

# أى تخطيط .. لأى تربية

الكتور

## \* محمود قهّـبـر \*

تناولنا في الجزء السابق من دراستنا بالعدد الأول من هذه الحولية الغراء « أزمة التخطيط التربوي » ، والتي تتمثل في جملة سلبيات تحد من فاعلية التخطيط في مجالاته الكمية ، والكم كيفية ، والكيفية . وقد حللنا مضامين هذه السلبيات تحليلاً نقدياً يكشف عن ظواهرها وعللها من ناحية ، وعن جوانب من المبالغات النقدية التي حاولت أن تحصر الفشل في التخطيط التربوي داخل إطار من قصوره الذاتي مهمة طبيعة السياقات التي يعمل من خلالها التخطيط والتي تعاكس بقواها المضادة فاعليته على أرض العمل من ناحية أخرى .

وفي هذا الجزء من الدراسة نحاول أن نوضح معوقات التخطيط سواء تلك التي تنبع من داخله ، وتلك التي تأتيه من خارجه ، وكلها تسهم في تجسيد ظاهرة القصور أو الفشل تبعاً لمفهوم متطور عن التخطيط في التربية .

وإذا كانت التربية قد اتسعت باتساع الحياة ، وأصبحت متعددة المداخل والأبعاد والنظم ، فإن التخطيط في مفهومه الحديث قد تطور بشكل يمكنه من استيعاب هذه التحولات الجديدة في التربية ، ولم يعد يدرك في لفظه المطلق والعام ،

---

\* استاذ مساعد بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة قطر .

ولأنما في وظائفه المتشابكة ، والتي لا يقوم بها مخطط واحد في نوعه ، ولكن فريق متعدد التخصصات ، تتوزع على أفراده أدوار نوعية يعدون لها ، ويعرفون بها ، وينهضون بها معاً بروح الفريق الواحد .

وهكذا أصبح التخطيط أشكالاً وأساليب ومناهج تختلف باختلاف الأطر التربوية وماهية الأنشطة أو العناصر التي تتضمنها ، ويراد لها أن تنسق وتجبك في عملية التخطيط .

وفي يقيننا أن التخطيط باق ولن ينتهي دوره . لقد أصبح مسلكاً حيويًا لنمو التربية ، وأداة ضرورية في تطويرها وصنع مستقبلها ، ومن ثم في صنع مستقبل الحياة لكل مجتمع يخطو إلى الأمام .

#### معوقات التخطيط :

إن هذا الدفاع الحار الذي سقناه عن التخطيط لا يعني أنه مبرأ من كل عيب ، ولكنه وقف في الجانب المعاكس لسياسة الاتهام والإدانة ... والواقع أن للتخطيط نواحي قصوره تتمثل في جملة معوقات يأتي بعضها من خارجه كما يأتي بعضها الآخر من داخله ، وكلها تفرز تأثيراتها السيئة في سياقات العمل التي يتحرك في مجاريها التخطيط .

#### معوقات خارجية :

١ - في معظم الحالات ينظر إلى التخطيط نظرة شك وارتياب من قبل السياسيين الذين تشغلهم اهتمامات اللحظة الحاضرة ، والنتائج العاجلة ، والآثار الملموسة ، والتقدير الكمية المرضية . وهذا ما يتنافى مع طبيعة التخطيط وبالذات التخطيط الشامل ، طويل الأجل والذي يعجز عن تحديد مقدار عوائده ومدى نجاح تقنياته وإجراءاته في تحقيق الأهداف المطلوبة ولا سيما تلك التي تركز على نوعية اجتماعية أو معنوية غير منظورة (١) .

٢ - لا يترك التخطيط يمشي بقوانين عقلانية Rationalité وإنما يخضع لحركة تسييس Politisation ويتحول الدور الفني للتخطيط إلى دور تابع غير مستقل ، وعليه أن يعمل في ظل السياسة المفروضة . وكثيراً ما تخرج قرارات سياسية تفاجيء أجهزة التخطيط ، وتلزمها القيام بخطط مستعجلة من قبل أن تتوافر لديها المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة وما يتصل بها من جداول زمنية وتكاليف ضرورية (٢) ، وهكذا يتحول المخطط إلى « طباخ » يقدم أكالات تبعاً لوصفات تعبر عن مجرد طلبات أو رغبات بصرف النظر عن فنية المواصفات ... كما يتحول إلى « خياط » يجتهد في حياكة ثوب على « الموديل » المرسوم دون تفكير في مدى صلاحيته لشكل معلوم . ومن ثم يسير التخطيط في عمله بخطوات غير منظمة ، وبأسلوب المحاولة والخطأ ، بل وأحياناً بمنطق مزيف بعيد عن العلمية حين يبرر الأخطاء ويظهر النجاح المزعوم مجارة لأهواء الساسة وما يريدون .

٣ - في معظم الدول تتحكم وزارة المالية في كل عمل وزاري ، ولها أسلوب تقليدي يميل إلى خفض الميزانيات أو تقليل الاعتمادات المطلوبة لتمويل مشروعات التخطيط . وإذا لم ينتج هذا الأسلوب أزمات توتر وصراع ، فإنه يلزم التخطيط بإعادة النظر في خطته لاختزالها وقص زوائدها وأطرافها (وقد يكون في هذه الزوائد والأطراف كمال المشروع أو اكتماله) . وهكذا تخف عند المخططين نزعة الطموح ، وتقل درجة الحماس ، ويرضون بالقليل من النجاح لخطط صغيرة أو متواضعة ضئيلة الكلفة ، بسيطة العوائد . وتظهر خطورة هذا الوضع في كثير من الدول النامية المأزومة اقتصادياً ، والتي تتنافس فيها قطاعات الانتاج والخدمات على أخذ أنصبتها من الخزينة العامة لتمويل مشروعاتها ، وكلها مهمة وحيوية .

وكثيراً ما تقابل الخطط الكبيرة أو المكلفة برفض كامل ، وهكذا تعطل المشروعات العظيمة وتنام الحلول وتؤخذ بأضعف الوسائل دون مواجهة

الواقع أو المتغيرات بتخطيط جيد وتوقع منهجي واستعداد عملي منظم  
بالأساليب والامكانيات المناسبة (٣) .

٤ - إن خلفاء الساسة على رأس الأجهزة الحكومية هم «الاداريون» . ولما كان  
يشعر هؤلاء بقوة الضغوط السياسية التي تأتي بهم وتؤثر في عملهم ، فإنهم  
يكونون طبقة بيروقراطية حارسة لأنظمة الوضع القائم وعاملة في خدمة  
السلطة . ومن ثم فإنها لا تميل إلى التجديد أو التغيير فيما استقرت عليه الأمور  
واصطلحت عليه الأحوال . وقد يأتي أفرادها من خارج النظام التعليمي  
لإدارته ، ويسيرونه بمنطق هواهم : ما يحبون وما لا يحبون ، ولا يحاولون  
أن يتعلموا بجدية أو تعمق منطق التخطيط وفنية إجراءاته ونوعية مطالبه .  
وهكذا تبعد اهتماماتهم عن اهتمامات المخططين وتختلف وجهات نظر  
العاملين . وقد تفرض على التخطيط صفة حيادية أو تحريفية تعمل للواجهة  
الشكلية التي تستر ما وراءها من فراغ (٤) .

٥ - في كثير من الدول النامية يعمل التخطيط في سياق اجتماعي معوق . فالمخطط  
قد يشعر بالعجز أو الحيرة أمام أهداف تربوية يعاكسها النظام الاجتماعي  
وتنقضها فلسفة وسياسة وممارسة ... فالقبلية ونفوذها ، والحزبية وأهواؤها ،  
والتسلطية وأضرارها ، ونقص الديمقراطية أو غيابها ، كلها تلوي عنق الخطة  
وتخرج بها عن مسارها المرسوم . وقد ضربنا أمثلة صارخة لانحرافات التخطيط  
وبعده عن تحقيق النتائج المقصودة .

٦ - بالإضافة إلى ذلك توجد عقبات ناشئة من التناقضات بين البيئة الاجتماعية  
والثقافية كالتقاليد ، وتنظيم الانتاج ، ووسائل الاتصال والعلاقات الاجتماعية  
من ناحية ، وبين النماذج أو الأنماط التي يقترحها النظام التربوي ضمناً أو  
صراحة من ناحية أخرى ، وتحملها خططه التنفيذية .

كما توجد عقبات أخرى تنجم في معظم الأحوال عن عدم التوقيت  
التوازن في تنمية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، حتى لو جرت

هذه التنمية وفق خطة شاملة متكاملة . ومثال ذلك : عدم التوافق الزمني بين الصناعات الانشائية وبرنامج الأبنية المدرسية ، أو بين صناعة المعدات والتجهيزات التكنولوجية وبرامج التدريب التقني ، أو بين احتياجات السوق من العمالة الماهرة والحريجين من حملة المؤهلات المناسبة (٥) .

