

## المحاضرة الثانية

### أنواع و مبادئ التخطيط التربوي

#### تمهيد:

الحاجة إلى التخطيط أمر ضروري ومهم ويضمن استمرارية العمل على الوجه الصحيح ، فالتخطيط التربوي عبارة عن عملية محددة ومنظمة نحاول من خلالها تحقيق بعض الأهداف عن طريق تطبيق وتنفيذ أفضل الحلول الممكنة: للحصول على نظام تعليمي متكامل ويشمل كافة الجوانب التعليمية المختلفة، و التخطيط التربوي أكثر سبقا في جوانبه العملية والعلمية من التخطيط العام مرد ذلك أن التربية بطبيعتها عمل يتم دائما للمستقبل والتخطيط التربوي بمفهومه الحديث يرجع إلى التجربة السوفيتية في التخطيط العام وانبثق عنه التخطيط لمحو الأمية وتعميم التعليم .

و حتى يكون التخطيط التربوي أكثر فعالية فقد وضع له الباحثون مجموعة من المياديين و الشروط التي يجب ان يعتني بها و يقتدي بضوابطها القائمون على التخطيط في المجال التربوي بجميع مستوياته من مسؤولين مركزيين و محليين و مشرفين و اساتذة، و هذا ما سنتعرض له في هذه المحاضرة.

## أنواع التخطيط

1- ن حيث الاهداف: ويتضمن نوعين :

(أ) التخطيط البنائي:

ويطلق عليه التخطيط الهيكلي أو البنائي ويقصد به اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تغييرات عميقة بعيدة المدى . وإقامة هيكل جديد مغاير للسابق بأوضاع ونظم جديدة.

(ب) التخطيط الوظيفي:

ويسمى التخطيط التأشيري أو التوجيهي ويقصد به إعداد الخطط وتنفيذها ضمن الهيكل الاقتصادي والاجتماعي القائم مكتفيا بإحداث التغيير في الوظائف التي يؤديها النظام أخذا بمبدأ التطور البطئ والإصلاح التدريجي

2- من حيث مجالاته: وينقسم إلى نوعين:

(أ) التخطيط الشامل:

ويتضمن إعداد خطة تشمل كل قطاعات المجتمع وأوجه أنشطته علي ما يتطلب ذلك من شمول الاهداف وتعبئة كافة الموارد والإمكانات وهذا النوع يحقق النمو المتوازن بين القطاعات ويسر اختيار البدائل.

(ب) التخطيط الجزئي:

وينحصر في وضع خطة وتنفيذها لقطاع اقتصادي واحد كالزراعة أو الصناعة أو التعليم أو غيره وقد يطبق لتبادل جانب معين كخطة التعليم الابتدائي.

3- من حيث ميادينه:

تعد ميادين التخطيط حتى تكاد تشمل كل ميادين الحياة غير أن هناك أربع ميادين لأنواع التخطيط هي:

(أ) التخطيط الطبيعي:

وضع خطة غرضها المحافظة علي موارد البيئة الطبيعية وتنميتها من تربة ومياه ومناجم.

(ب) التخطيط الاقتصادي:

ويتضمن زيادة الإنتاج في قطاعات الزراعة والصناعية .. الخ.

(ج) التخطيط الاجتماعي:

ويتضمن تحقيق الأهداف الاجتماعية في الاستهلاك كالعناية بالصحة العامة ونشر الطب الوقائي وخدمات الإسكان.

(د) التخطيط الثقافي:

ويتولى تنظيم ونشر الثقافة بين أفراد المجتمع من خلال وسائط الثقافة.

- من حيث المستويات: ويتضمن ثلاثة أنواع:

(أ) التخطيط القومي:

وهو أكثر المستويات شيوعا وفيه يكون التخطيط شاملا لكل قطاعات الاقتصاد وجميع مناطق الدولة.

(ب) التخطيط لإقليمي:

ويقصد به وضع خطة للإقليم معين تهدف لإيجاد نوع من التجانس بين أقاليم الدولة.

