب التدريجي للطرف الأول، وهو الحكومة، من الإنفاق على التعليم في السنوات الأخيرة، وهو الأمر الذي يمكن ملاحظته من خلال مراجعة البيانات الرسمية التي يصدرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، حيث تبين منها انخفاض الإنفاق الحكومي إلى جملة الإنفاق العام من

داسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالرقازيق) العدد (٩٦) (الجزء الأول) يوليو ٢٠١٧  
٩% عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٨.٦% عام ٢٠١٥/٢٠١٤<sup>(١٧٢)</sup>. كما تؤكد تقارير التنمية البشرية على  
تراجع الإنفاق الحكومي على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي من ٥% عام  
٢٠١١<sup>(١٧٣)</sup> إلى ٣.٨% عام ٢٠١٥<sup>(١٧٤)</sup>.

ولقد كان لهذا الإنسحاب والتراجع تأثيراته السلبية على العملية التعليمية  
بكافة المراحل التعليمية. وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة متوسط كثافات الفصول  
الدراسية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (الابتدائي) الحكومية من ٤٣.٨  
تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١١/٢٠١٠م إلى ٤٥.٨ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٥/٢٠١٤<sup>(١٧٥)</sup>. كما  
زاد متوسط كثافة الفصول في الحلقة الإعدادية من ٤١.٢ تلميذاً لكل فصل عام  
٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٤٣.١ تلميذاً لكل فصل عام ٢٠١٥/٢٠١٤. وبلغت نسبة الإستيعاب الصافي  
في الصف الأول الابتدائي عام ٢٠١٥/٢٠١٤ نحو ٨٨.٥%<sup>(١٧٦)</sup>. وبلغت نسبة القيد الصافي  
بالمرحلة ٩١.١% خلال نفس العام<sup>(١٧٧)</sup>. وزاد عدد المدارس التي تعمل بنظام الفترتين من ٩٥٨  
مدرسة في المرحلة الابتدائية عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى ٩٦٩ مدرسة عام ٢٠١٥/٢٠١٤. وفي المرحلة  
الإعدادية زاد عدد المدارس التي تعمل بنظام الفترتين من ٧٨١ مدرسة عام ٢٠١١/٢٠١٠ إلى  
٩٦٦ مدرسة عام ٢٠١٥/٢٠١٤<sup>(١٧٨)</sup>. وقد أدى ذلك كله إلى إنخفاض جودة نظام التعليم وهو  
ما أكدته تقرير التنافسية العالمية عام ٢٠١٥/٢٠١٦، حيث تبين منه حصول نظام التعليم في  
مصر على قيمة بلغ مقدارها ٢.١ من ٧ درجات، لتأتي في المرتبة (١٣٩) من بين (١٤٠) دولة،  
أي أنها جاءت في المرتبة قبل الأخيرة في تقرير ٢٠١٥/٢٠١٦<sup>(١٧٩)</sup>.

**بسننهُ مما سبب أن تتحمل الأسرة المصرية ومؤسسات المجتمع المدني - التي لم**  
يظهر لها دور من الأساس في تمويل التعليم حتى الآن - مسئولية الإنفاق على التعليم  
قبل الجامعي، وهو الأمر الذي يحدث بالفعل. ومن ثم فإن قضية المشاركة في التمويل  
التي تتبناها الخطة بشكل مستتر وخفي هي محاولة من قبل الوزارة المختصة المسؤولة عن  
التعليم قبل الجامعي للتنصل من مسئوليتها في تقديم تعليم جيد لكل طفل، في حال  
أخفاق الإستراتيجية في عملية الإصلاح والتطوير، بسبب ضعف قدرتها على تمويل  
التعليم، وهو ما يؤدي إلى أن تتحول الخطة إلى مجرد مجموعة من الأوراق التي لن تقدم  
أو تؤخر. بينما يؤكد علم التخطيط التربوي على أن الخطة ليست مجرد شيء نظري،

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

ولكنها تبنى بقصد أن يتم العمل بناء عليها، وأن تنفذ، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا إذا توافرت لها مصادر التمويل الكافية.<sup>(١٨٠)</sup>

#### ■ مقدمة الخطة

يؤكد علم التخطيط التربوي على أنه من المهم أن تبدأ أى خطة لتطوير التعليم بمقدمة توضح لماذا تُعد هذه الخطة في هذا الوقت بالذات. وهذه المقدمة هي بمثابة تمهيد مهم وضروري للخطة. وفي الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م - قيد النقد والتحليل - لا توجد مثل هذه المقدمة، والموجود بدلاً منها هو كلمة لوزير التعليم في هذا التوقيت محمود أبو النصر. وليس مطلوباً في الخطة الإستراتيجية مثل هذه الكلمة لأن أدبيات التخطيط التربوي تؤكد أن الخطة الإستراتيجية هي خطة للوزارة وليست خطة للوزير، من منطلق أنه من الوارد أن يغادر الوزير مقعده الوزاري في أي وقت، وهو الأمر الذي حدث بالفعل. وترى إحدى الدراسات أن معظم خطط التطوير التي يتم إعدادها وتبنيها دائماً ما ترتبط بشخص الوزير لا باحتياجات الوزارة، والفارق بينهما كبير. لذا، فإنها سرعان ما تذهب مع صاحبها.<sup>(١٨١)</sup>

ويتسق ما سبق مع ما أكد عليه سيف الإسلام على مطر (١٩٩٢) من أن كثيراً من الدول النامية ومن بينها مصر بطبيعة الحال تتسم بكثرة تغيير الأشخاص على مستوى الإدارة العليا، مما قد يؤدي إلى تغيير في السياسات أو في الإستراتيجيات أو في وسائل تحقيقها، أو قد يؤدي إلى فتور الحماس في عمليات التنفيذ، أو توقفها. وهذا لا شك يمثل إهداراً للطاقات البشرية والمادية. كما أن التدخلات السياسية قد تؤثر على سياسات القبول وأعداد الطلاب في المدارس وحتى نوعية الخريجين.<sup>(١٨٢)</sup>

**وبناء على ما سبق، ومن منطلق أن مصر دولة نامية فإن أى وزير جديد من الممكن أن يضرب بهذه الإستراتيجية عرض الحائط ويدعو لإعداد مشروع جديد أو خطة استراتيجية جديدة، كما فعل أحد الوزراء السابقين للتعليم، عندما أوقف العمل بمشروع المعايير القومية للتعليم بعد انفاق ملايين الجنيهات عليه. وتؤكد إحدى الدراسات أن السياسة التعليمية في مصر تتصف بعدم الاستقرار حيث تتأثر بتغير الوزراء المسؤولين عن إدارة التعليم. وهذه الظاهرة ليست وليدة اليوم وإنما تمتد لسنوات كثيرة مضت<sup>(١٨٣)</sup>.** وأشارت دراسة أخرى إلى أن الوزير يتمتع بالهيمنة إلى حد كبير بمفرده على العملية

التعليمية؛ حيث يُمكن القول أن إدارة التعليم تخضع للوزير شخصياً، من ناحية رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وصنع القرار واتخاذها، وغيرها<sup>(١٨٤)</sup>. كما اعترفت وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ذاتها في الصفحة السادسة عشر بأن السياسة التعليمية في مصر تتسم بعدم الاستقرار؛ نتيجة للتغيرات الوزارية المتعاقبة وارتباطها بشخص وزير التعليم، بالإضافة إلى عدم تبنى نظرية تربوية واضحة المعالم يقوم عليها النظام التعليمي.<sup>(١٨٥)</sup>

ويرى أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥) أن عملية التخطيط للتعليم في مصر تتصف بالمركزية وغياب المؤسسية، وهذا ما يتطابق مع طبيعة النظام السياسي السائد وهيمنة الوزير؛ حيث إن الجهات الاستشارية التي من شأنها تقديم النصح، والقيام بالدراسات التي من شأنها توجيه القرار التعليمي وتقديم البدائل، هي في الأساس مؤسسات تأسست بأمر الوزير، ومنها على سبيل المثال المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية فهو مؤسسة ليست مستقلة، بل تابعة للوزير، تتركز مهمته في إجراء بحوث معينة بناءً على طلب الوزير لتبرير قرار معين سيُتخذ وسيُنفذ مهما تكن مصداقيته، وذلك لإضفاء الشرعية على هذا القرار المتخذ، وإيهام الرأي العام أن هذا القرار قد استند إلى بحوث هيئة رسمية.<sup>(١٨٦)</sup>

**ومن ثم يرى البحث أنه يتعين حذف الصفحتين الثانية والثالثة من وثيقة الخطة الإستراتيجية، وإعداد مقدمة بدلاً منها توضح المبررات التي حتمت إعداد هذه الخطة الإستراتيجية.**

#### ■ خطوات الخطة

تؤكد أدبيات علم التخطيط على ضرورة التسلسل المنطقي في إجراءات وخطوات الخطة الاستراتيجية للتعليم، حيث ينبغي أن تأتي الأهداف العامة للتعليم أولاً، ويليه أهداف السياسة التعليمية، ويتبعها تحديد رسالة التعليم قبل الجامعي، ثم تحديد الرؤية في ضوء الرسالة السابقة، وانتهاءً بتحديد الأهداف الإستراتيجية. وبمطابقة هذه الإجراءات المنهجية على وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ **ينبغي ما يلي:**

- تم عرض إجراءات الخطة في الصفحة الثانية من الخطة الإستراتيجية: ولكنها جاءت غير مرتبة من الناحية العلمية، فالرؤية جاءت أولاً، ثم الرسالة، ثم الأهداف العامة، ثم

الأهداف الإستراتيجية، ثم أهداف السياسة التعليمية في النهاية. وهذا الترتيب يشير إلى عدم اتباع الطريقة العلمية في ترتيب إجراءات الخطة الإستراتيجية. وهو ما يشير إلى السرعة والعجلة التي تم بها إعداد هذه الخطة، حيث تولى الوزير محمود أبو النصر منصب وزير التربية والتعليم في ١٦ يوليو ٢٠١٣، وأُعدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مارس ٢٠١٤، فهل تم إعداد الخطة واعتمادها في ثمانية شهور؟ أم أن الخطة كانت معدة مسبقاً؟

تؤكد الإجراءات غير العلمية المشار إليها أعلاه التي تم اتباعها في إعداد الخطة أنه تم الاعتماد على أهل الثقة في عملية إعداد الخطة، وتم إهمال أهل الكفاءة والخبرة؛ ومن ثم فإن التدني الذي يعانيه حال نظام التعليم في السنوات الأخيرة، يؤكد أنه بالرغم من أن مصر دولة زاخرة بالكفاءات في مختلف المجالات، إلا أن معايير الاختيار لأي موقع تعتمد على أسس الثقة والولاء والانضواء تحت لواء مجموعة معينة، والذين يتبادلون اقتسام المنافع العامة، ويديرونها في الأغلب الأعم لمصلحتهم الشخصية وليس للمصلحة العامة للمجتمع. ولا يمكن أن يسهم تقديم أهل الثقة على أهل الكفاءة والخبرة في صنع تقدم، بل هو من أهم أسباب تأخر مصر وتراجعها عن مسيرة الحضارة الإنسانية العالمية.<sup>(١٨٧)</sup>

**وناسباً على ذلك، يرى البحث أن يعاد ترتيب الإجراءات والخطوات التي تم اتباعها في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، في ضوء ما تم الإتفاق عليه في علم التخطيط التربوي. ولا شك في أن ذلك لا يمكن أن يتم إلا من خلال توسيد الأمر لأهله من ذوى الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، حتى يتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط للتعليم قبل الجامعي.**

#### ▪ الرسالة

تمثل رسالة المؤسسة تعاقداً بين المجتمع والمؤسسة، تتعهد فيه إدارة المؤسسة وأفرادها ببذل جهودهم في مجالات محددة، وفقاً لإستراتيجية محددة؛ لكي يبلغوا أهدافاً محددة. ولقد تمثلت رسالة التعليم قبل الجامعي التي نصت عليها الوثيقة، في: لتحقيق الرؤية السابقة فإن وزارة التربية والتعليم تضطلع برسالة قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي ليستجيب للإحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية. **ولعل ما يؤخذ على هذه الرسالة ما يلي:**

- تمثل الرسالة السابقة رسالة وزارة التربية والتعليم وليست رسالة التعليم قبل الجامعي. وهو ما يتعارض مع الشروط العلمية التي يتعين إتباعها في صياغة الرسالة التي يجب أن تتضمنها وثيقة الخطة الإستراتيجية. فالمتفق عليه من الناحية العلمية أن الرسالة هي الغرض الذي وجدت من أجله مؤسسات التعليم قبل الجامعي، أو هي النتيجة النهائية التي تحاول هذه المؤسسات إنجازها.<sup>(١٨٨)</sup> ومن ثم يتعين إعادة صياغة الرسالة مرة أخرى من قبل متخصصين في التخطيط التربوي.

- تمثل الاستجابة للإحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري والتي تضمنتها رسالة الخطة، هدفاً عاماً لنظام التعليم ككل، وليس هدفاً خاصاً بمرحلة التعليم قبل الجامعي. ومن ثم فهذا هدف يقابل حلقة صنع السياسة التعليمية والتي تجيب على السؤال: ماذا يريد المجتمع من النظام التعليمي أن يفعل؟ ومن ثم فهو لا يمثل هدفاً استراتيجياً أو رسالة لنظام التعليم قبل الجامعي. أما الإستراتيجية فهي تمثل أولى مراحل تطبيق السياسة التعليمية، حيث تأتي في مرحلة تالية لها هي مرحلة البحث في بدائل بلوغ الأهداف، ولذا تسأل الإستراتيجية عن البدائل التي يمكن بواسطتها الوصول إلى ما يريده المجتمع من النظام التعليمي؟<sup>(١٨٩)</sup>

**وبناء على ما سبق يرى البحث إعادة صياغة الرسالة التي تضمنتها وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ بما يتواءم مع ما أكدت عليه أدبيات علم التخطيط التربوي. والتي تشير عند تحديد الرسالة إلى تقديم إجابة واضحة ومحددة على السؤال الذي مفاده: لماذا توجد هذه المؤسسات، وماذا يجب أن تفعل؟<sup>(١٩٠)</sup> ومن خلال الإجابة الواضحة والمحددة على هذا السؤال يمكن تحديد الإحتياجات المجتمعية الأساسية التي وجدت تلك المؤسسات لتلبيتها. ولا شك أن الإجابة على هذا السؤال غير منصوص عليها في هذه الوثيقة.**

#### ■ الرؤية

تؤكد أدبيات علم التخطيط أن الرؤية تصف الصورة المثالية التي تريد المؤسسة أن تبدو عليها في المستقبل، كما تصف النتائج التي تريد إنجازها، والخصائص التي

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

ستحتاجها لإنجاز تلك النتائج. ولقد نصت الرؤية التي تضمنتها وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على: توفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة، وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة. **ولعل ما يؤخذ على هذه الرؤية ما يلي:**

- يرى البحث أن الرؤية التي تضمنتها وثيقة الخطة ليست برؤية من الناحية العلمية، ولكنها هدف من أهداف التعليم قبل الجامعي. وهو ما يعنى أن القائمين على صياغة الوثيقة من المتخصصين لم يعهد إليهم بصياغة هذه الرؤية أو حتى مراجعتها، ولكن يعتقد البحث أن من قام بهذه الصياغة لا يعلمون الفرق بين الرؤية والرسالة أو بين الغايات والوسائل في مجال التخطيط التربوي.