٧ - يسير التخطيط في بعض دول العالم الثالث على مبدأ «تخطيط المشروعات» . وتجمع هذه المشروعات التي تتقدم بها قطاعات مختلفة وتناقش في لجنة تخطيط قومية ، وتدمج في مشروع عام أو في خطة قومية لها أهداف عامة تخضع لنفوذ القوة الحاكمة أو لطبقة الرأسماليين المتنفذة . وتتعارض الأهداف أو الاجراءات لوجود نوعين من التخطيط :

- تخطيط اقتصادي عام يهتم بالأرقام ، والمشروعات المحددة ، والانتاجية المثمّنة ، والزمن المختصر .

- وتخطيط تربوي له فلسفته الخاصة ، والمتعلقة بذات الإنسان ، ومستقبلية المجتمع ونوعية الحياة فيه ، والزمن الممتد من خمس إلى عشر سنوات وحتى إلى ربيع قرن (٦) .

### معوقات داخلية :

١ - في بعض الحالات يحتفظ التخطيط التربوي - نتيجة أصوله الاقتصادية وانهماكه الطويل في أعمال التوسع الكمي أو النمو الخطي للتعليم - بعادات عمل وأساليب اجراء تحد من قدرته على الاسهام في الاصلاح . فعند التخطيط له ينحصر هم المخططين في قضايا الاستثمار (مع أنه عامل ثانوي في الاصلاح) وقد يغفل معالجة بعض الصيغ والجوانب التربوية المتعلقة بالاصلاح مثل إعداد البرامج التعليمية ونوعية محتواها ، والأنماط المتعددة لمواقف التعليم والتعلم ... وهذه أمور لا يمكن التعبير عنها بتقديرات مالية ، وإنما يتوافر بشأنها معلومات تحفل بها العلوم الاجتماعية والتربوية .

٢ - انقطاع الصلة بين تصور الخطط وتصميمها من جهة ، وطرائق تنفيذها وتطبيقها من جهة ثانية . فالخطة في مستواها العملي تنفذ بطرق تقليدية أو ترتبط بممارسات مألوفة يتصورها منفذوها ، وقد يلبسونها أثواباً جديدة ولكن يسيرونها بروح قديمة ، ولا يكون التشابه إلا في الشكل . فقد تعتمد الخطة برنامجاً خاصاً بإعداد معلم جديد ينهض بالتعليم الريفي ، وفي التطبيق تقام مدرسة خاصة في قلب المدن تعزل الشباب مدة سنوات الإعداد الطويلة ، ويدخلون الريف مغترين فيه أو بعيدين عن قضاياهم ومشكلاتهم (٧) .

إن أهمية التربية ليست فيما تقوم به من أعمال ولكن في إمكانية قياسها وتقدير عائدها . ولأننا لم نستطع اتقان مقاييس جديدة للتقويم فإننا نستمر في استخدامنا للمقاييس القديمة في الانجاز التربوي عند تقديرنا لنتائج التخطيط وآثاره في عمليات التعليم واصلاحه .

٣ - التخطيط - مثل كل الأنشطة المشبعة بروح علمية وأساليب تكنولوجية - فيه الجيد وفيه الرديء ، وهذا لا يتصل بالتخطيط كفلسفة ومنهجية وتكنيكية ولكن يتصل بالمخططين كمتخصصين ذوي كفاءات متباينة . وحتى نعمل على إزالة سلبيات أو نقائص المخططين الأردباء ، فإننا نكشف النقاب عن هوية تخطيطهم :

- فهو تخطيط لا يتزود بالوعي الكافي عن الطرق التي يتوسل بها المجتمع في تعويق التعليم أو تأييده .

- ولا يراعى ضغوط السياسة ومطالب الجماهير ، واحتواء الصراع والتوتر والتناقض بين متغيرات النظام الاجتماعي ونظمه الفرعية .

- ولا يأخذ بإيقاع حركي مناسب ، يساير الظروف والمتغيرات التي تؤثر في عمله . فالبطء قد يضر أحياناً حين لا يدرك الفرص المتاحة للانجاز والنجاح ، والتسريع الذي ينتهج الطرق المختصرة أو يقفز فوق الواقع قد يؤدي إلى خيبة أمل مؤسفة .

— ولا يصلح من ذاته ، ولا يسد ثغراته ، فلا يعد المخططين المؤهلين في نوعيات ومستويات وتخصصات مختلفة ، ولا يقوم مسبقاً بتخطيط العملية التخطيطية حتى يستكمل عناصره أو مقومات نجاحه .

### مفاهيم جديدة للتخطيط التربوي :

إن هذا النقد الذي اتسعت حدوده في فاعلية التخطيط التربوي ، وبيان نوعية المعوقات الخارجية والداخلية التي تعاكسه ، يدلان على عظم التطورات التي صاحبت التخطيط التربوي في أجياله المتعاقبة ، ومفاهيمه الوظيفية المتنامية .

ونستطيع أن نلخص في خط طولي مسار هذا التطور محدداً في خمس مراحل وظيفية متسلسلة على النحو الآتي :

داخل النظام التربوي في المجتمع تربوياً ومجتمعياً	}	حصر وتديبر
		توقع وتنوير
		اصلاح وتطوير
		تحديث وتغيير
		تنظير وتسيير

في جيله الأول عمل التخطيط التربوي داخل إطار كمي كأداة حصر وتديبر ، يعني بترجمة مطالب السياسة التعليمية في إعداد معلمين ومدارس وفصول وتلاميذ ومواد وتكاليف مالية . فالتخطيط أعمال حسابية تهتم بحصر وتسجيل ما هو موجود ، وتديبر ما يمكن اتخاذه لتعويض النقص في الامكانيات والموارد . وقد يطلق على هذا النوع من التخطيط بالتخطيط التصنيفي Logistical حيث يقوم بإعداد قوائم إحصائية وفهرسة الأدوات والمواد وعملية توزيعها .

ثم دخل التخطيط التربوي في مرحلة ثانية تتجاوز نطاق الاهتمام بالمدخلات التربوية وتوفير عناصرها ، فامتدت نظرية الكمية إلى حجم مخرجاتها . واخترع

أساليبه الخاصة بالتوقعات المنتظر حدوثها ، ثم عمل على تحقيق أكبر كسب ممكن في ظل الامكانيات المتاحة فكانت وسائله في التحوط والتنوير . وعمل بشكل يوازن بين الكم والكيف لتقليل درجة الخسارة في مجال الهدر التعليمي . وهذه المرحلة هي مرحلة التخطيط الكم - كيفي .

وفي مرحلة ثالثة بدأ التركيز على الجانب الكيفي حين زادت العلل التعليمية ، وبان قصور التخطيط الكمي ، فاتجه التخطيط في مباحثه ومنهجيته يعالج أخطاء النظام التربوي ويصلح في إطار شامل نواحي النقص في قطاعاته العاملة : الإدارة ، المناهج ، والتدريس ، وإعداد المعلمين ، والتقويم ... الخ . وهذه المرحلة يمثلها الجيل الثاني للتخطيط .

ولما تكشفت النتائج الحاصلة عن قلة العائد ، اتجهت أنظار النقاد والمخططين إلى ضرورة الخروج إلى قلب المجتمع ونظمه العاملة ليكون للتخطيط دور قيادي ومتعاون في تنظيم وتهيئة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتي تؤثر في فاعلية النظام التربوي . وهذه هي مهمة التخطيط التربوي الذي يدخل في مظلة التخطيط القومي العام ، أو يكون له فيها دور أساسي في تصور التطوير وتحديث المجتمع . وبدأ التخطيط يعمل في ميدان جديد مع انتشار وتدعيم أشكال التربية المستمرة وصيغ التعليم اللانظامي .

وهذا هو جيل التخطيط الثالث الذي لم يترسخ تماماً ولم ينته في تشكيله بعد . ومع ذلك ، أضيف بعد عملي يكمل البعد النظري أو الفني في صياغة الخطط وتصميمها ، وقضى على الهوة التي كانت تفصل بين المنظرين والممارسين والتي أدت في الماضي إلى سوء النتائج وقلة العوائد .

هذا التحول الوظيفي لم يخفف من أعباء التخطيط ، وإنما على العكس قد زاد منها ، فهو تحول تراكمي ، يضيف الجديد إلى القديم ويحتفظ بهما معاً . ومن هنا تعددت أدوار المخطط تعدداً يدعو إلى البحث والتحليل لمعرفة طبيعتها ونوعية وظيفتها وإمكانية القيام بها في عمل المخطط التربوي الحديث .