(ج) التخطيط المحلي:

ويقود علي مستوي المجتمعات المحلية والوحدات الإنتاجية بغرض تطويرها.

5- من حيث الأجهزة التي تقوم به: يتخذ شكلين:

## ( التخطيط المركزي:

ويقصد به وجود سلطة مركزية ممثلة في جهاز التخطيط يتولى وضع إطار الخطة وإصدار

القرارات الأساسية

(ب) التخطيط اللامركزي:

ويقصد به أن يقوم جهاز التخطيط بمنح المشروعات سلطة اتخاذ بعض القرارات دون البعض الآخر.

6- من حيث المدى: هناك ثلاثة أنواع للتخطيط:

(أ) تخطيط طويل المدى:

وتتراوح مدته بين عشر سنوات وعشرين سنة وهو أكثر تعقيداً وأصعب تنفيذاً ويطلق علي هذا النوع " التخطيط الاستراتيجي "

(ب) تخطيط متوسط المدى:

وتتراوح مدته بين سنة وخمس سنوات.

(ج) تخطيط قصير المدى:

مدته في حدود عام ، ويطلق عليه التخطيط التكتيكي.

## مبادئ التخطيط التربوي

هناك بعض المبادئ التي يقوم عليها التخطيط التربوي والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- الواقعية: تتطلب واقعية التخطيط التربوي معرفة كاملة بالنظام التربوي وعلاقته بالمجالات المختلفة حتي يكون بالإمكان وضع خطة تربوية قابلة للتنفيذ. ولذلك يجب أن يكون التخطيط التربوي مراعيًا لظروف المجتمع والموارد المتاحة وكذلك اعداد خطة خاصة لدراسة مختلف الأطراف التي تؤثر على تنفيذ الخطة التربوية، وذلك من أجل التحديد الدقيق لحاجة المجتمع في المجال التربوي.
- المرنة: يجب أن يكون قابلاً للتعديل والتغيير لمجاراة المستجدات الطارئة أثناء تنفيذ الخطة وذلك من أجل التمكن من تحقيق الأهداف التي وضعت الخطة التربوية من أجلها.
- الاستمرارية: إن التخطيط التربوي عملية مستمرة نظراً لاستمرار حاجة النظام التربوي في جميع المجالات وكذلك ارتباطه مع مختلف العوامل السياسية والاجتماعية.
- الشمولية والتكامل: إن الخطة التربوية خطة شاملة تتضمن كافة العناصر التي تتألف منها وتعطي لكل عنصر الأهمية اللازمة التي يستحقها مثل المعلمين والتلاميذ وباقي العناصر. كما يجب أن تشمل كافة المجالات التي يتفاعل معها النظام التربوي وبالتالي فإنه لا يمكن ذكر الأهداف بدون الوسائل التي تلزم لتحقيق تلك الأهداف.
- التنسيق: لا بد أن يكون هناك تناسق بين الأهداف التعليمية والأهداف الاستراتيجية أثناء تنفيذ الخطة التربوية حتى يتم التخطيط التربوي بنجاح، وبالتالي فإن التنسيق يفرض نفسه كأحد أهم مبادئ التخطيط التربوي.
- المستقبلية: لا بد من مراعاة المستقبل أثناء وضع الخطة التربوية والتي يجب أن تتوزع على فترات زمنية مختلفة المدى، لذلك لا بد من التخطيط المستقبلي للأهداف وكذلك تحديد المشكلات المتوقع ظهورها في المستقبل أثناء تنفيذ الخطة ووضع طرق للتغلب عليها عند ظهورها
- الإلزام: بحيث تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
- المشاركة: مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة

• سهولة التنفيذ والمتابعة: م الخطة إلي إجراءات وخطط أكثر تفصيلاً ثم إسنادها إلي جهاز إداري كفاء

• مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ : وتعني أن يتولي الجهاز المركزي للتخطيط إقرار الخطة واتخاذ القرارات الأساسية موضع التنفيذ ولا مركزية التنفيذ ويقصد بها تولي الجهة المنفذة تحقيق الخطة وفق الأهداف والإجراءات والزمن المحدد.  
شروط التخطيط لجيد:

ولما كان التخطيط هو الدراسة المتكاملة اللازمة للسير في مراحل واضحة لتحقيق هدف محدد عام أو مجموعة أهداف جزئية . فهناك بعض الشروط الأساسية اللازمة لوضع وتنفيذها وتقويمها:

1- تحديد الأهداف : إن الخطط المحلية أو المرئية ما هي إلا برامج أو مشروعات تنتظم في طريق تحقيق الأهداف العامة التي يتجه إليها التخطيط العام . فإذا كان هدف التخطيط العام هو رفع مستوى المعيشة في المجتمع. فإن هذا الهدف يتحقق عن طريق تحقيق جملة من الأهداف الجزئية مثل زيادة الإنتاج وترشيد الاستهلاك ونشر التعليم وغير ذلك. فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للموجودات الجماعية. الم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً.

2- ترتيب الأولويات: الخطة الجيدة دائماً تحتاج إلى ترتيب برامجها على أساس تحديد الأولوية أو الأسبقية في التنفيذ . وهذا ما يطلق عليه وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المراد القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها ببعض وترتيب الأولويات له جانبان : جانب الزمن . وجانب الأهمية أو شدة الاحتياج. فأما عن جانب الزمن فيتصل بالتوقيت المناسب للبرنامج وفق مقتضيات الحياة لأفراد المجتمع . أما جانب الأهمية أو شدة الحاجة فيتصل بإحساس الناس الشديد بقيمة البرنامج أو المشروع وإحاحهم في المطالبة به وعندئذ يجب أن يكون لهذا المشروع في تصميمه وتنفيذه . فإحساس الناس بحاجتهم إلى مشروع لتسيين مياه الشرب مثلاً أو فتح عيادة طبية في قريتهم يعتبر ذات أولوية غير غيرها من الموضوعات الأخرى.

3- جمع الحقائق والمعلومات : إن الخطط بكافة أنواعها تعتمد إلى درجة كبيرة على المعلومات والبيانات اللازمة في هذا الخصوص. وهناك فرق كبير بين الخطط المبينة على المعلومات الكافية والإحصاءات الدقيقة والخطط التي لا تقوم على ذلك والتي تعد نوعاً من أنواع التنبؤ العشوائي غير المستند إلى الحقائق الموضوعية. وتزداد نسبة التأكيد في التخطيط مع ازدياد كمية ونوع المعلومات التي تستند إليها الخطة . وتشتمل البيانات والمعلومات اللازمة في التخطيط إلى نوعين أساسيين هما:

\* معلومات تقنية – فنية . خاصة بالأصول العلمية التي يتطلبها المشروع سواء أكانت صناعية زراعية أم صحية أم غيرها.

\* معلومات بشرية خاصة بالقيم والاتجاهات الاجتماعية لدى الناس، ومدى إحساسهم بحاجتهم للمشروع ؛ معارضتهم له.

4- التمويل: وهو ما يعرف بتحديد مستلزمات الخطة من العناصر ( مادية - بشرية ).

وعناصر التمويل ثلاثة عناصر هي:

\* مصادر التمويل : ويقصد بها الجهات المسؤولة عن التكاليف الأزمة للعمل، وهل هي مسؤولة الميزانية العامة والأجهزة المركزية، أم هي في حاجة إلى استكمال من مصدر آخر كالأجهزة اللامركزية الاقليمية والمحلية أو من الأهالي؟  
\* طرق التمويل : وتعنى الأساليب التي يفضل إتباعها للحصول على المال اللازم من المصادر المختلفة سواء كانت كتابة

طلبات خاصة أو طلب إذن خاص بجمع التبرعات بحيث تأتي عملية جمع المال في إطار الأوضاع القانونية.

\* أوقات التمويل: ويقصد الوقت المناسب الذي يحتاج فيها المشروع إلى المال اللازم، وقد يكون المال لازماً على مراحل أو دفعة واحدة وهكذا.