- تؤكد أدبيات التخطيط التربوي على أن الرؤية تجيب على السؤال: ماذا نريد أن نصبح مستقبلاً؟ وهو ما يعنى تحديد الحالة المثالية التي ينبغي أن يصل إليها نظام التعليم قبل الجامعي، بحيث تقوده للنجاح. وهى تتعلق بمدى قدرته على تحقيق طموحاته خلال فترة زمنية مستقبلية.<sup>(١٩١)</sup>

**وبناءً على ما سبق فإنه ينبغي أن يُعاد صياغة رؤية التعليم قبل الجامعي التي تضمنتها وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ فى ضوء ما تؤكد عليه أدبيات علم التخطيط التربوي ومعاييرها.**

#### ▪ الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف الإستراتيجية شكلاً من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات التي تنشدها المؤسسة فى السنوات القادمة<sup>(١٩٢)</sup>. ولقد تضمنت الخطة هدفين إستراتيجيين، أحدهما بعيد، والآخر قريب. وقد تمثل الهدف البعيد في: التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات، وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين. أما الهدف القريب، فيتمثل فى: التأكيد على الالتزام بحق كل طفل في فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح له الإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليمياً وعالمياً.<sup>(١٩٣)</sup>

**ولعل ما يؤخذ على هذين الهدفين ما يلي:**



- أن الهدف البعيد للخطة الإستراتيجية (التنمية الشاملة للنشء) لا يمكن اعتباره هدفاً إستراتيجياً، ولكنه هدف عام للتعليم لا يمكن أن تحققه مرحلة التعليم قبل الجامعى وحدها، ومن ثم فهو هدف رئيس للسياسة التعليمية فى المجتمع، تحققه جميع مراحل التعليم قبل الجامعى والجامعى. ومن ثم لا يمكن إعتباره هدفاً إستراتيجياً.

- أن الهدف القريب للخطة الإستراتيجية (التأكيد على الالتزام بحق كل طفل فى فرصة متكافئة لتلقى خدمة تعليمية بمستوى من الجودة يتناسب مع المعايير العالمية) لا يمكن اعتباره هدفاً إستراتيجياً أيضاً، ولكنه مبدأ دستورى يتمشى مع ما نصت عليه المادة (١٩) من دستور ٢٠١٤ بأن: التعليم حق لكل مواطن، هدفه بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمى فى التفكير، وتنمية المواهب، وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحانية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وتلتزم الدولة بمراعاة أهدافه فى مناهج التعليم ووسائله، وتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية<sup>(١٩٤)</sup>.

- أن الهدف القريب للخطة يتفق مع الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بقطاع التعليم التي تضمنتها خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالى ٢٠١٤/٢٠١٥؛ والتي تمثلت فى: إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان فى سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم العام والبنى، مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال توفير مناهج معاصرة، وتكنولوجيا موظفة بكفاءة، وأنشطة ومعلم فعال لكل طفل، وقيادة فعالة فى كل مدرسة، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري، وتدعيم البنية المؤسسية، خاصة فى المدارس الفنية، وبناء قدرة العاملين العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية بما يضمن الحوكمة الرشيدة.<sup>(١٩٥)</sup>

### وبناءً على ما سبق، فإنه يتعين إعادة التفكير فى الأهداف الإستراتيجية المتعلقة

بالخطة، أو ما يسمى الأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعى، وهو الأمر الذى يتسق مع ما أكدت عليه إحدى الدراسات التي وصفت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ بأنها خطة غير واقعية، لأنها تضمنت بديلاً إستراتيجياً واحداً هو

د. طلعت حسنين إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

التوسع الكمي في التعليم قبل الجامعي دون التوجه إلى تحقيق الجودة على المستوى الكيفي أو تلبية احتياجات سوق العمل<sup>(١٩٦)</sup>.

#### ■ المسح والتحليل البيئي

يعد التحليل البيئي من أهم المراحل التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي؛ حيث ينبغي على المؤسسات التعليمية، أن تكون على دراية كافية بمحتوياتها الداخلية ومضامين بيئتها الخارجية. ولقد عرضت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠م تحليل البيئة الخارجية في الصفحات من ١٥ - ٣٢، حيث تناولت السياق الاقتصادي، السياق المجتمعي، والسياق الثقافي، والسياق السياسي، السياق الفكري العالمي للخطة<sup>(١٩٧)</sup>. كما عرضت تحليل البيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعي في الصفحات من ٣٣ - ٧٠، حيث تناولت السلم التعليمي المصري ومستوياته، وإجراءات القبول به، والموقف الراهن لمراحل التعليم في مصر، وذلك في المحاور الأساسية المتعلقة بعملية إصلاح التعليم قبل الجامعي وهي الإتاحة والجودة وإدارة النظام. **ولعل ما يؤخذ على المسح والتحليل البيئي المنضمن في وثيقة الخطة، ما يلي:**

- إقتصار المسح والتحليل البيئي على جانب واحد فقط هو المسح البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية. ومن ثم تم إهدار مكون أساس من مكونات بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي وهو تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. ويعتبر هذا التحليل أداة مفيدة في صياغة الإستراتيجية؛ حيث يستخدم لتطوير الإستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة، ممثلة في الفرص والتحديات، وبين البيئة الداخلية للمؤسسة، ممثلة في نقاط القوة والضعف. فالإستراتيجيات البديلة تبنى على الاستفادة من نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات<sup>(١٩٨)</sup>.

- يؤخذ على مسح وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالتعليم قبل الجامعي عدم وجود ملخص يبين ما نتج عن تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالتعليم قبل الجامعي من فرص يجب الاستفادة منها، ومن تحديات يجب العمل على مواجهتها حتى يستطيع التعليم قبل الجامعي تحقيق رسالته وأهدافه الإستراتيجية. ويعتبر هذا الملخص من أهم مكونات التخطيط الإستراتيجي للتعليم، لأنه يحدد نقاط الضعف التي من

الضرورى أن تقوى، ونقاط القوة التى يمكن الاستفادة منها، والفرص التى يمكن أن تستغل لفائدة المؤسسة، والتحديات التى تحتاج للحذر منها ومواجهتها.<sup>(١٩٩)</sup>

- يؤخذ على تحليل البيئة الداخلية تركيز الملخص الذى تبع كل محور من محاور الإتاحة والجودة وكفاءة النظم على ذكر مواطن الضعف فقط. وهنا يتساءل الباحث: هل لا يوجد أى مواطن قوة؟ الإجابة بلا شك هى نعم. حيث تتفق هذه الإجابة مع وصف حامد عمار (٢٠١٣) للتعليم قبل الجامعى بأنه تعليم متخلف فى مؤشرات الكمية والنوعية<sup>(٢٠٠)</sup>. كما تتفق مع ما أكدت عليه إحدى الدراسات من سوء حال التعليم قبل الجامعى وتدنى مستواه بشدة، واعتبرت ذلك بمثابة جرس إنذار يدق بشدة معبراً عن ضرورة التفكير والتخطيط والسعى بشكل عاجل وجاد ومستمر لانتشال التعليم قبل الجامعى من براثن التدهور، والانطلاق به صوب الارتقاء الحقيقى بمستوى جودته. وإن لم يحدث ذلك فالعواقب تبدو وخيمة على المجتمع بأسره.<sup>(٢٠١)</sup>

- أكد ملخص تحليل البيئة الداخلية الموجود فى وثيقة الخطة فى محور الإتاحة أن معدل القيد برياض الأطفال مازال بعيداً عما تم استهدافه فى الخطة الإستراتيجية السابقة فهناك نقص كبير فى قاعات رياض الأطفال، وما تستلزمه من كوادر مدرسية، وهو ما يتطلب دعم مجتمعي لتدبير الموارد اللازمة. كما أشار إلى وجود نسبة ٥% من الأطفال سن ٦ سنوات لم يلتحقوا بالصف الأول الابتدائى للعام ٢٠١٢/٢٠١٣ وأرجع ذلك إلى عدم قدرة النظام على الوصول لجميع الأطفال فى سن ٦ سنوات وعدم امتلاكه لعوامل الجذب اللازمة، بالإضافة إلى عدم قدرة الأسرة على تحمل نفقات التعليم. وهنا يتساءل الباحث أليست الدولة هى المسؤولة عن تمويل التعليم بنص الدستور والقانون؟ وأليست وزارة التربية والتعليم هى المسؤولة عن بناء المدارس والفصول الدراسية وتوفير الكوادر البشرية وتوفير عوامل الجذب بالمدارس؟ ويتبين مما سبق أن الخطة الإستراتيجية اكتفت بعرض المشكلات دون أن تعرض بدائل الحل التى هى المسؤولة عنها من الأساس.

- أكد ملخص محور الجودة الذى جاء فى الوثيقة على مجموعة من نواحي الضعف، ولم يشر إلى أى نواحي قوة، حيث تضمن مجموعة من التحديات وهى: تقليل كثافة

الفصول ومواجهة تدنى مستويات الأداء للطلاب في جميع مراحل التعليم، وخفض نسبة الرسوب والتسرب والغياب، ومواجهة ظاهرة الغش ومعالجة ضعف المستوى في القراءة والكتابة والحساب لدى بعض التلاميذ والاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا بما يناسب كل مرحلة، وتطبيق التعلم النشط والتقويم الشامل، والتأكيد على التعلم المتمركز على الطفل، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين لتطبيق التعلم النشط كاستراتيجية لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية. **ويُنبين من ذلك أن التعليم قبل الجامعي أصبح كالثوب المهترئ الذي لا يصلح معه الترقية؛ فلا بد من تطويره تطويراً شاملاً<sup>(٢٠٢)</sup>، وليس مجرد إصلاحه: فقد فسد بجميع أجزائه، وفي جميع مفاصله، ولم يعد قادراً على تحقيق آمال الشعب المصري وطموحاته. ولم تقدم الخطة الاستراتيجية البدائل التي يمكن من خلالها إصلاح كافة مدخلات التعليم قبل الجامعي.**

#### ▪ ورش العمل ومجموعات العمل وجلسات الحوار المجتمعي

تعتبر ورش العمل والاجتماعات وجلسات الحوار الوطني آليات مهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. وقد جاء في وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ أنه عُقد تقريباً (٥١٦) ورشة عمل، وتم تشكيل (١٧) مجموعة عمل، وأن بناء التوقعات والإسقاطات المستقبلية للبرامج المختلفة استغرق فترة تجاوزت (٥) شهور بشكل منتظم. وأن لجنة الصياغة استغرق عملها (٣) شهور متواصلة، وأن جلسات الحوار المجتمعي بلغ عددها (١٧) جلسة. هذا بالإضافة إلى عرض الخطة على المنظمات الدولية المختصة بالتعليم<sup>(٢٠٣)</sup>. **ولعل ما يؤخذ على ما سبق، ما يلي:**

- أن عدد الاجتماعات والمناقشات ومجموعات وورش العمل وجلسات الحوار المجتمعي والتواصل مع الخبراء في الداخل والخارج من خلال شبكات الإنترنت والفيديو كونفرانس، جميعها أمور تسترعى الانتباه وتستدعي التساؤل عن مدى صدق ما ذكر من أرقام. ولقد كان ذلك مسار تساؤل واهتمام إحدى الدراسات التي شككت في الأرقام الخاصة بأعداد الاجتماعات وجلسات الحوار المجتمعي وورش العمل<sup>(٢٠٤)</sup>. ولعل السؤال الذي يتعين طرحه في هذا الشأن هو ما المسكوت عنه في هذا الشأن؟ يرى البحث أن السبب الرئيسي في ذلك هو غلبة الطابع السياسي على القائمين بصياغة

الإستراتيجية أكثر من الطابع الفنى. ومن ثم جاءت الوثيقة في معظم الأحيان بعيدة عن الواقع وغير مراعية لشروط التخطيط الإستراتيجى للتعليم، وبعيدة عن تحقيق آمال المجتمع وطموحاته باعتبارها العامل الأساس من وراء بناء أى خطة إستراتيجية. - أن جلسات الحوار المجتمعى التى بلغ عددها (١٧) جلسة، كان الهدف منها استطلاع آراء الحضور بنموذج لاستبيان استطلاع رأي ممنهج ومصمم خصيصاً لخدمة هذا الغرض. وذلك من أجل الأخذ بمقترحات المستجوبين المستهدفين. وهو هدف ليس له جدوى، وكان من الأولى أن تتم هذه الجلسات الحوارية بين القائمين على صياغة الخطة والمنفذين لها من خلال الحوار والمناقشة وليس من خلال استبانة، حيث ييسر هذا الحوار التناغم بين الأدوار المختلفة التى تتطلبها عملية وضع الخطة موضع التنفيذ. وفى هذا الشأن يرى عبد الفتاح إبراهيم تركى (٢٠١٠) أن الحوار بين من يقومون بصياغة الخطة والمنفذين لها يعد من الآليات المهمة التى ينبغى أن تعتمد عليها أى خطة إستراتيجية للتعليم، وبخاصة في ظل الظروف المعقدة التى تعاني منها البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمى. والتى تحتم الاعتماد على الحوار الجاد الذى يستوعب كل الرؤى التى يبديها المنوط بهم تنفيذ الخطة الاستراتيجية مهما كان دورهم في التنفيذ. هذا الحوار يسهم في تصفية الخلافات التى قد تكون موجودة بين هؤلاء المنفذين للخطة، والمسؤولين عن صياغتها ومن ثم تنعدم فرصة التناقض بين ما يخطط له وما يمكن وضعه منه موضع التنفيذ.<sup>(٢٠٥)</sup>

#### ■ تمويل الخطة

تعتبر الموارد المالية من أهم الركائز التى تعتمد عليها الخطة الاستراتيجية فى تحقيق أهدافها، ولا شك أن نقص هذه الموارد أو تأخيرها يمكن ان يؤدي إلى فشل الخطة وضعف قدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أشارت وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ إلى أن تمويلها يعتمد على ثلاثة مصادر هى: الدولة كممول رئيس، والمساهمات المجتمعية، والقطاع الخاص، والجهات المانحة. **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلي:**

- أن الاعتماد الزائد على المعونات الخارجية في التخطيط التنموى بصفة عامة وتطوير النظم التعليمية على وجه الخصوص أمر لم يكن عملياً في كثير من الأحيان، لأن

أغلب هذه المنح يكون مشروطاً، فهي لا تهدف صالح التعليم فقط، إنما تكون هناك بعض الاهداف الخفية، وأن لهذا إنعكاساته على واقعية التخطيط نفسه وعلى إمكانية نجاحه.