## أدوار المخطط التربوي :

ليس من السهل أن نحصل على قائمة بأدوار وظيفية محددة يأخذ بها المخططون في وعيهم وعملهم . ولا يرجع ذلك فقط إلى اختلاف التصور لطبيعة الوظائف التخطيطية بين جماعة المخططين وجماهير المتعاملين معهم أو المتأثرين بأعمالهم ، وهم فئات ونوعيات مختلفة ، وإنما يرجع ذلك أيضاً إلى غياب تصور محدد متفق عليه بين المخططين أنفسهم إزاء ما يقومون به من عمل فني أو مهني .

فهناك أدوار الأداء الوظيفي التي يقوم بها المخططون بالفعل **Role-per Formance** وهناك أدوار التوقع التي يتصورها سواء الممارسون أو الشركاء **Role-expectation** وقد تكون مجرد توقعات أو تصورات مرغوبة تتجاوز نطاق الامكانيات أو الكفاءات وقد يقوم بها نفر من المخططين الأكفاء وتصبح أدواراً مكتسبة **Achieved Roles** ولكنها تظل بالنسبة للكثرة الأخرى أو العادية مجرد أدوار عظيمة مطلوبة ، ويجتهدون في اكتسابها **Ascribed Roles** (٨) اننا نستقي هذه الأدوار من طبيعة العمل الذي يقوم به المخطط التربوي بالفعل ومن سياق النقد الموجه إلى هذا العمل ، باعتبار أنه نقد تحليلي ينصب على سوء الوظيفية في الأداء المهني للمخطط ويوجه إلى أعمال جديدة للتخطيط التربوي حتى يستكمل فاعليته المرغوبة .

ولم نهتد إلى أسلوب منطقي في ترتيب هذه الأدوار ، لأننا لم نتفق بعد على تعيين الأهم منها والمهم ، الأولي منها والثانوي ، الرئيسي منها والفرعي ... ولهذا فإن وضعنا لها هو وضع حصري على قدر علمنا ، ويستهدف التعريف بها في خطوط عريضة دون الدخول في تفاصيل نوعياتها الاجرائية أو الوظيفية .

## المخطط تكنوقراطي وتكنيكي :

### ١ - المخطط مصمم :

إن الوظيفة التقليدية للمخطط والتي عرف بها يوم أن بدأ يمارس عمله هي «وضع الخطط» بما يتطلبه ذلك من تحديد الاتجاهات العامة للخطة ، وتعيين أهدافها ،

ومراحل تنفيذها ، وبرامجها السنوية تبعاً للأولويات المفضلة والامكانات المتاحة وحجم تمويلها وإطار مشروعاتها ، والتنسيق بين عناصرها بشكل متكامل حتى تأخذ الخطة صيغتها النهائية » ثم الاعلام بها ، وتقديمها لتكون أو لا تكون في موضع التنفيذ .

وهذا العمل يتم في شكل صياغة نظرية ممنهجة ومُشمَّنة ، في مكاتب أو في وحدات ثابتة داخل مركز الإدارة العامة للنظام التعليمي ، ولهذا يكون تعامل المخطط مع بيانات ومعلومات متوافرة ، وقرارات وتوجيهات حاكمة ، ومطالب وضغوط محسوسة ، وباستخدام المخطط لمناهج وتقنيات التحليل يستطيع أن يوفق بينها في عملية إجرائية تنتج ما يسمى بالخطة التي يسطرها على الورق . وهنا تنتهي مهمته كمصمم .

واختيار تكنيك التخطيط لا يقوم على مجرد تذوق شخصي ، وإنما هو اختيار منهجي يستند إلى معيار مقبول ، ويتناسب مع طبيعة الحالة وأهدافها ومجال التخطيط ( نظام - قطاع - عناصر - مشروعات ) . ولهذا فالمخطط رجل تكنوقراطي ، يختار على أساس كفاءته الفنية ذات المستوى المهني الرفيع . وقد يخرج من بين صفوف المدرسين الممتازين الذين يتلقون برامج تدريب خاصة تكسبهم مهارات التخطيط التكنيكية ، وتزودهم بمعارف علمية ، رياضية واجتماعية واقتصادية وسياسية . وقد يخرج من بين الاقتصاديين الذين يلمون بقدر من العلوم الانسانية والاجتماعية وبالذات ما يتعلق منها بالنظام التعليمي : مؤسساته وممارساته .

## ٢ - المخطط مطبق :

كانت مسئولية تنفيذ الخطط بعد وضعها موكولة إلى قوى تربوية مختلفة داخل النظام التعليمي ، ويشرف عليها كبار الإداريين . وكان الفصل بين تصميم الخطط وتطبيقها مضعفاً لكلا الجانبين . فالتصميم في عزله المكتبية يتعامى عن رؤية المؤثرات المتشابكة التي تتصارع على أرض العمل ، ومن ثم تبعد الخطة في صياغتها النظرية عن حقائق النظم الواقعية . وكانت معظم الخطط الجيدة مجرد تدريبات على إصدار

آراء مرغوبة وعرض تصورات مرضية شكلاً ومستعصية عملاً (٩) . ومن حيث التطبيق كثيراً ما كانت تنحرف مساراته أو تشوه مبادئه تبعاً لأهواء الممارسين ونوعيات ثقافتهم ومستويات كفاءتهم وتأثيرات الضغوط التي يتعرضون لها ، وغياب الرؤى والدوافع التي كانت وراء صياغة الخطة الموضوعية .

ولهذا فقد أصبح التطبيق جزءاً أساسياً في مفهوم التخطيط التربوي . وقد يكون المخطط بالدرجة الأولى مصمماً أو مطبقاً ، ولكنه متعاون إلى حد كبير مع زميله الذي يكمله في جناحي الخطة « التصميم والتطبيق » . ويميل الاتجاه المعاصر إلى أن يكون المخطط الواحد مصمماً ومطبقاً على السواء وتتكامل فيه الوظائفتان ولو بدرجات مختلفة (١٠) .

وتتطلب مستلزمات التطبيق الاتصال بوحدات متشابكة داخلية وخارجية تسهم بأنشطتها المختلفة في تحقيق أهداف الخطة ... ففي المجال الداخلي تتصل الخطة بأجهزة إدارية ومالية ، ووحدات مناهج وتدريب وأبنية ومعدات وغير ذلك مما تستدعيه عناصر الخطة التربوية ... وفي المجال الخارجي تتصل الخطة بالذات إذا كانت خطة شاملة أو تنفذ في مستويات اقليمية ومحلية - بوحدات اسكان وصحة وزراعة وصناعة وغيرها .

ويبرز هنا دور المخطط - مطبقاً - كمنسق تنظيمي ، يعلم كل وحدة بمسئوليتها المتخصصة في الخطة ، ويرتب معها جهودها النوعية ، ويعمل على دمجها في وحدة عمل متساق ومحكوم .

المخطط إداري :

١ - مخطط إدارة :

ولا نعني بذلك أن يتحول المخطط إلى رجل الإدارة المسئول عن إدارة وتسيير المؤسسة التربوية التي يقع على رأسها ويشرف على تنظيم وتحريك أعمالها ، فهذا بعيد عن اختصاصه ، ولكن المخطط له صفة إدارية ذات طبيعة فنية تتصل بدائرة عمله التخطيطي . فهو في التصميم وفي التطبيق يدير أعمال جماعات من الفنيين

الذين يتوزعون في مكاتب متخصصة ، وتتطلب إدارته نوعاً من الاشراف والتنظيم والتوجيه والتصحيح والتقويم حتى يستقيم عمل الخطة في طريقها المرسوم تصوراً وتنفيذاً .

وقد تكون العلاقة بين المخطط وغيره من الفنيين علاقة عمودية كعلاقة الرئيس بمساعديه وتابعيه ، أو تكون علاقة الزميل بزميله ، أو كعلاقة القديم بالجديد الذين يعمل على تكييفهم وادماجهم في بيئة العمل الجديدة . ففي داخل جهاز التخطيط تتعدد المكاتب المتعاونة كمكاتب المعلومات ، ومكاتب التوقع والاسقاطات ومكاتب تخطيط الميزانية المبرمجة ، ومكاتب تخطيط البرامج ومكاتب تخطيط الأبنية المدرسية ، ومكاتب التنظيم والطرائق ومكاتب تخطيط الخدمات ، والخريطة المدرسية ، والمستحدثات التربوية .

ومن هنا فالمخطط مطالب بفهم مجالات العمل التي يتحرك فيها وموضعه منها رئيساً أو مرئوساً تبعاً للمستوى الإداري الذي يحتله من مستويات الإدارة التخطيطية ، وأن يجيد مهارات الاتصال ، وتركيز الدوافع ، وتحسين العلاقات ودقة العمل ، واحترام التوقيت ، ومراعاة الانضباط ، وحسن الانجاز . وعليه كذلك أن يفهم روح الإدارة العامة للنظام التربوي لكي يستطيع أن يجد المداخل المناسبة لقبول خطته وتحريك اجراءاتها على أرض العمل .