5- التنظيم الإداري: أي القواعد والإجراءات اللازمة لتنظيم وتوجيه الخطة أو المشروع والتي يتوقف عليها ضبط سير العمل وتوجيهه وحكم نتائجه على نحو يضمن بلوغ النتائج المطلوبة

6- الروح المعنوية : إن عوامل النجاح في تنفيذ الخطة هو خلق الروح المعنوية العالية في محيط العمل وما يتصل بها من علاقات إنسانية بين العاملين، لذلك يجب تعبئة القوى وتكثيل الجهود للقيام بالنشاط المطلوب في استمرارية وممارسة، وإشعار العاملين بتقدمهم في العمل وإشعار الفرد بأهمية دوره وجهده وهكذا.

7- التقويم: إن مرحلة التقويم بتقدير النتائج عن طريق نقد للخطة يبين ما لها وما عليها وتتضمن عملية التقويم خطوات التالية:

- تقدير النتائج وقيمتها الكمية والكيفية.

- التعرف على أنسب الوسائل في تحقيق الأهداف.

- 'مة السياسة التي قام عليها المشروع ومدى سلامة الغايات والأهداف نفسها .

- التعرف على السلبيات والإيجابيات.

3-11 مبادئ التخطيط في الرياضة -

3-1- الواقعية: ونعني بها رسم الخطة في إطار الواقع الإجتماعي والقيمي والمال للمجتمع ومثل هذا الإطار يصون الصورة وبها ويحدد ملامحها .

3-1-2- المرونة: وهو بمثابة التكتيك لإستراتيجية التخطيط والقصد منها المبادأة في مواجهة ما يطرأ من مشكلات أو مواقف لم تكن في الحسبان التخطيطي .

3-1-3- الشمول والاتزان : أي إحتواء وعاء الخطة على جمع العناصر والمكونات إحتواءا متوازنا يحدد مستويات الثقل والتركيز في معادلة الحاجات للتلاميذ .

3-1-4-مراعاة: أن يتماشى جوهر الخطة مع طبيعة المجتمع المفروض تنفيذها فيه إذ لا يمكننا فصل اللاعبين عن مجموع المجتمع الذي يعيشون فيه .

1-3-5-التكامل : من المسلم به أن الجزء من خدمة الكل، وهذا يتطلب حساسية فياوضة بالنسبة لأي تعارض في الفلسفة أو طرق العمل ، وتدارك الفشل أو التضارب في تنفيذ الخطة .

1-3-6-ضرورة إجراء فحص طبي شامل للمشاركين في البرنامج :

لكي يؤتي البرنامج ثماره ولكي تتحد المسؤوليات يجب أن يتمتع المشاركون في البرنامج بقدر كبير من الصحة العامة ويتم التأكد من ذلك بواسطة إجراء عمليات فحص طبي شامل عليهم حتى تكون الأمور واضحة و يتحمل كل مسؤوليته بما في ذلك المسؤولية المدنية على أن يتم ذلك قبل بدء عملية التنفيذ مباشرة ثم بطريقة دورية بعد ذلك أثناء تنفيذ البرامج .

1-3-7-الاهتمام بعملية الإحماء قبل البدء في أي تمرين :

هي بمثابة إجراء تنبيه لجسم الإنسان لاستقبال النشاط المنتظر حيث أن مفاجأة الجسم بأي أنشطة بدنية غير عادية تعرضه للإصابات لمواقف وخيمة .

1-3-8-مراعاة حمل التدريب:

حمل التدريب قد يكون حملا خارجيا وهو عبارة عن كل التمرينات التي يعطيها المرء للاعب وقد يكون الحمل

داخليا وهو عبارة عن انعكاس اثر الحمل الخارجي على أجهزة الجسم الحيوية فإذا كان الحمل ضعيفا لا يستفيد منه

الممارس وإذا كان الحـمـل زائدا عن الحد الخارجي لمقدرة اللاعب تولد عنه ظاهرة التدريب الزائد.