- أن الاعتماد على المعونات الخارجية في تمويل الخطط التعليمية يؤثر على الخطة من عدة جوانب من بينها أن المعونات المتوقعة قد لا تأتي نتيجة لعوامل سياسية متعددة. وهذا يعني أن البرامج التي خطط لها لن تنفذ.

- أن اللجوء لطلب المساعدات الدولية والمنح قد يؤدي إلى صياغة الخطة في ضوء متطلبات الدول المانحة التي تعد بالمساعدة ومن هنا يحدث تطويع للخطة لجذب بعض هذه المساعدات فقد تصاغ الخطط المختلفة بطريقة جيدة ولكن علاقتها بالواقع الذي تمر به البلاد وثقافتها وبتقاليدها ضعيفة. ومن ثم تبدو الخطط غريبة عن واقعها وتبدو خارج السياق الثقافي الاجتماعي.<sup>(٢٠٦)</sup>

- أن مشكلة نقص الإعتمادات المالية المخصصة للخطة، وعدم واقعية الخطة نفسها جعلها تركز التنفيذ على معدلات الإنفاق فقط، لذا لجأت الوزارة إلى وضع سقف افتراضية للإنفاق تقوم على معطيات السنوات السابقة، والسياسات الحالية لوزارة المالية، والنمو المتوقع للنتائج المحلى الإجمالي، والنسبة المخصصة للتعليم في دستور ٢٠١٤، حيث تم وضع ثلاثة سيناريوهات تصاعديّة للسقف المالية تضمنتها الجداول من ١٥ - ١٧، وقد تمثل السيناريو الأول (جدول ١٥) في الزيادة الطبيعية فقط التي من خلالها يمكن تنفيذ من ١٥ - ٢٠% من الأنشطة الجديدة بالخطة في الأعوام من ٢٠١٥/٢٠١٦ - ٢٠١٧/٢٠١٦. وتمثل السيناريو الثاني (جدول ١٦) في: الزيادة الطبيعية زائد نسبة تسمح بتنفيذ من ٥٠ - ٦٠% من الأنشطة الجديدة بالخطة. وتمثل السيناريو الثالث (جدول ١٧) في: الزيادة الطبيعية زائد نسبة تسمح بتنفيذ كل أنشطة الأعوام الثلاثة الأولى من الخطة.<sup>(٢٠٧)</sup>

#### المعيار الثاني - استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

يعد استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب أحد الضمانات اللازمة لنجاح الخطة الإستراتيجية للتعليم في تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هي الخطة التي تُبنى على

الأساليب الملائمة والدقيقة التي تمكنها من التدخل الواعي في تشكيل المستقبل بصورة أقرب إلى ما هو مرغوب ومنشود<sup>(٢٠٨)</sup>. ولقد استخدمت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ثلاثة أساليب هي: أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب التحليل والتوقع، أسلوب تحليل سوات. ولعل ما يؤخذ على استخدام هذه الأساليب في الخطة ما يلي:

- أن تحديد الأساليب التي تتبعها أي خطة ينبغي ألا يتم جزافاً، وإنما يتم اختيار أسلوب التخطيط في ضوء تبنى الخطة مدخل تخطيطي معين أو أكثر. ويعرف مدخل التخطيط بأنه الطريقة العلمية التي يمكن اتباعها عند وضع الخطة التربوية من أجل تحقيق أهداف تربوية معينة<sup>(٢٠٩)</sup>. وبمراجعة وثيقة الخطة لم يتم التعرف على المدخل التخطيطي الذي استخدمته عند إعداد خطة التنفيذ الخاصة بها، فمن الصعب تحديد ما إذا كانت الخطة تركز على تلبية الطلب الاجتماعي على التعليم، أم تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية بتخصصاتها المختلفة كما وكيفاً، أم الاهتمام بأنواع التعليم ذات العائد الاقتصادي المرتفع. ويرى البحث أنه كان يتعين على الخطة أن تستخدم مدخل الموازنة الذي يراعى ديناميكية النظام التعليمي وبيئته بما يؤدي إلى تكييف التعليم مع حاجات المجتمع وسوق العمل في إطار تكامل الكيف مع الكم. من منطلق أن هذا المدخل يركز على الربط بين التعليم ومتطلبات التغيير اللاخطي في سوق العمل والاستجابة للحاجات الاجتماعية للأفراد، حيث يحاول إعطاء صورة تفصيلية عن التغييرات الهيكلية المحتملة في الاقتصاد وأثر التغييرات التكنولوجية على تغيير التوزيع المهني، وأنواع التعليم المرتبطة بكل مهنة من خلال تحليل الاتجاهات المستقبلية المطلوبة، وذلك لتقدير ما الذي يحتمل أن يحدث لمعدلات العائد في كل تخصص تعليمي، ولتحديد احتياجات المجتمع من التعليم، ومن ثم توفير الأماكن التعليمية للراغبين في التعليم قبل الجامعي في ضوء توجيه رغباتهم نحو مهن معينة يحتاجها الاقتصاد خلال سنوات الخطة. ويفيد هذا المدخل في تطوير نوعية التعليم للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة بأكثر عائد وأقل إنفاق ممكن، وبما يكفل تخريج قوى بشرية تمتلك المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات اللازمة للأعمال في عالم التقنية والمعرفة.<sup>(٢١٠)</sup>

- في ضوء تركيز الخطة على هدف إتاحة التعليم وتحقيق جودة التعليم من خلال العمل على تخفيض كثافات الفصول الدراسية بالمرحلة كان يتعين على الخطة أن تستخدم أساليب وتقنيات تخطيطية إضافية مثل الخريطة المدرسية، وتخطيط العرض والطلب على المعلمين<sup>(٢١١)</sup>، وأساليب التنبؤ بالقيود الطلابي مثل الإسقاطات السكانية، والإسقاطات الطلابية<sup>(٢١٢)</sup>، كأحد أهم الأساليب التي يمكن من خلالها ضمان إتاحة التعليم لكافة المواطنين في كل المناطق على مستوى الجمهورية.

- استخدمت الخطة أسلوب تحليل الفجوات الذي يهدف إلى تقليص الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة، وبين الأهداف المرجوة، من خلال تحديد ما يلزم اتخاذه من إجراءات من أجل تقليص هذه الفجوة ؛ بما يسهم في الانتقال من الوضع الحالي إلى تحقيق الأهداف المرجوة<sup>(٢١٣)</sup>. ولقد بينت وثيقة الخطة الخطوات التي اتبعتها في ضوء هذا الأسلوب، وهي وصف الحالة الراهنة للتعليم قبل الجامعي، وصف الحالة المرغوبة والمأمول تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠، وصف وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمرغوب في المستقبل، تحديد أولويات سد الفجوة للوصول للوضع المستقبلي المأمول للتعليم قبل الجامعي بحلول عام ٢٠٣٠، وضع البدائل الممكنة لتقليص الفجوة، القيام بمسح استكشافي تحليلي للشركاء في التعليم لتحديد الشركاء الرئيسيين في العملية التربوية كمدخل لصياغة رؤية استراتيجية مشتركة لمستقبل التعليم قبل الجامعي، صياغة الرؤية الإستراتيجية<sup>(٢١٤)</sup>. وبمراجعة وثيقة الخطة لم يتبين وجود بعض الإجراءات التي يتطلبها استخدام هذا الأسلوب ومنها وضع البدائل الممكنة لتقليص الفجوة.

- استخدمت الخطة أسلوب التحليل والتوقع Analysis and Projection Model (ANPRO)، الذي يمكن من خلاله توقع التطورات المستقبلية المحتملة للنظام التعليمي، وتوقع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقييم جدوى هذه الأهداف من حيث الموارد البشرية والمالية والمادية، وتحديد أولويات التنفيذ، وتحديد مؤشرات تنفيذ الخطة<sup>(٢١٥)</sup>. وقد استخدم القائمين بإعداد الخطة هذا الأسلوب من أجل إجراء الإسقاطات المستقبلية للمدخلات، وحساب المخرجات بنهاية الخطة، واستعانت الوزارة بخبراء منظمة اليونسكو المتمرسين في هذا المجال لبناء ذلك النموذج. وقد استهلكت



تلک الفعالية ثلاثة ورش عمل غير آليات التواصل فيما بين خبراء الوزارة وأحد الخبراء الدوليين من خلال شبكة الانترنت عبر برنامج سكاى بى والبريد الالكترونى بشكل منتظم لفترة تجاوزت الخمسة أشهر<sup>(٢١٦)</sup>. ولم تبين الخطة أهم الاجراءات التى استخدمتها فى ضوء هذا الأسلوب.

- استخدمت الخطة أسلوب تحليل سوات فى تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالنظام التعليمى، وتحدد أدوات هذا الأسلوب فى المستندات والوثائق والأبحاث المكتبية، والدراسات الميدانية والملاحظات، وإجراء استقصاءات عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ لكي يتم تقديم قائمة بنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وبعد ذلك يتم استقصاء آراء الخبراء والأفراد المشاركين فى التحليل لوزن كل عامل وتحديد درجة أهميته، ثم يقوم الباحثون القائمون على تطبيق أسلوب تحليل سوات بتعديل قائمة نتائج سوات وفقاً لدرجة أهمية كل عامل، واستخدام القائمة النهائية لـ سوات فى استخلاص مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية<sup>(٢١٧)</sup>. ويرى البحث ان الخطة اکتفت بخطوة واحدة فقط من خطوات أسلوب سوات وهى المسح البيئى للسياق الاقتصادى، والمجتمعى، والثقافى، والسياسى، والعالمى فى الصفحات من ١٥ - ٧٠، ولم تتطرق الخطة للخطوات الأخرى التى يقتضيها استخدام هذا الأسلوب، رغم أهميتها، وهى: عقد اجتماعات فريق عمل سوات، إعداد جدول نتائج سوات، إعداد مصفوفة سوات للبدائل الإستراتيجية. ويرجع البحث أسباب ذلك إلى عدم دراية من قاموا بوضع الخطة بهذه الخطوات التخطيطية، ومن ثم جاءت الخطة معبرة عن مجموعة من الشعارات الجوفاء التى عبرت عن عدم استخدام الأساليب والأدوات التخطيطية الملائمة. ويرتبط هذا الأسلوب بمستوى التخطيط الاستراتيجى.

### المعيار الثالث- المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبناء الخطة

ترتكز عملية بناء الخطة الإستراتيجية على العديد من المبادئ والأسس التى تؤثر تأثيراً كبيراً على طبيعة عمل المسؤولين عن وضع الخطة، حيث تفرض هذه المبادئ والأسس الكثير من الضغوط والقيود عليهم. وأى مخطط للتعليم يتجاهل هذه الأسس والمبادئ ويغض البصر عن هذه الضغوط والقيود التى تفرضها سوف لا يرى نجاح

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

خطته. ولقد أشارت وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، أنها ارتكزت على مبادئ التكاملية مع الخطة التنموية للدولة، التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية، الواقعية والطموح المتوازن، التكاملية والتوازن، تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة. **ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلي:**

**- بالنسبة للمبدأ الأول:** التكاملية مع الخطة التنموية للدولة: يقتضى تحقيق هذا التكامل أن تعمل الخطة على المساعدة فى حل المشكلات ذات العلاقة بنظام التعليم قبل الجامعي، والمعوقة لمسار التنمية فى المجتمع، مثل مشكلات البطالة والامية والفقر وغيرها. وبمراجعة وثيقة الخطة الاستراتيجية للتأكد من مراعاتها لهذا المبدأ، لم يتبين اهتمام الخطة بتقديم بدائل استراتيجية أو برامج ومشروعات تخطيطية أو خطط تنفيذية لأى من هذه المشكلات. وعلى سبيل المثال، مشكلة البطالة التى تمثل واحدة من أكبر المشكلات التى تواجه صانعو السياسات فى مصر، والتى تشكل مصدراً لآثار اجتماعية وسياسية شديدة السلبية على المواطنين، فضلاً عن أنها تمثل هدراً لأهم عنصر من عناصر الإنتاج، وهو قوة العمل، إضافة إلى أن الغالبية الساحقة من العاطلين فى مصر أو نحو ٩٥% منهم من خريجى النظام التعليمى الثانوى والعالى<sup>(٢١٨)</sup>. وعلى الرغم من ذلك فلم تهتم الخطة الإستراتيجية بتقديم بدائل يمكن من خلالها تحقيق المواءمة بين مخرجات النظام التعليمى واحتياجات سوق العمل. على الرغم من تأكيد شواهد الواقع على عدم ملاءمة المخرجات التعليمية لاحتياجات سوق العمل، ولا سيما بالنسبة للتعليم الثانوى الضنى.