إن الفصل الذي يحدث بين الإدارة والتخطيط هو فصل تعسفي يضر بنمو النظام التربوي وبسلامة التخطيط فيه ، فالتخطيط أصبح أعمالاً ضخمة ، معقدة ومتشابكة ، وتتطلب آليات مؤسسية وعلاقات إنسانية ، وأنشطة تعاونية . ونجاح ذلك يتوقف على حسن استخدام أساليب التوظيف العام والشامل لنظام الإدارة التربوية ( ١١ ) .

## ٢ - معاون إدارة :

كما أن الإدارة لم تعد مجرد أنشطة تنظيمية تعمل لفرض نظام بوليسي وإقامة ضبط ورقابة ، وإنما أصبحت أنشطة عقلية وأساليب تكنولوجية لها مبادئ علمية

ومشعبة بقيم إنسانية . ومن هنا فالتخطيط لاغنى عنه للإدارة الرشيدة ليصيرها بحدود الوقت ، واستخدام الإمكانيات المتاحة ، والسير مع الأولويات ومراعاة الاقتصاد في الكلفة ، وتجنب مزالق الهدر أو الخسارة (١٢) ولمساعدتها في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة ، وتبدو أهمية التخطيط المتبصر في إزالة الحواجز الاجرائية التي تحد من فاعلية الإدارة ، وتقديم المساعدة الفنية للتغلب على سلبات مجموعة من العوامل المعوقة في مجال الإدارة وتمثل في :

— عوامل شخصية : تتصل بالنقص البشري والتقني في الهيئات الإدارية العاملة وسوء قيادتها وغياب المواهب ، مما يتطلب الحاجة إلى التدريب وإعادة التدريب .

— عوامل مادية : وتمثل في ضيق الحدود الفيزيقية ، ونقص الآليات والأجهزة أو تقادمها ، وتقييد خطوات الحركة والاتصال .

— عوامل منهجية : وتمتد بين إدارات واعية أو متبته وإدارات متسبية أو لاهية ، وتؤدي إلى ضياع الاجراءات في زمن مفقود ، مما يتطلب تدعيم الخط الإداري المتصل في نقاطه ، والموجه لعموم نظامه في مسار عام محكوم .

— عوامل اعلامية : تظهر في غياب أو اختلال نظم المعلومات وهي العمود الفقري لجهاز التخطيط .

— عوامل قانونية : ترتبط بتشريعات قديمة فاقدة الصلاحية ، وقواعد وتنظيمات متنافرة ، ورسم سلطات متصلبة ، وتفويضات تعمل لتجميد المسؤولية .

— عوامل سياسية : خاصة بنقص الكفاءة في القيادة السياسية وعدم الخبرة وذاتية الحكم واهمال الموضوعية .

— عوامل اجتماعية : تتمثل في اختلال العلاقة المباشرة مع الجمهور ، وغربة الإدارة عن القوى الاجتماعية التي تشتغل بالعمل القومي (١٣)

## المخطط السياسي :

لا يكفي المخطط بالدور الفني اللازم لإدارة عملياته التخطيطية أو بالدور التأثيري أو الإرشادي الذي يعاون به الإدارة التعليمية من أجل تسهيل إجراءات الخطة وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ، وإنما لابد له كذلك من ترقية هذا الدور للعودة إلى مصادر القوة السياسية التي تحرك أجهزة الإدارة في التعليم .

ولا نغني بذلك أن يتحول المخطط في عمله إلى رجل سياسي بالمعنى الاصطلاحي لهذه الكلمة ، أي يشتغل بالسياسة تبعاً لهويته الحزبية ، ومبادئ أيديولوجيته الحاكمة... إن التخطيط كعمل فني له صفته الاستقلالية أو الحيادية ما دام يرتبط بأهدافه المرسومة والتي ارتضاها له المجتمع ، ويسهر على إنجازها بعقيدة مهنية لا تعرف إلا الموضوعية والصالح العام ... ان الاستقلالية تمنح المخطط حقوق الاضطلاع بمسئوليته المهنية في مجال اختصاصه . والحيادية لا تعني برودة الحس الاجتماعي عند المخطط ، أو سلبه أمام الأحداث التي يفور بها تيار الحياة من حوله ، فالمخطط رجل ميسيس Politisé (١٤) وهو بهذه الصفة يعمل لنمو النظام التعليمي ، ويخطط لهذا النمو ، أي يصبح رجلاً منفتحاً على كل نشاط إيجابي يؤدي إلى إحداث تغييرات بنوية اصلاحية أو راديكالية تغير من أحوال المجتمع ، والتربية بشكل أساسي ، ومن ثم يصبح المخطط عاملاً أو لياً في إدارة المتغيرات وتطوير الواقع ، أي رجل سياسة بالمعنى العام ويتحدد دوره الأساسي في نقطتين :

- التأثير في عملية صنع القرار الذي يصدر من قبل المسؤولين السياسيين .
- تقديم بدائل استراتيجية تخدم حرية المناورة السياسية .

## المخطط مهيبء لاتخاذ القرار :

تأتي القرارات الأساسية الجوهرية كحصيلة لسلسلة من القرارات الصغيرة ، وعندما تصل إلى نقطة حرجة تتجمع عندها يحدث القرار الرئيسي أو السياسي والذي به يكون التغيير (١٥) .

والمخطط هنا يصبح وسيطاً فنياً بين القوى الاجتماعية المتأثرة بالنظام التربوي والقوى السياسية التي تخدم مصالحها . والمحافظة على مركز الثقل في هذه الوساطة يعطي المخطط مركزاً مهنيّاً خطيراً ، فهو الذي يبلور مطالب الجماهير ويجمع القرارات الصغيرة حيث تخرج من زوايفها المتفرعة في أنحاء النظام ومستوياته . ويلخص مضامينها في محتوى مناسب على أساسه يكون القرار الأخير . ومن ثم يحتمل المخطط موقع ضغط يؤثر في اتخاذ القرار السياسي ، لكن ضغط المخطط لا يرتبط بقوة تهديد أو اكراه أو إملاء ، وإنما يمثل قوة فنية يستند إليها رجل السياسة حين يرجع إلى خبرة المستشارين أو الأمناء . فالمخطط يصوغ للسياسي القرار ، ويبين له أهمية إصداره وضرر تحريفه أو إهماله . وينسج الضغط هنا من فنية المخطط دائرة حصار لا يستطيع السياسي المسئول الفكك منها أو الخروج عليها . وهو إذ يفعل ذلك يصبح الصانع الحقيقي للمادة السياسية التي يحرك بها القادة أحداث المجتمع .

ولكي يظل في موضعه ، فلا بد للمخطط أن يبقى دائماً قوة جذب تلتقي عندها آمال الجماهير وثقة السياسيين . وهذا وضع يتطلب من المخطط - في أمانته الشخصية وإخلاصه لقيمه وأفكاره التربوية والإصلاحية ، وكفاءته الفنية ولباقته الاجتماعية - أن يلعب دوراً سياسياً له وجه جديد لا يعرفه حتى السياسيون .

### المخطط رجل استراتيجيات :

في كثير من الحالات يتمسك السياسيون بآرائهم ، وقد يكون سر ذلك التزامهم بمبادئ البرنامج الحزبي الذي تم انتخابهم على أساسه ، أو إيمانهم بعقيدة أيديولوجية يتحركون بها . أو تعصبهم لأفكار يثقون في صحتها وقوة تأثيرها وعظم نفعيتها ، أو بسبب طبيعة سيكولوجية تحب التفرد في الإدارة والحكم .

والمخطط هنا لكي يقضي على عوامل الصراع أو الخلاف يتخذ موقفاً استراتيجياً آخر . فهو يجتهد في صياغة بدائل مختلفة تنتظم حول أولويات أو إمكانيات أو نتائج عاجلة ومرضية لكنها مطلوبة كلها وداخلة في نطاق الخطة العريضة التي يعد لها .

ويترك للسياسي حرية الاختيار منها . وهو بذلك لا يقدم له مسلكاً وحيداً يحصره في دائرته المغلقة ، ولا يخرج منها إلا بقرار موضوع وجاهز لإصداره ، وإنما يقدم له عدة مسالك يشعر معها بقدرته على المناورة السياسية ويتخذ القرار الذي يرضيه وكأنه هو الذي ارتآه وصاغه وأصدره .

والمخطط إذ يخفي وراء هذه الستارة يصبح السياسي المجهول الذي يسطر عناوين السياسة ويقترح السياسيون باعلانها .