1-3-9-مراعاة التغذية المناسبة و الراحة الكافية للممارسين أثناء عملية التنفيذ:

يجب مراعاة أن تكون فترة الراحة إيجابية تعتمد على التحرك النشط و العلاج الطبيعي بعد الجهد العنيف و

معرفة المرء لأنواع التعب تجعله قادرا على تحديد مدة الراحة اللازمة في نفس الوقت يجب العناية بأسلوب التغذية

حيث الذي يتناسب وحجم ونوعية النشاط الرياضي.

1-3-10-تطبيق مبدأ الاستمرارية في التدريب:

من الحقائق المهمة معرفة "تكيف الجسم الحمل المؤقت" فابتعاد اللاعب عن التدريب أو عدم الانتظار فيه

يقلل من مستواه إذن لا بد إن يستمر اللاعب في تدريب بأسلوب منتظم طوال فترة البرنامج.

1-3-11-تجنب الإسراع غير المدروس في عملية التنفيذ:

لا بد من الاستمرار في الممارسة حتى لا يهبط مستوى اللاعب ولما كان تكرار الحمل لفترة معينة يجعل الجسم

في حالة تكيف على هذا الحمل فانه من الأهمية أن يعقب ذلك فترة زمنية لتثبيت هذا التكيف ثم الارتفاع ثانية

بالحمل وهكذا، ولذلك فإن الإسراع الغير مدروس في تنفيذ البرامج يؤدي إلى عدم إحداث عمليات التكيف.

1-4 خصائص التخطيط الفعال في الرياضة :

كي يكون التغيير ناجحا في المؤسسة الرياضية ويكون التخطيط فعالا ومثمرا لا بد له من أن يشتمل على عدة

خصائص ومن هذه الخصائص ذكر مايلي :

- واقعية الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها أو المشروع النابع لها (ويعني هذا أن يكون التخطيط حقيقيا

ومنطقيا ، فيما يخص الاحتياجات المهمة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها).

- أن تكون الأهداف ذات قيمة حيوية للمؤسسة الرياضية .

- أن يكون التخطيط شاملا لكافة أنشطة الهيئة الرياضية أو المشروع المراد تنفيذه , بمعنى شمول كافة النقاط الهامة (أي أن الخطة تعطي بطريقة ملائمة لكل التصرفات التي يجب أن تتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية للإنجاز الملائم للهدف).
  - كفاية ودقة المعايير الموضوعية في التخطيط .
  - أن يضع التخطيط في إعتباره أن يكون تحقيق الأهداف متدرجا , وكذلك السير في الإجراءات ( التركيز على الاهداف لا على النتائج).
  - أن يكون التخطيط مرنا , نظرا لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل الذي ينطوي دائما على العوامل الغير أكيدة واحتمالات التغير .
  - يجب أن يكون للخطة صفة الإنذار ( الإنتاج ) : حيث أن الخطة ما هي إلا عملية تنبؤ ببعض التصرفات المقبلة , وأنها تبين الطرق ونوع التصرف الذي نعتقد بأنه الاصلح , لحل المشكلة التي تنشأ أو التي يظهر لها أن تنشأ في المستقبل
  - ضرورة وجود تنسيق فعال بين جميع افراد الطقم التقني والاداري والطبي للنادي الرياضي وكذلك التنسيق بين مراحل التخطيط .
  - يجب أن تتوازن في الخطة صفة الاستقرار: وصفة الاستقرار هنا متصلة بصفة للمرونة ولكنها تختلف عنها في بعض نواحيها لأن الخطط تكون أكثر استقرارا كلما كان التنظيم مستقلا بالإضافة إلى ذلك أن سلامة الخطة مقترنة بأقل قدر ضروري من التفاصيل , تعتبر من العوامل الهامة في نجاحها .
  - توفر العمق والجوهرية في التخطيط والإبتعاد عن السطحية .
  - أن يتسم التخطيط بالوضوح والبساطة قدر الإمكان(لأن مسؤولية التنفيذ قد تتقدم بسبب قلة الوضوح ولكي لا تؤدي التفسيرات الشفوية للخطة إلى التضارب مع الظروف الاستثنائية وبالتالي صعوبة في التنفيذ). توفير الوقت والجهد والمال قدر الإمكان (إن الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لخطة تتجه إلى الزيادة على حسب المستوى الذي تؤدي فيه وبهذا يجب أن نضع أهمية فائقة للإتفاق عند تنفيذ الخطة حتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير التنفيذ في إحدى مراحله بسبب التحويل المالي ) .
- بعض الأخطاء الشائعة في التخطيط في الميدان الرياضي :**
- اهمال الاسترجاع في التخطيط قصير و متوسط المدى ( استخدام نشاطات بدنية عامة لا تخدم الاسترجاع ) .
  - سوء تقدير امكانيات اللاعبين على التدريب و التكيف .
  - سرعة الرفع من حمولة التدريب بعد الانقطاع( العودة من الاصابة) .
  - حجم التدريب عند العمل الأقصى و اقل من الأقصى مرتفع .
  - حجم التدريب مرتفع جدا في نشاطات المداومة .
  - استغلال فترات كثيرة للجانب التقني و اتكتيكي دون اهتمام بالاسترجاع .
  - عدد كبير من المنافسات مع اثار نفسية و بدنية دون تدريب كاف و ملائم و في بعض الاحيان تغيير في نمط حياة اللاعب دون اعطاء الوقت الكافي للتكيف .
  - ضعف ثقة اللاعب في المدرب لسوء تقدير المدرب لامكانيات اللاعب .
- مشكلات و عوائق التخطيط التربوي**