**- بالنسبة للمبدأ الثانى:** التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الإستراتيجية. يعد هذا المبدأ أحد الآليات التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. ومن ثم لا يمكن اعتباره مبدأً أو أساساً يوجه هذه الخطة الإستراتيجية. وثمة فرق كبير بين المبادئ والوسائل فى علم التخطيط التربوى. فالمبادئ تعنى الأفكار التى تُوضع ليبدأ التفكير منها، وهى القاعدة التى يقام عليها البناء<sup>(٢١٩)</sup>. أما الوسائل فهى الفعل أو العمل الذى يمكن من خلاله تحقيق أهداف الخطة<sup>(٢٢٠)</sup>. ولا شك أن قصور كثير من سياسات وخطط التعليم قبل الجامعي عن

تحقيق الإصلاح والتطوير المنشودين قد يكون راجعاً إلى حدٍ كبيرٍ إلى ما تتصف به المبادئ التي تستند إليها هذه الخطط والسياسات من نواحي قصور وأوجه نقص<sup>(٣٣١)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يبدو أن المشاركة التي تمت في صياغة الخطة الإستراتيجية كانت مشاركة شكلية، لم يكن الهدف منها سوى إضفاء الشرعية على الخطة، بعد ان يكون كل شيء قد تم، بدءاً من تحديد الأهداف إلى الوسائل إلى موجهات التنفيذ. ومن ثم جاءت البرامج التنفيذية المنبثقة عن الخطة وكأنها مفروضة من أعلى. ومن ثم جاءت المشاركة التي تحدثت عنها وثيقة الخطة مزيضة إلى حد كبير.

**بالنسبة للمبدأ الثالث: الواقعية والطموح المتزن:** أشارت وثيقة الخطة بأنها اعتمدت في إعدادها على إنجازات الماضي، ومنها الخطة ٢٠٠٧ - ٢٠١٢، وخطة التعليم الفني ٢٠١١ - ٢٠١٧، وكذلك إخفاقاته، وتحليل أسباب الإخفاق، وإيجاد الاستراتيجيات والخيارات الاستراتيجية التي تعمل على تخطي مشكلات الحاضر. وهنا يتعين طرح السؤال التالي: هل حققت الخطة الاستراتيجية السابقة أية إنجازات على أرض الواقع حتى يمكن الاعتماد على نتائجها؟ الإجابة قطعاً ستكون بالنفي، لأن هذه الانجازات التي تحدثت عنها وثيقة الخطة ليس لها مؤشرات على أرض الواقع. فلو أن هناك إنجازات قد تحققت بالفعل لما كان نظام التعليم قبل الجامعي قد آل إلى ما وصل إليه في الوقت الراهن من ترد واعوجاج. ولعل ما يؤيد ذلك هو ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي ترى أن نظام التعليم قبل الجامعي أصبح كالثوب المهترئ الذي لا يصلح معه الترقية؛ فلا بد من تطويره تطويراً شاملاً<sup>(٣٣٢)</sup>. وإذا كانت هناك إنجازات بالفعل، فهل مجرد الزيادة الكمية في أعداد المقيدين من التلاميذ في مراحل التعليم قبل الجامعي تمثل إنجازات؟ وأين الجودة والكفاءة؟ حيث تؤكد مشاهدات الواقع على ارتفاع كثافة الفصول الدراسية لأكثر من ٧٠ تلميذ/فصل، كما تؤكد كذلك على عدم قدرة وزارة التعليم على القضاء على تعدد فترات الدراسة. كما تؤكد أيضاً على أن طلاب الصف الثالث من مرحلة التعليم الثانوي العام في كثير من المدارس لا يوجد لهم جدول دراسي في أرض الواقع، حيث تقوم إدارة هذه المدارس بتوزيع تلاميذ الصفين الأول والثاني الثانوي على جميع الفصول بالمدرسة، ومن ثم

فلا مكان لتلاميذ الصف الثالث الثانوي. وحتى تلاميذ الصف الثالث الاعدادي في معظم المدارس أصبحوا لا يذهبون أيضاً إلى المدارس، ويعتمدون على الدروس الخصوصية فقط. فهل هذه هي الواقعية؟ وهل هذا هو الطموح المترن؟

**- بالنسبة للمبدأ الرابع:** التكاملية والتوازن: استندت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على هذا المبدأ إيماناً منها بأن تحسين أداء النظام التعليمي يعتمد على تحسين كل أجزائه المختلفة. وبمراجعة البرامج التنفيذية للخطة يتبين أنها تضمنت مجموعة من البرامج الأساسية لكافة مراحل التعليم قبل الجامعي، وهذا أمر جيد. كما تضمنت مجموعة أخرى من البرامج الفرعية والبرامج المتقاطعة معها والتي سبق عرضها في المحور الثاني من البحث الحالي. ولكن ما يؤخذ على هذه البرامج التنفيذية، رغم تركيزها الأساس على هدف الإلتحاق بالتعليم قبل الجامعي، إضافة إلى الجودة وكفاءة النظم المؤسسية، هو أنه ينقصها برنامج للتوسع في الأبنية والفصول المدرسية التي ينبغي إضافتها خلال سنوات الخطة يمكن من خلاله تلبية إحتياجات المراحل التعليمية المختلفة من الأبنية المدرسية والفصول الدراسية خلال سنوات الخطة، وبما يؤدي إلى تقليل كثافة الفصول الدراسية. ويعد هذا البرنامج من البرامج المهمة التي يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية، فهو نقطة البداية في العملية التعليمية، وهو أحد العوامل الرئيسية الهامة التي تساعد بصورة مباشرة على النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية<sup>(٢٣٣)</sup>. كما أن إهماله سوف يؤثر بالضرورة على تحقيق البرامج الأخرى لأهدافها. فالخطة الاستراتيجية يجب أن تتناول كل مكونات وأجزاء العمل التربوي بشكل متكامل ومتوازن، ومن أهمها توفير الأبنية والفصول الدراسية، ومن ثم فإذا أهمل هذا المكون أو ذلك الجزء أثر ذلك على الأجزاء الأخرى، وبالتالي تعثر الكل أو تزايدت احتمالات إخفاقه في تحقيق ما وجد من أجله.<sup>(٢٣٤)</sup>

**- بالنسبة للمبدأ الخامس:** تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة، استندت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ على هذا المبدأ من أجل تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتيجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديرية، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى آخر طرفيه

في خط المسئولية (المدرسة). ويعد هذا المبدأ آلية من الآليات التي يمكن من خلالها تفعيل الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لجلب مزيد من التمويل. ومن ثم فلا يمكن اعتباره مبدأً تخطيطياً من المبادئ أو الأسس التي يجب أن تبنى عليها الخطة الإستراتيجية.

**وينبذ مما سبق** أن وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ يشوبها ضعفاً منهجياً واضحاً، حيث لم يراعى فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التي يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، وكذلك العمليات المختلفة التي يمر بها وضع أى خطة إستراتيجية، ويرجع ذلك إلى التعجل وعدم التأني في وضع الخطة والرغبة السريعة في إرضاء المسؤولين الحكوميين. ولا شك أن الاعتبارات السياسية عندما تؤخذ في الاعتبار على حساب الاعتبارات العلمية والفنية يصبح تنفيذ الخطط محل تساؤل، ولعل من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى ذلك ما يتعلق بالمناصب الهامة التي تتدخل فيها الاعتبارات السياسية. فمن المعروف ان السياسيين غالباً ما يكونون مولعين بالنتائج السريعة التي تظهر آثارها بسرعة، أما المخططون فإنهم يعرفون أن أى تغيير في التعليم قد يأخذ وقتاً طويلاً، وأن قضايا التعليم ومشكلاته قضايا معقدة، ومن هنا فإن تناولها يحتاج إلى التأني والتروي في حسمها وعلاجها، وهذا لا يكون إلا بالدراسة العلمية المنهجية التي تتسم بالتأني والتروي.<sup>(٢٢٥)</sup>

### **ثانياً - معايير تتعلق بالمبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي**

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها في تطوير التعليم قبل الجامعي وحل مشكلاته على انطلاقها من المبادئ والأهداف العامة لمنظومة التعليم قبل الجامعي من جهة، وقابلية أهداف الخطة للتحقيق في واقع التعليم قبل الجامعي من جهة أخرى.

### **المعيار الرابع - انطلاق الخطة من المبادئ العامة للتعليم قبل الجامعي**

يمثل انطلاق الخطة الاستراتيجية من المبادئ العامة للتعليم قبل الجامعي أحد الضمانات اللازمة لنجاحها في تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هي الخطة التي تنطلق من المبادئ العامة للتعليم. وقد حدد دستور ٢٠١٤ المبادئ العامة للتعليم قبل

الجامعي في: الحق في التعليم، ومجانية التعليم، والإلزام، وتكافؤ الفرص التعليمية، وجودة نظام التعليم. ولعل ما يؤخذ على الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ ما يلي:

- جاء الحديث عن بعض مبادئ التعليم مثل الحق في التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية وجودة التعليم ضمن السياسات الاصلاحية التي تبنتها الخطة، والتي نصت على إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للإلتحاق، وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفنى، مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة الخدمة التعليمية<sup>(٢٢٧)</sup>. وثمة فارق كبير بين المبادئ العامة للتعليم وسياسة التعليم. ومن ثم فإن وثيقة الخطة لم يرد فيها عنوان المبادئ العامة للتعليم قبل الجامعي. ولقد أدى غياب هذه المبادئ إلى حدوث تردى وإعوجاج في حال نظام التعليم، كما أدى أيضاً إلى انتهاك مبادئ الدستور الذى أكد على حقوق الإنسان، ومنها حق التعليم.<sup>(٢٢٧)</sup>

- من اللافت للنظر أن الخطة لم تنص صراحة على مبادئ مجانية التعليم والإلزام، وهى المبادئ التى تبنتها الدساتير المصرية منذ دستور ١٩٢٣ إلى دستور ٢٠١٤. وفي سبيل التعرف على المبررات الكامنة خلف غياب هذين المبدأين، يتضح أن الحكومة تحاول التنصل من مسئوليتها الجوهرية فى توفير التعليم لكافة أبناء المجتمع بالمجان، أو أن تلتزم بتوفير المخصصات المالية التى تكفي للإنفاق عليه حتى يصل إلى المعايير العالمية كما جاء في الدستور، وحتى يصبح قاطرة التنمية بحق لإقالة المجتمع من عثرته وتخلفه في ماراتون الحضارة الإنسانية. وقد أدى ذلك إلى تغير النظرة إلى التعليم من التزام تتحمله الدولة تجاه مواطنيها، وخاصة غير القادرين منهم، بحكم مسئوليتها، إلى نوع من التعبير عن المسلك الفردى الذى يعكس المسئولية الشخصية لمن يطلب أو يرغب في الحصول عليه. وهو ما يعنى، تعميم مبدأ دفع نفقة التعليم، والاتجاه نحو إلغاء المجانية، أو تقليصها وإفقادها مضمونها.<sup>(٢٢٨)</sup>

- أدى غياب المبادئ العامة للتعليم في وثيقة الخطة الإستراتيجية إلى وجود مشكلات كثيرة في مجال إتاحة التعليم وجودته، وهو ما اعترفت به الوثيقة صراحة في الصفحة الثانية والسبعون منها، حيث تتمثل المشكلات المتعلقة بالإتاحة في: ضعف الإتاحة والإعداد المبكر للتعليم في مرحلة رياض الأطفال ومحدودية انتشارها، نقص

الإتاحة والاستيعاب في مرحلة التعليم الأساسي، مشكلات التسرب والرسوب والغياب والغش في مرحلة التعليم الأساسي، نقص الإتاحة والاستيعاب وإنهاء مرحلة التعليم الثانوي، مشكلات الأبنية التعليمية وانعكاساتها على الأداء التعليمي وكثافة الفصول، وتعدد الفترات الدراسية . بينما تمثلت مشكلات الجودة في: تدنى جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية، ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية، غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، نظم التقويم والامتحانات ومشكلاتها، غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم، تفشى مشكلة الدروس الخصوصية، انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع، ضعف التعامل مع المناطق الأكثر فقراً، ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، غياب الخدمات المدرسية المقدمة للطلاب، ضعف الاهتمام بدوي الاحتياجات الخاصة، غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي.<sup>(٢٢٩)</sup>

- تؤكد إحدى الدراسات أن الدولة لم تعد تحدد مبادئ واضحة تحكم مسار نظام التعليم قبل الجامعي؛ حتى يسهل لها التخلص أو التحرر أو التخفف من مسؤولياتها تجاه التعليم، وكأنها أعباء تود التخفف منها. وما يرد في وثائق تطوير التعليم ومنها وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ يؤكد أنها لا تزيد عن كونها مجموعة من الشعارات غير القابلة للتنفيذ في واقع نظام التعليم قبل الجامعي.<sup>(٢٣٠)</sup>

#### المعيار الخامس - انطلاق الخطة من الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي

تمثل الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي ما يُرجى تحقيقه في المستقبل، ولقد حدد القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي. ويمثل انطلاق الخطة الاستراتيجية منها أحد الضمانات اللازمة لنجاحها في تحقيق أهدافها، فالخطة الجيدة هي الخطة التي تنطلق من الأهداف العامة للتعليم. ولعل ما يؤخذ على وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ في هذا الشأن ما يلي:

- لم يتم ذكر الأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي في أي محور من محاور الخطة، وهو الأمر الذي ربما يُوّشر على ضعف دراية القائمين بإعداد الخطة بأهمية انطلاقها من الأهداف العامة للتعليم. وتري إحدى الدراسات أن الدول التي أحرزت تقدماً في

مجال التعليم تهتم باختيار الكفاءات للمشاركة في وضع أهداف خطط تطوير التعليم، حيث تختار عناصر من أهل العلم والخبرة والتخصص في هذا المجال، وفي مجالات مجتمعية أخرى ولكن لديهم اهتمامات تربوية، بالإضافة إلى المستفيدين بصورة مباشرة من تلك الخطط، سواء الرأي العام وأولياء الأمور والمدرسين، وغيرهم من العاملين بمجال التعليم.<sup>(٢٣١)</sup>

- حددت وثيقة الخطة الهدف البعيد لقطاع التعليم قبل الجامعي في تحقيق التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين<sup>(٢٣٢)</sup>، وبالتدقيق في هذا الهدف يتضح أنه هدف عام وفضفاض، ولا يمكن لمرحلة التعليم قبل الجامعي وحدها أن تحققه، كما أنه لا يراعي الخصوصية الوطنية، ولا يحدد بواقعية وبوضوح ما ينبغي أن يفعله نظام التعليم قبل الجامعي للمجتمع، حيث يمكن أن يوضع هذا الهدف لأي دولة أخرى، علماً بأن التعليم يجب أن يلتزم بالطابع الذاتي الثقافي للمجتمع.