### المخطط باحث :

أصبح البحث عنصراً أساسياً في بنية التخطيط وقد تشعب بطبيعة علمية معقدة ، فالمخطط مطالب بفهم امكانيات وحدود النمو التربوي ، ونوعية التأثيرات المحتملة لهذا النمو داخل عمليات التغيير الاجتماعي الشامل . ولن يتوافر له هذا الفهم إلا إذا كان مرتبطاً بخبرة عملية تؤصلها وتدعمها نتائج البحوث العلمية . وما يشغل المخطط على وجه التحديد مسائل بحثية لها أهميتها الخاصة في التخطيط ، كما تمتد أمامه بعض المجالات البحثية لا يرى مفرأ من اقتحامها حيث يزوده البحث فيها بقدرة تخطيطية لازمة لاحداث اصلاح تربوي فعال .

### مسائل بحثية في التخطيط :

حددت ورشة العمل التي نظمتها المعهد الدولي للتخطيط التربوي في عام ١٩٨٠ (١٦)

عدة مسائل رئيسية يتعامل معها البحث في التخطيط التربوي هي :

١ - فهم طبيعة العمل بكل نوعياته العقلية والعاطفية والاجتماعية كإطار مرجعي في التربية .

٢ - تنمية التكنولوجيا كعلم أساسي دال على نوعية ظروف وشروط العمل الانتاجي .

٣ - إدراك عملية صنع القرار السياسي ، والقدرة على تحليل العوامل التي تؤثر فيها سواء تلك التي تنبع من داخل النظام التربوي أو تأتي من خارجه .



٤ - الوقوف على نظام التشريح الاجتماعي وحدوده وطبيعة المراكز الاجتماعية فيه وعلاقتها الرئيسية .

٥ - التعرف على نماذج الانساق - أو غيابها - بين اتجاهات النمو في النظام الاجتماعي ككل وبين النظام التربوي كنظام مستقل أو كنظام فرعي متصل به أو مندمج فيه .

### مجالات بحثية في التخطيط :

كما حددت ورشة العمل المجالات التالية :

١ - البحث في طبيعة وأنواع اللامساواة في التعليم .

وتظهر أهمية البحث في هذا المجال وعظم فائدته العملية للتخطيط . فنحن إذا كنا نؤمن بأن اللامساواة في فرص الالتحاق بالتعليم والقدرة على التحصيل تعكس وتتصل اللامساواة السائدة في المجتمع ، كان على البحث أن يعرفنا بعلم هذه اللامساواة ومداها وطبيعتها في المجتمع وطرائق انعكاساتها في التعليم وتأثيراتها المختلفة . وعليه أن يعرفنا كذلك بنوعيات ونماذج الفرص التربوية المتاحة والعوامل الاجتماعية والاقتصادية للتسرب أو سوء التحصيل ومظاهر المدرس التعليمي الأخرى . ونتظر من البحث أن يزدونا أيضاً بإمكانيات التربية التعويضية التي تقدم للفئات والبيئات المحرومة ومدى تأثيراتها الحقيقية ، واستراتيجيات تدعيم فرص المساواة ، وفهم المسار التاريخي لتطور هذه المشكلة في المجتمع والتعليم .

٢ - البحث في مسائل الكيف والمحتوى في النمو التعليمي .

ويزدونا البحث هنا لفهم محددات العوائد التربوية كأساس لتخطيط مواد ومحتويات التربية ، مما يؤدي إلى فاعلية التخطيط في المناهج والتعليم وتدريب المعلمين ... ومعرفة عوائد التعليم المختلفة التي تتباين بتنوع أهداف التعليم وتتجاوز عائد التحصيل الفعلي ... وإدراك طبيعة العمليات المستخدمة لتغيير بعض أو كل عناصر النظام التعليمي وما تشتمل عليه من علاقات إجرائية تربط بين الأهداف العامة وأهداف التعليم النوعية وعوائد التعليم المنتظر حصولها .

ويتطلب البحث هنا معالجة عينات ممثلة لهذه الحالات المؤدية إلى التغيير ،  
وتوضيح نوعية وفاعلية التجديدات التربوية والتي غالباً ما تمثل وجهاً وصفيّاً أو  
شكليّاً لا يسنده إطار عمل مفاهيمي أو تصوري .

### ٣ - البحث في مجال التخطيط الاقليمي والمحلي .

والبحث هنا مهم نظراً لما تتطلبه نوعية الظروف والحياة الواقعية في البيئات  
المختلفة من معالجة خاصة بحيث تسهم في تقديم حلول متكيفة تؤدي للنمو التربوي ،  
وتراعى في عملية التخطيط الاقليمي أو المحلي وذلك في إطار لامركزية معتدلة  
حتى تتوافق مسارات التخطيط الاقليمي مع أهداف وخطوط السياسة التخطيطية  
القومية .

### ٤ - البحث في مجال تقويم الخطط التربوية .

ويزودنا البحث هنا بالمعرفة الأساسية التي تتجاوز نطاق وضع الخطة لتشمل  
أساليب تنفيذها وتقويمها ، ومعرفة محدداتها وعوائقها ، وأساليب التفاعل بين  
التربية كنظام وغيرها من النظم العاملة والمؤثرة في المجتمع . إن فهم عوامل النجاح  
والفشل في تنفيذ الخطط يعطي المخطط مهارة وقدرة في تقويم الخطط وتحسين  
عمليات التخطيط .

### الأدوار وشركاء التخطيط :

هل تؤلف هذه الأدوار التخطيطية في تنوعها وتعقد طبيعتها وتشابك عواملها  
دوراً متسعاً متعدد الأبعاد Multi-dimensionel يقوم به مخطط كفاء ، أو تؤلف  
نوعيات تخصصية ينهض بها مخططون متخصصون في أدوارهم ، أو تؤلف  
علاقات وظيفية بين مخططين محترفين ومهنيين تربويين من إداريين ومشرفين  
وباحثين ومبرمجين ومدرسين وغيرهم ، وتنتظمهم في إطار عمل تخطيطي كشركاء  
متعاونين ؟

من الصعب إعطاء إجابة قاطعة ومحددة في هذا الموضوع . فتصورات الدور التخطيطي مختلفة عند المخططين أنفسهم وعند الآخرين المتعاملين معهم وقد أشرنا إلى ذلك من قبل .

وما نراه أن يتخصص المخطط في دور رئيسي يعد له ويشغل به ، ويظهر نحوه ميلاً ذاتياً قوياً ، وقدرة مهنية في الاضطلاع بمسئوليته ، فيكون هناك مخطط «مصمم» ومخطط «ممارس أو منفذ» . وهذا هو نوع المخطط بالمفهوم العام أو المتفق عليه ، الذي يتعامل مع عناصر خطة شاملة . كما يكون هناك مخطط نوعي ، كمخطط مناهج ، ومخطط ميزانيات مبرمجة ، ومخطط خدمات تعليمية ومخطط مركزي أو مخطط محلي .

وبجانب الدور الرئيسي للمخطط - في أي موقع كان وفي أي مجال يعمل - تكون له أدوار مساعدة تكمل أو تقوي فاعلية دوره الأساسي . وليس بلازم أن يشغل بها كمحترف أو متخصص ، ومتملك لكفاءة ممارستها بشكل مستقل ، ولكن يكفي أن يلم بطبيعتها وتأثيراتها في مجال عمله . والدور الرئيسي لمخطط ما قد يكون ثانوياً ومساعداً عند مخطط آخر ... فمصمم الخطة ليس بشرط له أن يقوم بالبحث في مسائل ومجالات التخطيط وكأنه باحث متفرغ لعملية البحث وليس مطلوباً منه أن يوجه المدرسين إلى أحسن أساليب التدريس وكأنه موجه أساسي في برنامج إعداد وتأهيل المعلمين ... ومع ذلك فلدى مصمم الخطة أفكار أساسية وكافية عن مثل هذه الأمور التي تتصل بها عناصر خطته .

هذا التخصص في الدور ، والالمام بطبيعة ومتطلبات الأدوار الأخرى المرتبطة به ، يستدعي إعادة النظر في تنظيم التخطيط وإعداد المخططين .

- فالتخطيط نوعيات وتخصصات متكاملة ، وتتطلب على مستوى وحدات التخطيط تكوين فرق عمل تخطيطية تضم أعداداً من المتخصصين تبعاً لاحتياجات كل وحدة ، ولكل فيها دوره المرسوم ، ويعملون معاً بروح الفريق الواحد في تعاون وثيق ، أو تفاعل سليم .

— مراعاة هذا التباين في مطالب التخصص التخطيطي عند إعداد برامج الإعداد أو التدريب لمخططي التعليم ، بحيث يكون هناك أساس عام مشترك ثم اختيارات تخصصية يرشح لها على أساس الميل والقدرة والكفاءة .

— تنوع بيئات ومصادر اختيار المخططين ، ماداموا يمثلون اتجاهات وثقافات وكفاءات مختلفة لازمة لمواجهة اتساع وتنوع أعمال التخطيط .

— تضمين برامج اعداد العاملين في التربية بكل قطاعاتها المختلفة مادة دراسية في التخطيط : بنظرياته وآلياته وتطبيقاته ، حتى يكونوا — مع اختلاف مستوياتهم ومواقعهم المهنية — على علم بطبيعة وعمل التخطيط وحتى يقدموا المساعدة المطلوبة منهم — كل في مجال عمله — نحو التخطيط والمخططين .