بواجه التخطيط التربوي كغيره من أنواع التخطيط أشكال من المشكلات ، وقد حدد س.د رولي C.D. Rowly بعض

المعوقات التي تواجه التخطيط التربوي وأهمها:

- 1- العلاقة بين المدرسة والبيئة لها دورها البارز في التخطيط التعليمي.
- 2- عدم القدرة على استيعاب جميع الملزمين بالتعليم.
- 3- المنافسة على السلطة والنفوذ عن طريق الأنظمة التعليمية.
- 4- اختلاف الأنظمة الدينية وما ينتج عنها من مشكلات.
- 5- لالة السياسية للغة التدريس.
- 6- الأيديولوجية السياسية وأثرها على الأنظمة التعليمية.
- 7- البيروقراطية وأثرها في التخطيط التعليمي وتعويق التقدم في السياسة التعليمية.

وتواجه الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بعض المشكلات في التخطيط التربوي، وان كانت تظهر هذه المشكلات

في الدول النامية أكثر لضعف الإمكانيات لديها لمواجهة هذه المشكلات وأهم مشكلات التخطيط التربوي هي:

- 1- قصص البيانات والإحصائيات.
- 2- نقص الأفراد المدربين على التخطيط التربوي.
- 3- الافتقار إلى الوعي التخطيطي.
- 4- عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي.
- 5- الافتقار لوجود خطط بديلة.
- 6- تغير الظروف أثناء تنفيذ أو قبل إعداد الخطة.
- 7- عدم توفر القوى البشرية لتنفيذ الخطة.
- 8- قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطة.

مواصفات التخطيط وفق المقاربة بالكفايات :

- تحديد الأداء المنتظر في نهاية كل مرحلة
- تحديد مدارات الاهتمام بالنسبة لل
- تحديد القيم المحمولة و القضايا المتوقعة إثارها
- تحديد الكفايات
- تحديد مكونات الكفايات
- توزيع الأهداف المميزة والمحتويات وفقا لمكونات الكفاية
- تنظيم زمن التعلم بكل مراحل (الاستكشافي، المنهجي، الإدماجي )
- تحديد فترات التقييم
- ضبط فترات الدعم والعلاج
- برمجة المشاريع البيداغوجية



- البرامج الرسمية
- الوثائق المرجعية : دليل المعلم / الوحدات التكوينية
- تدرج الكفايات حسب مختلف الثلاثيات
- جداول التوافق بين الأهداف المميزة الواردة بالبرامج الرسمية ومكونات الكفاية وكفاية المادة