- تحددت الأهداف العامة للخطة، كما جاء في محور البرامج ذات الأولوية في: التوسع في مرحلة رياض الأطفال، توفير تعليم عالي الجودة لجميع الأطفال من بداية المرحلة الابتدائية حتى انتقائهم للمرحلة التالية، إعداد خريج يتقن المهارات اللغوية، والرياضيات، والعلوم، والاتصال، تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، توفير تعليم مجتمعي لكل الأطفال في سن ٦ - ١٤ الذين لم يلتحقوا بالتعليم الأساسي أو الذين تسربوا منه، تزويد المتعلمين الموهوبين والفاصلين بتعليم عالي في جودته النوعية في مجالات المعرفة والمهارات المتقدمة، بما يتناسب وقدراتهم الفردية بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي. ويمراجعة تلك الأهداف يتبين أنه يشوبها الضعف والقصور، فالهدف الأول والثاني والرابع والخامس لا يمثلون أهدافاً يجب على النظام التعليمي ان يقوم بتحقيقها للمجتمع، وإنما هي أهداف يجب أن يحققها المجتمع لصالح النظام التعليمي. ويتطلب ذلك إعادة صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية بشكل يؤدي إلى تطوير المجتمع ومحاربة عوامل التخلف فيه. فقيمة أهداف الخطة تنبع من إمكانية استخدامها لتغيير الأحوال الراهنة؛ فهي طريقة أو



نهج للتعامل مع هذه الأحوال لإحداث تعديلات مطلوبة فيها<sup>(٢٣٣)</sup>. وعند ذلك يمكن يسير نظام التعليم في الطريق الصحيح الذي يساعد على تحقيق التنمية والتقدم في المجتمع.

-تعد الأهداف المشار إليها أعلاه بمثابة وسائل يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي. كما أن هذه الأهداف جاءت متداخلة فيما بينها، وتتسم بالصياغة الفضفاضة التي لا تحدد بوضوح ما ينبغي أن يفعله النظام التعليمي بالضبط للمجتمع. ومن ثم ينبغي أن تعاد صياغة هذه الأهداف على نحو يتوافق مع التصور النهائي المرغوب والمتوقع من الأداء المنتظر من نظام التعليم قبل الجامعي.<sup>(٢٣٤)</sup>

-لم تذكر الخطة المصادر التي اشتقت منها الأهداف، حيث لا يوجد في هذه الوثيقة ما يوضح عملية الاشتقاق الذي ظهرت على أساسه تلك الأهداف، ولا توجد إشارة من قريب أو بعيد للمصادر التي تم الاعتماد عليها في عملية بناء الأهداف. فما الداعي إلى تجاهل هذه المصادر؟

#### المعيار السادس - قابلية سياسات الخطة وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ

إن عملية التخطيط لا تتوقف عند وضع السياسات والأهداف والمخرجات على الورق ثم تبنيها، بل التخطيط، كى يكون فعالاً، يجب ألا ينفصل عن عملية تنفيذه. ولذا فوضع الخطة ليس وحده ضماناً للنجاح، إنما عملية التنفيذ اللاحقة لعملية صياغة الخطة تحدد أيضاً إمكانية تحقق هذا النجاح. ولعل ما يؤخذ على سياسات الخطة الإسرائيلية ٢٠١٤-٢٠٣٠ وأهدافها ومخرجاتها في هذا الشأن ما يلي:

- تعكس سياسات إصلاح وتحسين منظومة التعليم قبل الجامعي التي تبنتها الخطة، إمتثال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم للإملاءات والضغوط الخارجية، التي أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسؤولياتها، في تبعية واضحة لتيار العولمة. حيث تبنت الخطة ثلاث سياسات لإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي، وهي: إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفضى مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية، وبناء قدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية

على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة<sup>(٢٣٥)</sup>. هذه السياسات يصعب تحقيقها في الواقع لأنها تحددت في ضوء الضغوط الخارجية؛ إذ تم تبنيها والعمل على إقرارها حرفياً دون تعديل أو إضافة؛ وفقاً لمبادرة الشراكة الشرق أوسطية "Middle East Partnership Initiative" والتي ركزت فيما يتعلق بمحور التعليم، على التوسع في الالتحاق بالتعليم لكل الأفراد، وتحسين جودة التعليم متضمناً تدريب هيئات التدريس ومحتوى المناهج، وتمكين المجتمعات المحلية من المشاركة، والجاهزية الرقمية، وتعزيز عمليات تنمية المهارات القابلة للتوظيف<sup>(٢٣٦)</sup>. وتؤكد إحدى الدراسات إن الإصلاح أمر ضروري وعاجل، إلا أنه يجب أن ينبع من داخل المجتمع ذاته، ويستجيب إلى تطلعات أبنائه في بلورة مشروع شامل للإصلاح المجتمعي، يضم الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها.. مشروع تنظم مكوناته في نسق عام لا تعارض فيه ولا تناقضات ولا انسلاخات ولا إملاءات، بما يتيح الفرصة لدفع خطوات الإصلاح إلى الأمام.<sup>(٢٣٧)</sup>

أن الأهداف الاستراتيجية التي تبنتها الخطة هي أهداف غير واقعية من ناحية بعدها عن السياق الثقافي والاجتماعي، كما أن الموارد المالية اللازمة لتطبيقها غير موجودة بسبب الظروف الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع. وفي هذا السياق يؤكد سيف الاسلام على مطر (١٩٩٢) أن البداية الصحيحة لأي جهود تخطيطية تكمن في تحديد الأهداف التي من المفروض أن تسير الخطة في اتجاه تحقيقها، وأن هذه الخطوة أساسية لأن ما يتبعها يعتمد عليها اعتماداً كبيراً، فعلى أساسها تخصص الموارد المادية وغير البشرية، وتوزع الإختصاصات، وتحدد المسئوليات وتتخذ القرارات<sup>(٢٣٨)</sup>. كما أنه كان من الضروري أن تتمثل أهداف هذه الخطة في تحسين الأداء بما يؤدي إلى تحقيق الغرض الأساسي (الرسالة) الذي توجد مؤسسات التعليم قبل الجامعي من أجله والذي تسعى إلى تحقيقه، واستغلال الفرص الحالية والمحتملة المتاحة لهذه المؤسسات، وتجنب التحديات الحالية والمحتملة التي تُفرض عليها.

أن المخرجات والنتائج المتوقعة من تنفيذ المرحلة التأسيسية قصيرة المدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي هي مخرجات ونتائج لا يمكن تحقيقها في الواقع، بسبب تراجع معدلات الاستثمارات بالديوان العام بالوزارة. حيث جاء في وثيقة

الخطة أن أهم المخرجات والنتائج المتوقعة من تنفيذ المرحلة التأسيسية قصيرة المدى للخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي فيما يتعلق بمحور الإتاحة تتمثل في: مدارس مجتمع في جميع القرى، مدارس دمج وتربية خاصة بجميع الإدارات، تغذية لجميع التلاميذ طوال العام. وفيما يتعلق بمحور الجودة تمثلت المخرجات المتوقعة في تدريب لجميع المعلمين والإداريين والموجهين، مصنع بكل مدرسة فنية ومدرسة بكل مصنع، عناصر تكنولوجيا تعليم وتعلم بكل مدرسة، مناهج للعلوم والرياضيات لكل المراحل، نشر برامج القرائية، أنشطة مدرسية بجميع المدارس، القضاء على الكثافة التي تزيد عن ٥٠ تلميذاً، التدريب من أجل التشغيل<sup>(٢٣٩)</sup>. هذه المخرجات لا يمكن تحقيقها باعتراف الخطة ذاتها في صفحة ٧٠ من الوثيقة، حيث أكدت على تراجع معدلات تنفيذ الاستثمارات بالديوان العام للوزارة على مدى سنوات الخطة وبخاصة في العامين الأخيرين حيث لم تتجاوز معدل التنفيذ ٤٠٪ لعام ٢٠١٢ / ١١ ونحو ١٣٪ للعام الأخير ٢٠١٣ / ١٢. وتعكس معدلات تنفيذ الاستثمارات بالهيئة العامة للأبنية التعليمية محدودية معدلات التنفيذ والتي تراجعت إلى ٦٠٪ في العام المالي ١٢ / ٢٠١٣ مقابل نحو ٦٧٪ في العام السابق، في حين لم تتجاوز في العام الأخير ٤٦٪.<sup>(٢٤٠)</sup>

- إن تحقيق أهداف الخطة يواجهه صعوبات متعددة بسبب صياغتها على درجة كبيرة من التجريد، مما يجعلها عاجزة عن رسم خطوات التنفيذ والمحاسبة، فضلاً عن قابليتها لأن تحتل توجهات متعددة ومعاني متباينة. بالإضافة إلى ضعف الصلة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات الانتاج كل ذلك يعمل على ضعف الارتباط الواقعي بأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك ينتج عن النقص في الإمكانيات المادية والبشرية والعجز في المخصصات المالية التي يحتاجها النظام التعليمي صعوبات كبيرة في سبيل تحقيق أهداف الخطة.<sup>(٢٤١)</sup>

### وينبض مما سبق أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي، والتي حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، ويرجع ذلك إلى امتثال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التي أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسؤولياتها في تبعية واضحة لتيار العولمة دونما أي مراعاة للمصلحة الوطنية.

### ثالثاً - المعايير المتعلقة بتشخيص الأوضاع التعليمية والاجتماعية والعالية

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها على قيامها بالتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، ومراعاتها للبعد العالمي والتزامها بالمواثيق والمبادرات العالمية.

#### المعيار السابع- التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعي

يمثل التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للتعليم قبل الجامعي أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. ولقد عرضت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ملامح الأوضاع التعليمية، وبينت تأثيرات هذه الأوضاع على التعليم قبل الجامعي، ولعل ما يؤخذ على ذلك التشخيص ما يلي:

- ركزت الخطة في تشخيصها للبيئة الداخلية لنظام التعليم قبل الجامعي، على المؤشرات الكمية فقط، وأهملت المؤشرات النوعية. وهو الأمر الذي يمكن رصده من خلال قيام الخطة بمسح الوضع الراهن للتعليم قبل الجامعي في مجالات الإتاحة والجودة وفاعلية النظم، وتركيزها على الاشادة بجهود الحكومات المصرية في مجال الإتاحة مصنفاً وفق مراحل التعليم، ومقاساً بمعدلات الاستيعاب والقيود الصافية والإجمالية، إلى جانب تطور أعداد المعلمين والمدارس والفصول والتلاميذ المقيدين.<sup>(٢٤٢)</sup>

- أهملت الخطة تشخيص بعض الجوانب المهمة مثل هيكل التعليم ومحتواه وطرائقه ووسائله وعلاقاته، حيث تحتاج هي الأخرى إلى تشخيص وتخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتوجيه وإشراف وتقويم. ويؤكد سيف الاسلام على مطر (١٩٩٢) أن اياً من هذه العناصر يحتاج إلى تخطيط كي ترتفع بأدائه وتحسن كفاءته. كما أن مهام التخطيط متنوعة ومتعددة فهناك تخطيط للمباني، وتخطيط لإعداد المعلم، وتخطيط للأنشطة، وتخطيط لمقابلة إحتياجات سوق العمل، وتخطيط للمناهج، وتخطيط للمراحل التعليمية بأنواعها المختلفة<sup>(٢٤٣)</sup>. ولهذا لا يمكن تناول جانب من العملية التربوية بالتطوير دون الجوانب الأخرى، وإنما ينبغي أن تؤخذ بصورة كاملة متكاملة.

- أن النص في الخطة على ضرورة تقديم دعم مجتمعي لتدعيم الموارد اللازمة<sup>(٢٤٤)</sup>، للارتفاع بمعدل القيد بمرحلة رياض الأطفال الحكومية، وما تستلزمه من قاعات وكوادر مدربة، هو أمر يتعارض مع القواعد الدستورية والنصوص القانونية التي أكدت على حق جميع المواطنين في التعليم المجاني، وهو ما يمثل رسالة واضحة بأن الدولة تنسحب شيئاً فشيئاً من الإنفاق على التعليم.

- حملت الخطة الأسرة وحدها مسؤولية عدم إلتحاق أبنائها بالمدرسة الابتدائية بسبب عدم قدرتها على تحمل نفقات التعليم، أو تفضيل الأسرة أن يعمل الطفل ليوفر دخل يعين الأسرة، أو لعدم توافر عوامل الأمن مما يجعل بعض الأسر ترفض ارسال أطفالها للتعليم وبخاصة البنات<sup>(٢٤٥)</sup>، وهو أمر يتعارض مع مواد الدستور التي تنص على أن الدولة ملزمة بتوفير مكان لكل طفل ليلتحق بالتعليم، باعتبار أن التعليم حق لكل مواطن تلتزم الدولة بتوفيره وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وأن الدولة تكفل مجانيته بمراحله المختلفة، وتلتزم بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي لتساعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية<sup>(٢٤٦)</sup>. ومن ثم فإن الدولة هي المسؤولة عن تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لكل المواطنين<sup>(٢٤٧)</sup>. إضافة إلى كونها المسؤولة عن تحقيق تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون تمييز<sup>(٢٤٨)</sup>.

- لم تحدد الخطة الأسباب التي أدت إلى عدم إجادة نحو ٣٥٪ أو يزيد من تلاميذ حلقة التعليم الإعدادية للقراءة والكتابة<sup>(٢٤٩)</sup>، وكان عليها تحديد ما ينبغي فعله من أجل التغلب على ذلك. إضافة إلى أن الخطة لم تقدم أي بدائل استراتيجية يمكن من خلالها الإرتقاء بجودة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، باعتبارها الحلقة السابقة على المرحلة الإعدادية، بما يؤدي إلى حل مشكلة ضعف مهارات القراءة والكتابة عند التلاميذ، وبما يدفع التعليم قبل الجامعي على طريق التطوير والارتقاء حتى يمكنه القيام بأدواره المطلوبة منه.