— تنمية قدرات المخططين العاملين بأسلوب ذاتي أو منظم ، وبشكل تام ومستمر حتى لا يفقدوا صلاحيتهم المهنية في عالم دائم التغير والتقدم . والتركيز على أهمية الحاجات المتغيرة لمفهوم متغير في التخطيط التربوي فلم يعد الغرض التربوي في التخطيط يتمثل في الاحتفاظ بالنظم التعليمية القائمة ، أو في امتداد خطى بطيء الخطوات لا يتناسب وسرعة التطورات المتعاقبة في المجتمع الحديث... إن هدف التخطيط اليوم يتمثل في تكييف هذه النظم ، وإحداث تغييرات تربوية وإصلاحية جذرية وهذا ما يتطلب نوعية جديدة من برامج التأهيل التخطيطي في توجهاتها ومحتوياتها .

والخلاصة أن برامج الإعداد أو التأهيل التخطيطي يجب أن تكون لها طبيعة ذاتية بحسب مشكلات النظم ، وأن تكون على قدر من التنوع لتغطي المساحات المختلفة في حقل التخطيط التربوي ، وأن تستهدف تنمية المهارات والتقنيات في مجالات المحاسبة والتنظيم والإحصاء ، وان تراعى الطبيعة التعاونية لعمليات التخطيط ، وتتركز على قدرات الاتصال بين الجماهير وأصحاب القرارات ، وأساليب تدفق المعلومات والحركة على كافة المستويات ، وأن تنمي في ثقافة المخطط

وكفاءته قدرات تربوية وبحثية ، بحيث تربي عنده بصيرة مهنية ترتبط بفهم ونقد وتحليل وتفسير المشكلات التربوية والمؤثرات الاجتماعية المتفاعلة معها في سياقات الحياة العامة (١٧)

### التخطيط ومستقبل التربية :

لا نظن وقد أعطينا للتخطيط مفاهيم جديدة وأدواراً عديدة أننا تملكنا في أيدينا مفاتيح الأزمة في التربية ، وما علينا إلا أن نفرض مغاليقها ونقتحم جرف علبتها السوداء ، ونحل داخلها عقد المشكلات المزمنة ... ان مثل هذا الظن ضرب من الوهم ، لأننا نعتقد أن التخطيط في عملياته لا يسير حرفياً بمنطق نظرياته ، وأن علمنا المحكم في التصور لا يؤدي أوتوماتيكياً إلى التطور . وما أسهل أن نخطط للديمقراطية على الورق لكن ما أصعب أن نحركها دون تحريف على أرض الواقع في المجتمع .

إن التخطيط في التربية - كالديمقراطية في المجتمع . يعمل في أجواء مشحونة بالمقاومات والصراعات وأنواع التوتر والعناد . ويرجع ذلك إلى كثرة الأطراف المختلفة في مواقعها ومصالحها وتفسيراتها .

وثانياً ، فإن التخطيط ليس بالعامل الوحيد الذي يستقطب فاعلية العوامل المؤثرة في تنظيم التربية وتطويرها ، ومهما كانت قوته في تريبط وتنسيق العوامل الأخرى فإن حركة التربية تتوقف على قوة كل عامل في ذاته ، ثم قوة البنية الهيكلية والوظيفية للنظام التربوي ، والتي تنتظم في داخلها كل هذه العوامل كوحدة متسقة متفاعلة .

وثالثاً ، على فرض أننا حققنا وبدرجة كبيرة من النجاح مبدأ التخطيط بالتعاون وبالمشاركة في تنظيم تربوي كفاء ، فإن النظام التربوي كالنظم الأخرى أو الكائنات الحية - لها درجة من النمو تتوقف عندها ولا تتجاوزها . وربما يكون بعد البلوغ والتوقف انتكاس أو انهيار ، ولا يكون ثمة مفر من إعادة بناء نظم جديدة ، أو بديلة . وهذه دورة الحياة وسنة التطور في تعاقب النظم وتوالد الأحياء .

ويبدو أن النظم التربوية في أشكالها التقليدية قد نمت ثم شاخت حتى لم تعد تجدي معها مقومات النمو ومثيرات التطور . ومع اشتداد العلل والأزمات في التربية ، بدأت تتعالى صيحات النقد داعية إلى هدم نظمها العاجزة والبحث عن نظم قوية وشابة لأنه لا أمل في إصلاح القديم .

وبعد أن كنا نطالب بزيادة الاعتمادات التي تخصص للتربية ، والتي وصلت حالياً إلى نسبة عالية مخيفة - أكثر من ٨ بالمائة من الناتج القومي في بعض البلاد (١٨) - بدأنا نسمع صيحات تدعو إلى التعقل ، واتخاذ الاتجاه المضاد في الدول النامية بعدم التوسع في المدارس وتوظيف الأموال التي يتلعبها تعليم مسرف ، قليل العائد ، في خلق عمالة مدربة وتنمية الأعمال الحرة والانتاجية خارج نظام التعليم ... وقد برهنت دراسات وأبحاث جادة على أن هذا الاتجاه الداعي إلى تناقص الاستثمار في التربية النظامية - والتي تفوقت على غيرها من قطاعات التنمية المعوقة - يجدي كثيراً في خفض مستويات الفقر .

هل هذه ردة تربوية ؟ هل كفر الناس بالتربية ولم يعودوا يؤمنون بقدرتها السحرية والتي ظنوها لها من قبل في إصلاح المجتمع وترقية الحياة ؟

ليست ردة ، وليس كفراً ... فالتربية وهي أكبر من مجرد تعليم مدرسي « تـمـدرس » Schooling ستظل ضرورة حياة ونمو وبقاء ، ولن تزول في مجتمع إلا إذا انتهت فيه الحياة وآذن هو بالزوال .

ماذا إذن ؟ ... إنها وقفة مع العقل ، والنظر في واقعية واتزان . وقفة ، والتربية في مفترق طرق ، وعليها أن تختار .

- الطريق الامتدادي : الذي يعمل لصيانة النظم القائمة ، والمحافظة عليها ومتابعة السير في الطريق المسلوك . والنمو حركة متصلة دون تغيير أو تعديل .

- الطريق الاصلاحى : والذي يعمل على إدخال اصلاحات متدرجة في حدود الامكانيات المتاحة .

– الطريق الراديكالي : والذي يحاول إحداث تغييرات جذرية في البنى والهياكل الأساسية للنظم التربوية .

– الطريق الثوري : والذي يهدم نظم المجتمع القائمة ويأتي بنظم جديدة تعمل بينها التربية وفق تصورات وأساليب غير عادية .

والاختيار الأول يمثل الاتجاه المحافظ في التربية والذي ينفر بطبعه من كل تغيير ، فالقديم المألوف خير من كل جديد غير معروف . ولا يميل أنصار المحافظة إلى بدع التجديد أو التبديل ، لأنها تمثل في نظرهم وسائل تبديد أو تضليل ، فإدخال المستحدثات مكلف مالياً ومجهد بشرياً حيث يتطلب عوائد وطبائع ومهارات جديدة ، ثم لا تثمر في أغلب الأحوال نتائجها ، وإنما يصبح الأمر في النهاية إعطاء أسماء حديثة لمسميات قديمة ، أو إعادة توزيع الحمول المعقنة في زجاجات جديدة ، كما يقول الغريون المحافظون .

وعندما تشتد حملات النقد يعرف هؤلاء كيف ينحنون لعواصف التجديد فإذا مرت بسلام ، نرى الجديد قد ذاب في بوتقة القديم ، وتمشي التربية كما مشت من قبل لا تلوى على شيء ... والتخطيط مع هذا الاختيار هو تخطيط وظيفي يسير في نمط اصلاحي ، يؤدي عملياته في إطار تكنيكي داخل مكاتب الكنوقراطيين الذين يعملون فقط كجماعة موظفين فنيين .

والاختيار الثاني يمثل اتجاه الإصلاح الخطي الذي يسير في خطوات نمو ، تمثل إصلاحات جزئية ، لا تغير كثيراً من طبيعة وشكل النظام التربوي ، وإنما تعمل للتحسين الهادىء حيثما تمليه الظروف أو تجبر عليه ضغوط الواقع وحيثما تتوفر إمكانات التحسين . وقد يمضي هذا الإصلاح أحياناً في خطوات سريعة تشبه القفزات أو الطفرات ، وقد يمر في خطوات بطيئة أو غير محسوسة ، تبعاً لنوعية الظروف والدوافع والعوامل المتحكمة .