- أن النص في الخطة على تواضع مساهمة القطاع الخاص في إتاحة الخدمة التعليمية بمرحلة التعليم الإعدادي، يعكس حالة من عدم الرضا عند المسؤولين عن التعليم، وعند من قاموا بصياغة هذه الإستراتيجية، حيث تفرض معايير العولمة الاقتصادية

عليهم تشجيع التعليم الخاص والأجنبي الهادفين للربح للمشاركة في مجال التعليم، وهو ما يؤدي إلى إهدار مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وزعزعة السلام الاجتماعي داخل المجتمع، والتأثير السلبي على مسائل الانتماء والولاء والهوية والاعتزاز بالمواطنة.<sup>(٢٥٠)</sup>

- أن اعتراف الخطة بوجود مشكلات كثيرة تعوق تحقيق الجودة<sup>(٢٥١)</sup>، هو أمر جيد ومحمود، إلا أنه لم تعد المشكلة بالنسبة لأية جهود لإصلاح وتطوير التعليم هي رصد مشكلاته، وإن كانت هناك حاجة ضرورية إلى التشخيص الدقيق لها، وإنما المشكلة الحقيقية تكمن كما رأيت إحدى الدراسات في أن كثيراً مما وضع من خطط من قبل لم ينفذ، حيث لا تترابط الجهود في سلسلة متصلة الحلقات.<sup>(٢٥٢)</sup>

- لم تحدد الخطة الاستراتيجية أسباب المشكلات التي تعاني منها البنية التنظيمية للتعليم قبل الجامعي، والتي يمكن القول أنها ترجع في معظمها إلى النقص في الكفاءات الإدارية المؤهلة والمدرية على مستوى الإدارة العليا في مجال التخطيط التعليمي، إلى جانب الاستخدام السيء للأفراد المؤهلين، ونقص الرواتب الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية ومن ثم الكفاءة الإدارية<sup>(٢٥٣)</sup>، كما ترجع كذلك إلى شيوع المظاهر المختلفة للفساد الإداري في المجتمع، وفي عملية إختيار القيادات الإدارية التي تتولى وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، والتي تؤثر تأثيراً سلبياً فيما يؤمل من أي عملية تطوير أو إصلاح<sup>(٢٥٤)</sup>. كما أن الخطة لم تقدم أي بدائل أو حلول يمكن أن تقود إلى التغلب على هذه المشكلات.

#### المعيار الثامن - التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية للتعليم قبل الجامعي

يمثل التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. ولقد عرضت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ملامح الأوضاع الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والثقافية والسياسية المحيطة بنظام التعليم قبل الجامعي، وبينت تأثيرات هذه الأوضاع على التعليم قبل الجامعي، ولعل ما يؤخذ على ذلك التشخيص ما يلي:

- أن الخطة لم تحدد التأثيرات الإيجابية والسلبية التي تفرضها الأوضاع المجتمعية على التعليم قبل الجامعي، أي أنها لم تعد قائمة تفصيلية بالفرص المتاحة، وأخرى بالتحديات المفروضة على التعليم قبل الجامعي. وهو الأمر الذي يدل على وجود قصور في مهارات تحليل البيئة الخارجية لدى من قاموا بإعداد الخطة. وكان يتعين الاستعانة بأراء المتخصصين من ذوي الخبرة في تحليل وتشخيص الأوضاع المجتمعية، وذلك من خلال استطلاع آرائهم، باستخدام استبانات، أو إجراء مقابلات شخصية معهم، أو اللجوء إلى المناقشة المتعمقة معهم من خلال اجتماعات وجلسات العصف الذهني. (٢٥٥)

- أن الخطة لم تقدم أية بدائل استراتيجية للتغلب على المشكلات التي تفرضها البيئة الخارجية على التعليم قبل الجامعي. رغم أن تحديد هذه البدائل يمثل الخطوة الأولى في إعداد الخطة الاستراتيجية. ويستنتج من ذلك أن إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي كان غاية وهدفاً عند المسؤولين. بينما يؤكد علم التخطيط التربوي أن الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية، فهي تصف طريقة عمل المؤسسة لإنجاز رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وهي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غايتها، وحيث تعدد طرق الوصول عادةً، من هنا تأتي تشكيلة البدائل الإستراتيجية، والمفاضلة والاختيار منها وفق معايير موضوعية. (٢٥٦)

### المعيار التاسع- مراعاة البعد العالمي والالتزام بالمواثيق والمبادرات العالمية

يمثل مراعاة البعد العالمي والالتزام بالمواثيق والمبادرات العالمية أحد عوامل نجاح الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي. ولقد أوضحت وثيقة الخطة الإستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ أنها استرشدت بالمواثيق والمبادرات العالمية، ولعل ما يؤخذ على ذلك ما يلي:

- أن الخطة لم تحقق الأهداف الإنمائية للألفية التي استرشدت بها، التي حددتها منظمة الأمم المتحدة في ضرورة تحقيق تعميم التعليم الابتدائي بحلول عام ٢٠١٥، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وإزالة التفاوت بينهما في التعليم الابتدائي، والثانوي في موعد لا يتجاوز ٢٠١٥ (٢٥٧). حيث تؤكد مؤشرات الواقع على عدم تحقق هذه الأهداف في عام ٢٠١٥ وهو الأمر الذي أكده تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٤ والذي أشار إلى

أن عدم المساواة في التعليم بلغت ٤٠.٩ عام ٢٠١٤<sup>(٢٥٨)</sup>، كما بلغت النسبة نفسها في تقرير ٢٠١٥<sup>(٢٥٩)</sup>، وهو ما يعنى أن الخطة الاستراتيجية لم تحقق أى مساواة على أرض الواقع. وقد أكدت إحدى الدراسات أن نسبة عدم المساواة في التعليم في مصر أعلى من جميع الدول التي تسبقها في دليل التنمية البشرية، بل وأعلى من كل متوسطات مجموعات التنمية البشرية. كما جاءت مصر متأخرة جداً بالنسبة لمحيطها العربي، وبالنسبة للدول المحورية في المنطقة. مما يدل على تدنى المساواة في التعليم المصري بشكل كبير.<sup>(٢٦٠)</sup>

- أن الخطة لم تحقق أهداف التعليم للجميع التي استرشدت بها، والتي تتمثل في توسيع وتحسين الرعاية و التربية الشاملتين في مرحلة الطفولة المبكرة، والعمل على أن يتم بحلول عام ٢٠١٥ تمكين جميع الأطفال من الالتحاق بتعليم جيد مجاني وإلزامي، وإكمال هذا التعليم مع التركيز بوجه خاص على البنات وعلى الأطفال الذين يعيشون في ظروف صعبة، وضمان تلبية احتياجات التعليم لكافة الصغار والراشدين، من خلال الانتفاع المتكافئ ببرامج ملائمة للتعليم، واكتساب المهارات اللازمة للحياة، تحقيق تحسين بنسبة ٥٠٪ في مستويات محو أمية الكبار بحلول عام ٢٠١٥، وإزالة أوجه التفاوت بين الجنسين في مجال التعليم الابتدائي والثانوي، وتحسين كافة الجوانب النوعية للتعليم وضمان التميز للجميع<sup>(٢٦١)</sup>. حيث توضح مؤشرات التقرير العالمي السنوي لرصد التعليم للجميع أن معدل الرسوب في التعليم الابتدائي بمصر بلغ ٣٪ في تقرير عام ٢٠١٣/٢٠١٤ ثم زاد إلى ٣.٤٪ عام ٢٠١٥<sup>(٢٦٢)</sup>. وأن معدل الاستبقاء حتى الصف الأخير في التعليم الابتدائي انخفض من ٩٩٪ عام ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٩٦٪ عام ٢٠١٥<sup>(٢٦٣)</sup>. كما زاد معدل التسرب من التعليم الابتدائي في تقارير التنمية البشرية من ١.١ في تقرير ٢٠١٤<sup>(٢٦٤)</sup> إلى ٣.٩ في تقرير ٢٠١٥<sup>(٢٦٥)</sup>. كما انخفض الشعور بالرضا لدى الأفراد بشأن جودة التعليم في تقرير التنمية البشرية من ٤٠ في تقرير ٢٠١٤<sup>(٢٦٦)</sup> إلى ٣٦ في تقرير ٢٠١٥<sup>(٢٦٧)</sup>.

- أن مؤشرات واقع التعليم قبل الجامعي تؤكد على صعوبة نجاح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ في تحقيق الاستراتيجيات الأوسع للتعليم التي تضمنها التقرير الذي أصدرته اليونسكو بعنوان: التعليم ذلك الكنز المكنون وهي:



تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون، تعلم لتعيش وتتعاش، بسبب ما يعانيه التعليم قبل الجامعي من مشكلات، حيث إن هذه الاستراتيجيات هي مجرد شعارات ترفعها الوزارة بين الحين والآخر.

**ويبين مما سبق أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠** شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص، والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم قبل الجامعي.

### **نتائج البحث وتوصياته**

**من خلال المعالجة السابقة التي مر بها البحث، يمكن استخلاص مجموعة من**

**النتائج، هي كالتالي:**

١- تمثلت المعايير التي يمكن استخدامها في تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ في: اتباع منهجية علمية ملائمة في بنائها، استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب، مناسبة المبادئ والأسس الموجهة لمرحلة التخطيط لبنائها، انطلاقها من المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، قابلية سياساتها وأهدافها ومخرجاتها للتنفيذ، وتشخيص الدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، مراعاتها للبعد العالمي والتزامها بالمواثيق والمبادئ العالمية.

٢- أن وثيقة الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ تعاني ضعفاً منهجياً واضحاً، حيث لم يراعى فيها توافر الشروط الفنية والأسس العلمية التي يلزم الاعتماد عليها في بناء الخطة الإستراتيجية، وكذلك العمليات المختلفة التي يمر بها وضع أي خطة استراتيجية، ويرجع ذلك إلى التعجل وعدم التأني وعدم التدقيق من قبل واضعي وثيقة الخطة، ورغبتهم في نيل الرضا والاهتمام الحكومي من خلال أن هناك خطة موجودة وجاهزة لتطوير التعليم قبل الجامعي.

د. طلعت حسيني إسماعيل

الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠

٣- أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ لم تنطلق من المبادئ والأهداف العامة لمرحلة التعليم قبل الجامعي، والتي حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، ويرجع ذلك إلى امتثال المسؤولين عن خطط تطوير التعليم في مصر للإملاءات والضغوط الخارجية التي أدت إلى تخلى الدولة عن بعض مسؤولياتها الاجتماعية، ومنها مسئولية التعليم، في تبعية واضحة لتيار العولمة، دون أى مراعاة للمصلحة الوطنية.

٤- أن الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ شابها القصور في تحليل وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للتعليم قبل الجامعي، ويرجع ذلك إلى عدم مراعاة الشروط العلمية التي تتطلبها عملية التحليل والتشخيص، والرغبة في إبراز إنجازات الوزارة أكثر من السلبيات التي تعاني منها منظومة التعليم قبل الجامعي.

**ومن ثم، يوصى البحث بضرورة وضع خطة استراتيجية جديدة للتعليم قبل الجامعي بدلاً من الخطة الحالية، يقوم بإعدادها أهل الاختصاص من ذوى الكفاءة والخبرة والمهتمين بالصالح العام، حتى يتحقق النجاح والتقدم المنشود في ميدان التخطيط للتعليم قبل الجامعي، والبعد عن الاقتصار على أهل الثقة، على أن يكون الاختيار وفقاً لمعايير محددة وواضحة ومعلنة للجميع، على أن يراعى في هذه الخطة الجديدة الأسس والشروط العلمية التي يتعين اتباعها في بناء الخطط الإستراتيجية للتعليم، وأن تنطلق هذه الخطة من المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي التي حددتها مواد الدستور ونصوص القانون، وأن تركز على التشخيص العلمى والدقيق للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطتين بالتعليم قبل الجامعي.**

## الهوامش

- ١ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص٧.
- ٢ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر: سياسته واستراتيجيته وخطة تنفيذه، دراسة تقويمية، دراسات تربوية، المجلد السابع، الجزء ٤١، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٠٨.
- ٣ - حامد عمار، محسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، منتدى الإصلاح العربى، مكتبة الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٩.
- ٤ - سيف الإسلام على مطر، وهانى عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، المؤتمر العلمى الرابع لقسم أصول التربية: أنظمة التعليم فى الدول العربية، التجاوزات والأمل، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٥ - ٦ مايو ٢٠٠٩، ص٢٣.
- ٥ - عبد الفتاح أحمد حجاج (تحرير): حلقة نقاشية حول بيئة التعليم والتعلم وانعكاساتها، دعوة للحوار، لجنة التربية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٧، ص٢٥.
- ٦ - وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم، نظرة إلى المستقبل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٢، ص٥، ص٩، ص٣٩ (بتصرف).
- ٧ - وزارة التربية والتعليم: مبارك والتعليم، السياسة المستقبلية، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٣.
- ٨ - المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية: أضواء على الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، نحو نقلة نوعية في التعليم، النشرة الدورية للمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، العدد التاسع، القاهرة، أبريل ٢٠٠٨، ص٤.
- ٩ - رشدى أحمد طعيمة، محمد بن سلمان البندري: التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٤، ص١٠ - ١١.
- ١٠ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمى، دراسة ميدانية، مجلة التربية والتنمية، العدد الأول، مركز التنمية البشرية والمعلومات، القاهرة، يوليو ١٩٩٢، ص٦.
- ١١ - وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: الكتاب الاحصائى السنوى للعام الدراسى ٢٠١٤/٢٠١٥، الباب الأول: التطور خمس سنوات بالمرحل التعليمية المختلفة، تطور مدارس، فصول، تلاميذ حسب المرحلة، جملة حكومى، القاهرة، ٢٠١٥، ص١٤.

Available at, [www.services.moe.gov.eg](http://www.services.moe.gov.eg)

- ١٢ - المرجع السابق، ص ٣١.
- ١٣ - المرجع السابق، ص ٣٤- ٣٥.
- ١٤ - المرجع السابق، ص ١٦- ١٩.
- ١٥ - حامد عمار: تعليم المستقبل من التسلط إلى التحرر، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٤٣- ٢٤٤.
- 16- World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum, Geneva, 2015, P.161. Available at, [www.weforum.org/issues/global-competitiveness](http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness)
- ١٧ - حسن حسين البيلاوي: الأيديولوجية في سياسة التعليم الفني في مصر والدول النامية، دراسة نقدية، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة بالاشتراك مع كلية التربية - جامعة المنصورة: السياسات التعليمية في الوطن العربي، المجلد الثاني، ٧- ٩ يوليو ١٩٩٢، ص ٧١٧.
- 18- Goodstein, Leonardo D., et. al; Applied Strategic Planning, A Comprehensive Guide, McGraw-Hill, New York, 1993,P.3.
- ١٩ - أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط٤، الناشر: المؤلف، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٨٨- ٨٩.
- ٢٠ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٤١.
- 21- Dessler, Gary; Management Leading People Organization in 21st Century, The Chinese University of Hong Kong, Department of Management, New Jersey, 2004, P.10.
- ٢٢ - أحمد محمود الزنفل: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي (٣)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٤٨- ٤٩.
- ٢٣ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ٤٤- ٤٥.
- ٢٤ - جمال الدين محمد المرسى، وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٣١- ٣٢.
- ٢٥ - المرجع السابق، ص ٢٢- ٢٣.

- ٢٦- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ٥٥ - ٥٧.
- ٢٧- صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ٢٦٦.
- ٢٨- المرجع السابق، ص ٢٦٥.
- ٢٩- إبراهيم العيسوي: إشكاليات التخطيط للتنمية في زمن العولمة، الندوة العلمية الإستراتيجية لكلية الدفاع الوطني حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأمن الوطني، دمشق، ١٣ - ١٥ نوفمبر ٢٠٠٥، ص ص ١٩ - ٢٠.
- ٣٠- صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٦٥.
- 31- Keller, George; Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1983, P.142.
- 32- Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook, 2nd ed., John Wily & Sons, New Jersey, 2005, PP.1-2.
- 33- Sagi, John; Lessons from Management: Using Strategic Planning Concepts to College Review, Vol. 132, No.10, 2005, P.5.
- ٣٤- أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ٩١.
- 35- Rowley, Daniel James, et. al; Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper, Jossey Bass, San Francisco, 1997, P.15.
- 36- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001, P.13.
- ٣٧- مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٢٨٢.
- ٣٨- أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ص ٩٣ - ٩٤.
- ٣٩- عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، ط٢، كليوباترا للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٤٢.
- ٤٠- جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧.
- 41- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, 1989, P.10.
- 42- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, Op.Cit., P.11.

- ٤٣ - أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٠٧.
- ٤٤ - عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٣.
- 45- Martinelli, Frank; Strategic Planning Manual, Strategic Planning in Nonprofit and Public Sector Organizations, Description of Planning Model, The Center for Public Skills Training, Milwaukee, 1999, P.4.
- ٤٦ - إبراهيم عباس الزهيري: الإدارة المدرسية والصفية... منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ١٩٣ - ١٩٤.
- 47- UNESCO; Handbook on Micro Level Planning and Management, Principal Regional Office for Asia and The Pacific, Bangkok, 1991, PP.40-49.
- 48- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, Op.Cit., P.23.
- 49- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, 5th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 2001, P.7.
- ٥٠ - أحمد محمود الزنفلي: التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ص ١٢٤ - ١٢٥.
- 51- El-Hout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System: Necessity and Methodology, Journal of Educational Planning and Administration , Volume VIII No.1, January 1994, P.59.
- ٥٢ - محمد جمال الدين درويش: الخطط الاستراتيجية المعلوماتية للمنشآت، كراسات علمية، سلسلة غير دورية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٩.
- ٥٣ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ٢٢٣، و ص ٢٢٦.
- 54- Rouson, Brigitte; Business Planning for Nonprofits : Why, When and How it Compares to Strategic Planning, Enhance, The News Letter of the Alliance for Noprofit Management, Washington, D.C 20036, Vol.2, Issue. 1, January, 2005, P.6.
- ٥٥ - صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص ٣٦٧.
- ٥٦ - المرجع السابق، ص ٢٥٧.

- ٥٧ - عزت عبد الموجود: منهجية تقويم السياسات التعليمية، البرنامج الدائم لتقويم السياسات والبرامج الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ندوة منهجية تقويم السياسات الاجتماعية في مصر، ١٣- ١٥ إبريل ١٩٨٨، ص ص ١٠٥ - ١٠٦.
- ٥٨ - صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٥٧.
- ٥٩ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ص ١١٤- ١١٥.
- ٦٠ - المرجع السابق، ص ص ١١٤- ١١٥.
- ٦١ - عزت عبد الموجود: منهجية تقويم السياسات التعليمية، مرجع سابق، ص ص ١٠٥- ١٠٦.
- 62- Makridakis, Spyros G.; Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century, Collier Macmillan Publishers, London, 1990, P.125.
- ٦٣ - شارلز هل، وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعى محمد رفاعى، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١، ص ٣١.
- ٦٤ - أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الإستراتيجى للتعليم الجامعى، مرجع سابق، ص ص ١٣٤ - ١٣٥.
- ٦٥ - شارلز هل، وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣١.
- ٦٦ - جمال الدين محمد المرسى، وآخرون: التفكير الاستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص ٣٢٤.
- ٦٧ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ٢٤٨.
- 68- Tsiakkios, Andreas & Petros Pashiardis; Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus, The International Journal of Educational Management, Vol.16, No.1, 2002, P.8.
- ٦٩ - على السيد أحمد طنش: التعليم وعلاقته بالعمل والتنمية البشرية فى الدول العربية: تحليل مقارنة وتصور للمامح استراتيجية مستقبلية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير ١٩٩٧، ص ٢٠.
- ٧٠ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ٢٤٨.
- 71- Hax, Arnoldo C. , Nicolas S. Majluf; The Strategy Concept and Process, A pragmatic Approach, Prentice Hall, New Jerssery, 1996, PP. 2-3.
- ٧٢ - عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ص ١٤١- ١٤٣.
- 73- El-Hout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System, Op.Cit., PP.59-60.

- ٧٤ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص ٢٣٨ - ٢٣٩.
- 75- The Foundation for Community Association Research; Best Practices, Report3, Strategic Planning, The Foundation for Community Association Research, Alexandria, VA, 2001, P.11.
- 76- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Papers on Higher Education, UNESCO and European Centre for Higher Education, Bucharest, 2002, P.30 & PP.60-62.
- ٧٧ - سعد طه علام: التخطيط مع حرية السوق، دار الفرقد، دمشق، ٢٠٠٥، ص ١٦٠.
- 78- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Op.Cit., P.62.
- 79- Shields, Jeffery N, ; Strategic Planning in Higher Education : A Guide for Leaders, Centre of Organizational Development and leadership, The State University of New Jersey, 2005, PP. 3-4.
- ٨٠ - خالد محمد طلال، ووائل محمد إدريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٨.
- ٨١ - المكاشفي عثمان دفع الله القاضى: التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، ٢٠١١، ص ٥١.
- ٨٢ - جون برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، مرجع سابق، ص ص ٢٧٢ - ٢٧٣.
- 83- Hughes, K. Scott; Keeping the Plan Alive, in Alvino, Kathleen M. (ed.); Strategic Planning, A Human Resource Tool for Higher Education, College and University Personnel Association, Washington, D.C., 1995, P.106-107.
- 84- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, Op.Cit., P.10.
- 85- Taylor, John & Andrian Miroiu; Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education, Op.Cit., P.65 & P.67.
- 86- David, Fred R.; Strategic Management, Concepts & Cases, Op.Cit., P.5.
- ٨٧ - هندأوى محمد حافظ: الإدارة الاستراتيجية في التعليم، انعكاسات التحليل الإستراتيجي في فعالية الإدارة العليا للتعليم في جمهورية مصر العربية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية جامعة حلوان، مستقبل التعليم في الوطن العربي بين الإقليمية والعالمية، ٢٠ - ٢١ أبريل ١٩٩٦، الجزء الثاني، كلية التربية جامعة حلوان، ١٩٩٦، ص ٢٦١.



- ٨٨ - عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ص ١٤٩ - ١٥٠.
- ٨٩ - عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٣٢٢.
- 90- Boseman, Glenn & Arvind Phatak; Strategic Management, Text and Cases, Op.Cit., P.13.
- ٩١ - حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مجلة التربية، جامعة عين شمس، السنة الخامسة، العدد السادس، مارس ٢٠٠٢، ص ص ١٩٣ - ١٩٤.
- ٩٢ - عبد العزيز جميل مخيمر: دليل المدير العربى في التخطيط الاستراتيجى، مرجع سابق، ص ١٧٧.
- ٩٣ - أحمد القطامين: التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات التعليم العام، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد الثانى، ديسمبر ٢٠٠٢، ص ٧٠.
- ٩٤ - حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى، مرجع سابق، ص ١٩٣.
- 95- Lecroy, Hoyt; Assessment and Strategic Planning, The National Association For Music Education is Collaborating with JSTOR to digitize, Preserve and Extend Access to Music Education Journal , Vol.86, No.2,Sept. 1999, P. 37.
- ٩٦ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربى : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٢٣٢ .
- 97- Richards, C; A New Paradigm : Strategies for Succession Planning in Higher Education, Ph.D Dissertation, Capella University, 2009. P. 28.
- ٩٨ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٢٨ .
- ٩٩ - على أحمد مدكور: التعليم العالى في الوطن العربى، الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٨٤ .
- ١٠٠ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٣٣ .
- ١٠١ - محمد سيف الدين فهمى: التخطيط التعليمى، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة السادسة، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٧٦ .
- ١٠٢ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم المشروع القومى لمصر، معاً نستطيع، تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧ .

- ١٠٣ - صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوي المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٦٤.
- ١٠٤ - عبد الفتاح ابراهيم تركي: أزمة التخطيط الإستراتيجي، هل لها من مخرج؟ الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية جامعة طنطا: التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي، ١١ مايو ٢٠١٠، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠١٠، ص ٨٠.
- ١٠٥ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٨.
- ١٠٦ - محمد سيف الدين فهمي: التخطيط التعليمي، أسسه وأساليبه ومشكلاته، مرجع سابق، ص ٦٧.
- ١٠٧ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٨ - ٩.
- ١٠٨ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ١١٤ - ١١٥.
- ١٠٩ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٩.
- ١١٠ - المرجع السابق، ص ٩ - ١٠.
- ١١١ - المرجع السابق، ص ١٠.
- ١١٢ - أحمد محمود الزنفلى: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٠٠.
- ١١٣ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٠ - ١١.
- ١١٤ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ١٣٥.
- ١١٥ - عبد الفتاح ابراهيم تركي: أزمة التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ٨٠.
- ١١٦ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٢.
- ١١٧ - محمد صبرى الحوت: التقدير المستقبلي للقيد الطلابي، أهميته، مداخله، تطبيقاته، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، العدد ٦، القاهرة، مارس ١٩٩٤، ص ١٧١.
- ١١٨ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٢٧.
- ١١٩ - محمد صبرى الحوت: التقدير المستقبلي للقيد الطلابي، مرجع سابق، ص ١٧٢.

- ١٢٠ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٢٦- ٢٧.
- ١٢١ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧.
- 122- Coulter, Mary K.; Strategic Management in Action, Prentice Hall, New Jersey, 1998, P.8.
- ١٢٣ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٢- ١٣.
- ١٢٤ - المرجع السابق، ص ١٣.
- ١٢٥ - المرجع السابق، ص ٧٥- ٧٧.
- ١٢٦ - المرجع السابق، ص ٧.
- ١٢٧ - محمد صبرى الحوت: بعض أساليب تقويم الخطط والبرامج والمشروعات التعليمية: المفهوم والإجراءات والقيود، مجلة التربية والتنمية، العدد (٨)، السنة الثالثة، القاهرة، فبراير ١٩٩٥، ص ٢٥٤.
- 128- Katsioloudes, Marios I.; Global Strategic Planning, Cultural Perspective for Profit and Nonprofit Organizations, Butterworth-Heinemann, Boston, 2002, PP.212 - 213.
- ١٢٩ - محمود عباس عابدين: قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية، آفاق تربوية متجددة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٦٦- ٦٧.
- ١٣٠ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٨٧.
- ١٣١ - المرجع السابق، ص ٨٨- ١٠٧ (بتصرف).
- ١٣٢ - المرجع السابق، ص ١١٠- ١٢٣ (بتصرف).
- ١٣٣ - المرجع السابق، ص ١٢٤- ١٣١ (بتصرف).
- ١٣٤ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٣٠.
- ١٣٥ - أحمد محمد مندور: تمويل التعليم العالى في الدول النامية، المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد، مؤتمر: التعليم العالى في مصر وتحديات القرن ٢١، جامعة المنوفية، ٢٠ - ٢١ مايو ١٩٩٦، ص ٨٥.
- ١٣٦ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٣٣.

- ١٣٧ - سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة، سلسلة التربية والمستقبل العربي (٤)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٢٤٦.
- ١٣٨ - طلعت حسيني إسماعيل: واقع المبادئ التربوية المتضمنة في المواد الدستورية وقوانين التعليم: التعليم قبل الجامعي نموذجاً، دراسات تربوية ونفسية، (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩٣)، (الجزء الثاني)، أكتوبر ٢٠١٦، ص ٣.
- ١٣٩ - سعيد اسماعيل على: الفساد في التعليم، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٩.
- ١٤٠ - نادر بابكر الصديق: النقد محاولة لرد الإعتبار وقيم المعنى؟ الندوة الفلسفية الخامسة عشرة التي نظمتها الجمعية الفلسفية المصرية بجامعة القاهرة: فلسفة النقد ونقد الفلسفة في الفكر العربي والغربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٣٢٨.
- ١٤١ - هاني عبد الستار فرج: حال المعرفة التربوية، موقف فلسفي من الأطروحات العلمية في ميدان أصول التربية، المؤتمر العلمي الثاني عشر لكلية التربية جامعة طنطا بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة: حال المعرفة التربوية المعاصرة: مصر نموذجاً، الجزء الثاني، كلية التربية جامعة طنطا، ٢ - ٣ نوفمبر ٢٠١٠، ص ١٠.
- ١٤٢ - أحمد محمود الزنفل: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٨١)، أكتوبر ٢٠١٣، ص ٢٣٧.
- ١٤٣ - خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي كمدخل عصري، مرجع سابق، ص ٢٠٦.
- ١٤٤ - أميرة محمود الشرقاوي: أساليب التخطيط التربوي: رؤية تحليلية نقدية، سلسلة التربية والمستقبل العربي (٨)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٣٩ - ٤٠.
- ١٤٥ - المرجع السابق، ص ٤٦، ص ٥٨.
- ١٤٦ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٥.
- ١٤٧ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ١١٤ - ١١٥.
- ١٤٨ - إيدجار فور وآخرون: تعلم لتكون، ترجمة حنفى بن عيسى، اليونسكو/الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، ١٩٧٦، ص ٢٣٥ - ٢٣٦.
- ١٤٩ - أحمد محمود الزنفل: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ٢٣٠ - ٢٣١.