وهذا المسلك أشبه بالمسلك الأول إلا أنه متحرك ، وتحركه على خط الاستمرارية التي لا تعرف الثورية أو الانقلابية . ومع أنه يردد نغمة التجديد إلا أن تجديدهاته

مهضومة وميسورة يستوعبها النظام ويختزلها في ذاته ولا تكاد تظهر من بين عناصره المألوفة ، وخطواته في التجديد متأنية ، وتتجه إلى غايات ثابتة أو راسية ، ولذلك فأنصاره كثيرون يمثلون الاتجاه الوسطي أو الاعتدالي ، ويستقطب نحوه عدداً متزايداً سواء من أصحاب اليمين أو من أصحاب اليسار .

ولهذا يرى بعضهم « أن التطور التربوي في المستقبل سوف يتبع إلى حد ما الاتجاه الذي سلكه في الماضي القريب . وفيما عدا بعض الحالات الطارئة فليس من المنتظر حدوث تحولات أساسية من شأنها أن تؤدي إلى قيام نظم تعليمية مختلفة كلياً عن النظم الحالية » (٢٠)

والتخطيط في هذا الاتجاه يتجاوز نطاق العمل التكنيكي في مجالات الكم التعليمي ، وينشط إذا مسته حركة سياسية أو وجد مؤازرة شعبية تسعى لتنفيذ مشروعات لها مطالب تربوية .

أما الاختيار الثالث ، فهو اختيار اليسارية التربوية الجديدة ، والذي تتحرك به قوة سياسية منفتحة على كل نشاط يؤدي إلى إحداث تغييرات بنوية أساسية تجسد اصلاحاً واسع النطاق أو ملموساً يزحزح العقبات الكئود والتي تقف في سبيل التطور المنشود .

والتخطيط هنا قوة متحركة تعمل لمستقبل مخطط . ويأخذ بالتعاون وبالمشاركة مع كل القوى المؤثرة في المجتمع ، ويعمل بأساليب التوقع والتنبؤ والاسقاط والمحاكاة والنماذج الرياضية والسناريوهات والأتمتة وغير ذلك مما تقدمه التكنولوجيا المعاصرة .

والاختيار الرابع الأخير يمثل اتجاه الثوريين الذين تؤزمهم الأوضاع القائمة ، وتدفعهم صدمة الأحداث إلى تغيير الواقع بكل نظمه وأشكاله ، وإذا كان التغيير الجذري هدفاً ووسيلة في كلا الاتجاهين الثالث والرابع ، إلا أن الثوريين يهتمهم في المقام الأول هدم القديم دون نظر إلى تجريب أو تقويم ، بعكس الراديكاليين



الذين يؤمنون أولاً بصلاحيته البديل . وبينما يمشي الثوريون بقوة السلطة فوق الوقائع تحركهم أيديولوجية تغيير اجتماعي شامل وعاجل ، يمضي الراديكاليون بمنطق استراتيجي وسط متغيرات متشابكة يعملون لها حساباً حتى يحمل التغيير في ذاته قيمة التطوير .

والتخطيط هنا لا يمضي بالعقلانية والتكنولوجيا والتعاونية ، وإنما يصبح أداة في يد الثوريين لنشر أيديولوجية التغيير ، وقد يضطرب بين أمرين : إلى أين يسير ؟ وكيف يسير ؟ ولذلك فالأيديولوجية بحاجة ماسة إلى منهجية .

والمخطط - أمام هذه الاختيارات - ليس له حق الاختيار ، فالاختيار في حقيقته أملاء سياسي . وهذا الإملاء قد يكون معلناً أو مضمراً ، وقد يمارس بشكل مباشر أو غير مباشر . والتخطيط في أحسن حالاته قوة متحركة ، وليس قوة موحدة بذاتها ولغيرها ... ونحن كمرين لا نملك حق التوجيه السياسي ، وليست لنا سلطة الإملاء ، ولا نحتل موقف الحكيم الذي يقدم نصائحه للأمر ، اننا نترك حق التوجيه لصوت الضمير ، ضمير الأمة والسلطة والجماهير . وهذا الضمير شيء حي في كل مجتمع ، وليس مغيباً أو ميتاً فيه ، قد ينام ويغفل لكنه يستيقظ ويتحرك ولا يموت . وكل مجتمع يحافظ على وجوده بشكل ذاتي ، ويعطي لنظمه أدوارها المقسومة ، ويمنحها التفويض بالعمل في حدود مسئولياتها وسلطاتها ، ويسلبها هذا التفويض إذا هي قصرت فيه بشكل يؤذيه ، ويبحث عن نظم أخرى أقوى وأكمل حتى لا يهدد في وجوده ، أو يصاب بأزمة اختناق مميت . ومن ثم فإن التربية كنظام تأتي في مقدمة النظم العاملة في المجتمع ، ولن تكون آخر ما يهتم به المجتمع ... لقد مشى بها منذ أن قام في بداية التاريخ الحضاري للإنسانية ، وعرف كيف يصنعها ويطورها ويتطور من خلالها ويشبع حاجاته منها .

ومهما كان نوع الاختيار التربوي الذي تأخذ به المجتمعات المعاصرة ، فإن هناك إتجاهاً عاماً إلى دعم وتعزيز قدرات التعليم النظامي مع الإبقاء عليه كنظام راسخ وأساسي لا يمكن الاستغناء عنه . هذا مع الكف عن محاولات التمطيط

في أحجامه حيث تضخمت بشكل مبالغ فيه ، ومراجعة منظومة الأهداف التي تستوعب نظرياً كل شيء وتعجز عملياً عن تحقيق أي شيء ، وذلك لأن مطالبها تتجاوز قدرات التعليم وكفاءة العاملين .

وللتخطيط هنا في دوره الفلسفي مسئولية خاصة تجاه « عقلنة الأهداف » والنزول بها من سماوات الخيال الشاطح إلى المثل العليا أو الأمل العريض لمعيشة الحقائق الاجتماعية على أرض الواقع . وهذا يتطلب فلسفة تخطيطية محلية أو وطنية ، لا تجري بلا وعي في فلك التخطيط العالمي والذي تأخذ به دول عظمى بينها فجوات حضارية لا تهمل ولا تنكر .

كل نظام تعليمي يجب أن يكون من نبت أرضه و متكيفاً مع خصائص تربته وجوئه . ومع ذلك فالتلقيح الجيد مفيد ، ولكن الأفيد أن نعرف كيف نختار اللقاح المناسب ، وأن نجاح أي نظام تعليمي ليس في أشكاله المستعارة أو الفضفاضة والتي يخنتق حقيقة في داخلها ، وإنما في درجة اشباعه للحاجات الأولية التي تتطلبها التنمية القومية . وحاجات هذه التنمية مختلفة ، وتمثل مستويات من النمو والتقدم في المجتمعات ومن ثم فإن تباين النظم أمر طبيعي وليس فيه من عيب إذا عرفت هذه النظم كيف تسير مع الناس في حياتهم .

ولما كانت حياة الناس قد اتسعت وتعقدت وتزايدت أنشطتها بشكل لم يسبق له مثيل ، فإن المجتمعات تحاول الأخذ بدروب تربوية موازية أو مكملية ، أو متممة أو بديلة لنظم التعليم المدرسي ، لمواجهة مطالب هذه النوعية الجديدة في الحياة ، وهذه الدروب ذات صبغ وأشكال وأساليب ، بعضها استقر ورسخ ، وبعضها الآخر ما زال يتشكل ويتخلق ، وكلها تعبر عن مولد جيل جديد من الوسائط التربوية مرغوبة في المجتمعات الحديثة لما تتميز به من صفات يفتقدها التعليم المدرسي أو التقليدي .

— فهي قليلة الكلفة ، وتستغل امكانيات التعليم النظامي ، ومؤسسات البيئة على كافة أشكالها وتنوع أعمالها .

- وتقدم فرصاً تربوية متكررة وميسورة على مختلف المستويات لكل الفئات وفي كل الأعمار وبالذات في البيئات المحرومة مما يؤصل مبدأ العدالة والديمقراطية في التعليم .
- وتعمل لتحقيق أهداف مباشرة أو منظورة ، ذات عائد عاجل أو محسوس (٢١)
- وهي مع ذلك لا تكون نظاماً ولا نظاماً ، فهي خلو من الصفة النظامية Non-system وإنما هي أنشطة تشكل خارج النظام المدرسي ، وتفصل برامجها تبعاً لمطالب البيئة أو جماعة المتعلمين وتتسم بمرونتها البالغة وتنوعها الكبير وتكيفها أو تجددتها مع متغيرات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

وقد أدى بروز هذه الظواهر الجديدة في عالم التربية إلى تكوين نمطين منفصلين أحدهما نظامي قديم ، والآخر لا نظامي حديث ، يخدم كل منهما حاجات مختلفة لزبائن مختلفة وفي مواقف مختلفة ، ولم يعرفاً حتى اليوم كيف يندمجان في بنية تربوية شاملة على نحو يقدم فيه كل منهما للآخر بدائل مكانية أو زمنية ، تعمل لملافاة نواحي القصور أو الالافاعلية ، وتؤدي إلى تحسين الصفات الكمية والكيفية في العملية التعليمية .