- ١٥٠ - محمد صبرى الحوت: الخطط الاستراتيجية الجامعية: الحلقات المفقودة، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة طنطا: التخطيط الاستراتيجى في التعليم العالى، كلية التربية جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ص ٩٠- ٩١.
- ١٥١ - أحمد محمود الزنفل: المبادئ والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ٢٤٣.
- ١٥٢ - طلعت حسيني إسماعيل: واقع المبادئ التربوية المتضمنة في المواد الدستورية وقوانين التعليم، مرجع سابق، ص ص ٣٤ - ٤١ (بتصرف).
- ١٥٣ - جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد (٣) مكرر (أ)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٨ يناير ٢٠١٤م، المادة (٢٢).
- ١٥٤ - أحمد محمود الزنفل: المبادئ والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ٢٣١.
- ١٥٥ - على أسعد وطفة، عيسى محمد الأنصاري: الأهداف التربوية العربية، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٢، العدد الأول، ٢٠٠٥، ص ص ٩٧ - ٩٨.
- ١٥٦ - حمد بن سيف الهمامى، وآخرون: وثيقة الأهداف العامة للتربية وأهداف المراحل الدراسية والأسس العامة لبناء المناهج الدراسية فى الدول الأعضاء بمكتب التربية العربى لدول الخليج، المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٣ م، ص ٢٢.
- ١٥٧ - رئاسة الجمهورية: القانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، الجريدة الرسمية، العدد (٣٤)، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠ أغسطس ١٩٨١، المادة (١).
- ١٥٨ - على أسعد وطفة، عيسى محمد الأنصاري: الأهداف التربوية العربية، مرجع سابق، ص ١٠٥.
- ١٥٩ - عبدالله عبدالدائم: نحو فلسفة تربوية عربية، الفلسفة التربوية ومستقبل الوطن العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩١، ص ٢١٤.
- 160- Lewin, Keith M.; Long Term Planning for EFA And the MIDGS : Modes and Mechanisms, Create Pathways to Access, Research Monograph No .7, Center for International Education, Sussex school of Education, University Sussex, Brighton, June 2007, P.9 .
- ١٦١ - محمد صبرى الحوت: الخطط الاستراتيجية الجامعية، مرجع سابق، ص ٩٠.
- ١٦٢ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تشخيص النظام التعليمى كأساس لتخطيطه، مؤتمر: قضية التعليم في مصر، أسس الاصلاح والتطوير، أسبوط ١٣ - ١٥ أكتوبر ١٩٩٠، نادى اعضاء هيئة التدريس لجنة شئون المجتمع، ١٩٩٠، ص ص ٤ - ٥.
- ١٦٣ - معتز خورشيد، محسن يوسف: تحديات الواقع ورؤى المستقبل، دور الطلبة والإصلاح التشريعى في إدارة الجامعة، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٢.

- ١٦٤ - سعيد إسماعيل على: نحو إستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (٢٣٣)، فبراير ٢٠٠٧، ص ٥٥.
- ١٦٥ - حامد عمار: الإصلاح المجتمعي، إضاءات ثقافية واقتضاءات تربوية، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٤٥.
- ١٦٦ - وفاء عبد الفتاح محمود: نظرية الفوضى وعلاقتها بالتخطيط التربوي ومدخله، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٨٩)، (الجزء الأول)، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٣٨٧ - ٣٨٨.
- ١٦٧ - حامد عمار، ومحسن يوسف: إصلاح التعليم في مصر، مرجع سابق، ص ٧٤.
- 168- Gottelmann, Gabriele; Education Sector Diagnosis: IIEP Teaching Materials, IIEP, Unesco , Paris , 2001, P.8 &P.13.
- ١٦٩ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٧.
- ١٧٠ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، نحو نقلة نوعية في التعليم، ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٦.
- ١٧١ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٣.
- ١٧٢ - الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٥، جدول (١١) - ٣٧ (١-)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، القاهرة، ٢٠١٥.
- Available at, [www.capmas.gov.eg](http://www.capmas.gov.eg)
- 173 - United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2011: Sustainability and Equity, A Better Future for All, UNDP, New York, 2011, PP.162-163.
- 174- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015: Work for Human Development, UNDP, New York, 2015, PP.242-243.
- ١٧٥ - وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار: كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥، مرجع سابق، ص ١٤.
- ١٧٦ - المرجع السابق، ص ٣١.
- ١٧٧ - المرجع السابق، ص ٣٤ - ٣٥.
- ١٧٨ - المرجع السابق، ص ١٦ - ١٩.
- 179- World Economic Forum; The Global Competitiveness Report 2015-2016, World Economic Forum, Geneva, 2015, P.161.

- ١٨٠ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص٣١.
- ١٨١ - سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوي، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالقازيق)، العدد (٨٩)، (الجزء الأول)، أكتوبر، ٢٠١٥، ص٢٢٧.
- ١٨٢ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص٣٦.
- ١٨٣ - سعد مرسى أحمد، سعيد اسماعيل على: تاريخ التربية والتعليم، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٠، ص٢٧٠.
- ١٨٤ - أحمد ربيع عبد الحميد، أبو بكر عيد زيدان: السياسات التعليمية وعلاقتها ببعض المتغيرات المجتمعية في مصر خلال الفترة من ١٩٧٠ إلى ١٩٩٠، المؤتمر الثاني عشر لرابطة التربية الحديثة: السياسات التعليمية في الوطن العربي، المجلد الأول، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٧-٩ يوليو ١٩٩٢، ص١.
- ١٨٥ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص١٦.
- ١٨٦ - أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٢٦٣ - ٢٦٤.
- ١٨٧ - مختار شعيب: أي مصر نريدها ما بعد ثورة الحرية وسقوط الفرعون؟، كراسات مصرية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٢، ص١٠٥ - ١٠٦.
- 188- Allison, Michael & Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Op.Cit., PP.87-88.
- ١٨٩ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص١١١.
- 190- Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones; Strategic Management, An Integrated Approach, Op.Cit., P.7.
- 191- Lenner, Alexandra, L.; Strategic Planning Primer for Higher Education, Glossary of Terms, California State University, Northridge, July 1999, P.9.
- ١٩٢ - ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٢١.
- ١٩٣ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٢.
- ١٩٤ - جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، مرجع سابق، المادة (١٩).

- ١٩٥ -وزارة التخطيط: خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي ٢٠١٤/٢٠١٥، وزارة التخطيط، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٦.
- ١٩٦ -السيد على السيد جمعة: تأثير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على عملية التخطيط التربوي، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩١)، إبريل ٢٠١٦، ص٦٢.
- ١٩٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٥ -٣٢ (بتصرف).
- 198- Dyson, Rebert G.; Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol.152, 2004, PP.631-632.
- 199- Finlay, Paul; Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy, Pearson Education, New York, 2000, P.321.
- ٢٠٠ - حامد عمار: تعليم المستقبل من التسلط إلى التحرر، مرجع سابق، ص ص٢٤٣ -٢٤٤.
- ٢٠١ - أحمد محمود الزنفل: مؤشرات حال نظام التعليم المصري في بعض التقارير الدولية، دراسة تحليلية، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (٩٣)، (الجزء الثاني)، أكتوبر ٢٠١٦، ص١٥٩.
- ٢٠٢ - على أحمد مذكور: خريطة الطريق للنظام التعليمي المصري، مؤتمر: ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ١٣ - ١٤ يوليو ٢٠١١، مجلة العلوم التربوية، المجلد التاسع عشر، عدد خاص ٢٠١١، ص٦٥.
- ٢٠٣ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص ١٠ -١٣ (بتصرف).
- ٢٠٤ -سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوي، مرجع سابق، ص٢٢٨.
- ٢٠٥ -عبد الفتاح ابراهيم تركي: أزمة التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ص ٨٠ -٨١.
- ٢٠٦ -سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص٣١، ص٣٦.
- ٢٠٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ص١٣٨ -١٤٢.
- ٢٠٨ -أحمد على الحاج : التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت، ١٩٩٢، ص ١٦١ .
- ٢٠٩ -أميرة محمود الشرقاوي: أساليب التخطيط التربوي، مرجع سابق، ص٤٠.



- ٢١٠ - وفاء عبد الفتاح محمود: مداخل التخطيط التربوي، رؤية مستقبلية، سلسلة التربية والمستقبل العربى (٧)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٣٠٥ - ٣٠٦.
- ٢١١ - دوجلاس م. وندام، وبينج بنج: مفاهيم الحافز والتخطيط التربوي الشامل، فى: فرانسيس ن. كيميرو، دوجلاس م. وندام (تحرير): التخطيط التربوي... تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية، ترجمة: محمد أمين، عاطف غيث، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٨.
- 212- Forojalla, S.B.; Educational Planning for Development, St. Martin's Press ,INC., New York, 1993, P. 171.
- 213- Hinton , Karen E.; A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education , Society for College and University Planning , Michigan , 2012, P.46.
- Available at:  
www.oira.cortland.edu/webpage/planningandassessmentresources/planningresources/SCPGuideonPlanning.pdf
- ٢١٤ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٠ - ١١.
- 215- UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education; Handbook for Decentralized Education Planning: Implementing National EFA Plans, UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education, Bangkok, 2005, P. 20.
- ٢١٦ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٢.
- 217- Rahaee, Hasan & Hossein Taherian; The Strategic Quantitative Planning and Presenting Approaches in Tourism Development in Kawir National Park, Journal of Health, Sport and Tourism, Vol.5, 2014, P.46.
- ٢١٨ - مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية: تقرير الاتجاهات الإستراتيجية ٢٠٠٨، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٠٠.
- ٢١٩ - زكى نجيب محمود: مجتمع جديد أو الكارثة، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ١٢٢ - ١٢٣.
- ٢٢٠ - سعاد محمد عيد: الأهداف التربوية ومستويات التخطيط التربوي، مرجع سابق، ص ١٧٧.
- ٢٢١ - أحمد محمود الزنفل: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص ٢٣٣.
- ٢٢٢ - على أحمد مذكور: خريطة الطريق للنظام التعليمى المصرى، مرجع سابق، ص ٦٥.

- ٢٢٣ -رسمى عبد الملك رستم: التخطيط التعليمي والثقافي لمشروع توشكى، التقرير النهائى، أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٠١.
- ٢٢٤ -صالح أحمد عباينه: التخطيط التربوى المعاصر، مرجع سابق، ص٢٥٦.
- ٢٢٥ - سيف الإسلام على مطر، وهانى عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، مرجع سابق، ص٣٥-٣٦.
- ٢٢٦ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠/٢٠١٤، مرجع سابق، ص٢.
- ٢٢٧ - سيف الإسلام على مطر، وهانى عبد الستار فرج: خطايا السياسة التعليمية فى مصر، رؤية تحليلية ناقدة، مرجع سابق، ص٢٢.
- ٢٢٨ - سعيد طه محمود، والسيد محمد ناس: قضايا فى التعليم العالى والجامعى، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص٢٦٦-٢٦٧.
- ٢٢٩ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠/٢٠١٤، مرجع سابق، ص٧٢.
- ٢٣٠ -أحمد محمود الزنطفى: المبادئ والاهداف العامة للتعليم قبل الجامعى، مرجع سابق، ص٢٦٨.
- 231- Gigling, Max; Needs Assessment of ICT in Education Policy Makers in Asia and the Pacific, Towards the Development of a Toolkit for Policy Makers, UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education, Bangkok , 2004, P. 12.
- ٢٣٢ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠/٢٠١٤، مرجع سابق، ص٢.
- 233- Dewey, John; Democracy and Education, A Penn. State Electronic Classic Series Puplication, Pennsylvania State University, Pennsylvania, 2001, P. 106.
- ٢٣٤ -يوسف عبد المعطى: تقرير حول الأهداف التربوية لدول مجلس التعاون، مركز البحوث التربوية لدول الخليج العربى، الكويت، ٨ يوليو ١٩٩٣، ص٣.
- ٢٣٥ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠/٢٠١٤، مرجع سابق، ص٢.
- 236 - U. S. Department of State; Bureau of Public Affairs; The Middle East Partnership Initiative, Supporting Greater Opportunities Throughout the Middle East and North Africa, P.1. Available at,

arabianpeninsula.mepi.state.gov/uploads/images/PNogcnlEoHjPfvVVd  
WXi0A/MEPIgeneral-En.pdf

- ٢٣٧ - مكتبة الإسكندرية: وثيقة الإسكندرية، مؤتمر قضايا الإصلاح العربي: الرؤية والتنفيذ، الإسكندرية، ١٢ - ١٤ مارس ٢٠٠٤، ص ٥ .
- ٢٣٨ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٢٤.
- ٢٣٩ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٧٤.
- ٢٤٠ - المرجع السابق، ص ٧٠.
- ٢٤١ - محمد صبرى الحوت، ناهد عدلى شاذلى: تطوير التعليم الأساسى في مصر، مرجع سابق، ص ١٢٧.
- ٢٤٢ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٣٤.
- ٢٤٣ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٥.
- ٢٤٤ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٤٨.
- ٢٤٥ - المرجع السابق، ص ٤٨.
- ٢٤٦ - جمهورية مصر العربية: دستور ٢٠١٤، مرجع سابق، المادة (١٩).
- ٢٤٧ - المرجع السابق، مادة (٨).
- ٢٤٨ - المرجع السابق، مادة (٩).
- ٢٤٩ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٣.
- ٢٥٠ - أحمد محمود الزنفلى: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ص ٢٨٣ - ٢٨٤.
- ٢٥١ - وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٥.
- ٢٥٢ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٢٧.
- ٢٥٣ - سيف الإسلام على مطر: مشكلات التخطيط التعليمي، مرجع سابق، ص ٣٢.
- ٢٥٤ - محمد صبرى الحوت: إصلاح التعليم بين واقع الداخل وضغوط الخارج، مرجع سابق، ص ٣٢.
- ٢٥٥ - أحمد الزنفلى: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مرجع سابق، ص ١٢٦.
- ٢٥٦ - المرجع السابق، ص ٧١٤.

- 
- ٢٥٧ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٣١.
- 258- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014: Sustaining Human Progress, Reducing Vulnerabilities and Building Resilience, UNDP, New York, 2014, PP.168-169
- 259- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.216-217.
- ٢٦٠ -أحمد محمود الزنظلي: مؤشرات حال نظام التعليم المصري في بعض التقارير الدولية، مرجع سابق، ص١٧٩.
- ٢٦١ -وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ص٣١.
- 262- UNESCO; EFA Global Monitoring Report 2015: Education for All 2000-2015, Achievements and Challenges, UNESCO, Paris, 2015, P.360, P.362, P.364.
- 263- Ibid., P.363, P.365.
- 264- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014, Op.Cit., PP.192-193.
- 265- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.242-243.
- 266- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2014, Op.Cit., PP.220-221.
- 267- United Nations Development Programme (UNDP); Human Development Report 2015, Op.Cit., PP.266-267.