وإذا كنا مضطرين لقبول درجة من الازدواجية بينهما ، فإنه من الضروري العمل على تقليل الآثار السيئة لهذه الازدواجية والتي تميل إلى ترجيح كفة التعليم النظامي نظراً لقدمه ورسوخه في المجتمع ، وارتباطه بقيم وشهادات ورموز لها تقديرها عند الأفراد ، ولما يحظى به من امكانيات مادية وفنية وأدبية من قبل السلطات المسؤولة في الدولة . وهذا الترجيح يقلل من كفاءة ونمو التعليم اللانظامي حيث يحصره في دائرة تعليم منحط يقدم بثمن نجس إلى الطبقة الشعبية ، ويتمركز حول أنشطة عملية أو تدريبات مهنية أو ثقافة أولية . وفي ظل هذه الأوضاع سوف تخسر التربية اللانظامية ، ولا تفيد إلا أفراداً يرضون بأدنى المواقع وأقل التطلعات . ومن التضميل أن نظن أن مثل هذه التربية التي أملنا في نجاحها تنفيذ في احداث اصلاح تربوي حقيقي على المستوى القومي (٢٢) .

كما أن خبرة التخطيط المكتسبة في التعليم النظامي لا تفيد كثيراً من حيث المفاهيم أو التقنيات ونحن أمام تربية شاملة ، متسعة المجال ، ممتدة الرؤية ، متنوعة الأشكال ... لا بد إذن من تخطيط جيد وجديد ، يعمل للتنسيق بينهما ، وتقديم النماذج الأمثل منها ، وتقويم العوائد الناتجة عنها . وهذه وظيفة تخطيطية بالمفهوم الحديث ، وليست مجرد وظيفة إدارية . ويقترح بعضهم ما يسمى بالتخطيط الاتجاهي Vector Planning ويعنون به « تصميم وبرمجة ونشر المستحدثات التربوية مع التنبيه إلى اتجاه حركتها والتي يتوقع لها أن تؤدي إلى حسن استخدام التغذية المرتجعة من أجل التصحيح الذاتي في التربية » (٢٣)

ويقابل هذا التخطيط ما يسمى بالتخطيط الهادي Target Planning ويعنون به : « اختيار أفضل ما تقدمه التدابير أو التنظيمات أو الدلائل التجريبية من برامج ، تبصر قبل كل شيء بحسن توجيهه في التربية للتقدم نحو الغاية المرغوبة » (٢٤)

وكل شكل تخطيطي قد يكون أنسب من غيره في بعض المواقف . وما يهم في هذا الموضوع أن يتحرر التخطيط التربوي من اسار الاحتكار المهني لجماعة التكنوقراطيين ، ويصبح موضع اهتمام كل المعنيين بالتربية والتنمية . وعن طريق التعاون والمشاركة يتحول التخطيط إلى عمل قومي في أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، لا تنحصر مهمته في لعبة أرقام وإنما في تهيئة الوسائل الناجحة في اتخاذ القرار . وهذا التحول لا يسلكه من طبيعته العلمية ولكنها تصبح علمية ذات وظيفة عملية أو نفعية متعددة الجوانب Interdisciplinaire وفعالة عبر قطاعات مختلفة Intersecteurs تشتغل بها المؤسسات العاملة في المجتمع .

وبهذا الشكل لا يصبح التخطيط في مجالات التربية اللامدرسية خطة موضوعية أو تصميمياً مفروضاً يطبق في كل المواقف ، وإنما يصبح خطأً مرنة متحركة ، وتصميمات ابتكارية تنبثق من خلال الأنشطة الممارسة وتتلون على أرض العمل في تكيف وتلاؤم . وهذا التخطيط يعمل في ظل لامركزية إدارية ويتعامل مع برامج صغيرة الحجم ، قصيرة الأجل ، تهتم بالكيف أكثر من الكم وبالزبائن أكثر

من الطرائق ، وبالنتائج متعددة الأغراض أكثر من نتائج التحصيل الدراسي ،  
ويأخذ بالتقويم المستمر لضمان تطوره المتواصل نحو الأفضل .

ولسوف تشتد الحاجة إلى كل أنواع التخطيط التي تعرضنا لها ، وكل أدوارها  
مطلوبة في الريف والمدن لمواجهة الحاجات التنموية المتزايدة وإشباع الطلب الاجتماعي  
والجماعي على التعليم . وهذا هو التخطيط الاندماجي أو المتوحد Integrated  
Planning ، وهو محور كل تنمية (٢٥) .

ففي الريف يطلب التخطيط لتنمية أربعة أنواع من التربية :

- (١) تربية أساسية للصغار والكبار .
- (٢) تربية للتحسين الأسري وتنظيم النسل .
- (٣) تربية للترقية البيئية وتعمير الريف .
- (٤) تربية للإعداد المهني المتنوع .

وهو في المدينة مطلوب لتنمية تربية حضرية تقاوم آثار التريف نتيجة الغزو  
المتصاعد لهجرات النازحين من الريف إلى المدن بكل عاداتهم وقيمهم وأساليب  
حياتهم حيث يعيشون غالباً على هامش الحياة داخل المدينة ويكونون ظواهر مرضية  
معوقة للتقدم والتحديث ، ومطلوب كذلك في المدينة لتوفير العمالة المدربة على كافة  
المستويات بأعداد كافية وبقدرات وظيفية متجددة ، ومطلوب لاختصاص الحياة  
الثقافية للأفراد الذين ينتجون لحضارة الفراغ وشغل أوقاته .

والتخطيط أخيراً مطلوب في كل مكان لتحويل المجتمع كله إلى بيئة مربية  
عامة فيها يعلم الناس بعضهم بعضاً ، ويتعلم الناس بعضهم من بعض وهذا هو  
مدخله الوظيفي لفتح مسالك المستقبل .

وإذا كان المستقبل حياة قادمة يمكن تصورها ، بل وصنعها والتحكم فيها ،  
فإنه بحاجة إلى تربية خلاقة ترتفع بقدرات الناس إلى مستوى التصور والابداع .  
والتخطيط الجيد هو أداة التربية في صنع مستقبلها ، واكسابها الفاعلية التي تجعل  
منها بحق تربية المستقبل .

## مراجع الدراسة

- Carron (Gabriel), "Comment" in Weiler (H. N.), **Educational Planning and Social Change**, Report on an IIEP Seminar, Paris, Unesco, IIEP, 1980, PP. 50-53.
- (٢) « الاصلاح التربوي : اتجاهات عامة وتوجهات مستقبلية » في التربية الجديدة العدد ٢٢ ، أبريل ١٩٨١ ، ص ٢١ .
- Beely (C.E.), **L'administrateur de L'education face a la planification**, Paris, Unesco, (IIEP), 1967, P. 17.
- Guruge (Ananda W.P.), **Towards Better Educational Management**, New Delhi, AIEPA, 1970, P. 61.
- (٥) « الاصلاح التربوي » في التربية الجديدة ، عدد ٢٢ ، أبريل ١٩٨١ ، ص ص ١٩ - ٢٠ .
- (٦) انظر مثال فولتا العليا في :
- Damiba (Aime), "Educational Planning in Theory and Practice", in Simmons (John), **The Education Dilemma**, Policy Issues for Developing Countries in the 1980's, Oxford..., (The World Bank), Pergaman Press, 1980, P.P. 66-69.
- (٧) « الاصلاح التربوي » ... مرجع سابق ، ص ص ٢٢ - ٢٣ .
- Blyth (Wac), **English Primary Education**, V.1, London, Routledge & Kegan Paul, 1967, PP. 167-168.
- McCaig (Robert), "Reforme de L'education : La dimension humaine", in **Perspectives**, Vol. XI, No. 1, 1981, PP. 81-82.
- Weiler (Hans N.), "Newtasks in Planning the development and reform of Education : Implications for training administrative organization and research" in Weiler (H.N.), *op. cit.*, P. 16 7.
- *Ibid.*, P. 135.

- Oliva (Paiz), **le changement dans L'administration de L'education**, Paris, Unesco, (IIPE), 1969, PP. 27-28.
- Guruge (A.W.P.), **op. cit.**, P. 104
- Carron (G.), **op. cit.**, P. 54
- (١٥) سيلفان لورييه ، « تخطيط التربية المستديمة » في التربية الجديدة ، السنة الأولى ، العدد الثاني ، أبريل ١٩٧٤ ، ص ص ٤٠ - ٤١ .
- Weiler (H.N.), **op. cit.**, PP. 137-141
- **Ibid.**, PP. 174-176
- (١٨) « مستقبل التعليم وتعليم المستقبل » في التربية الجديدة ، العدد ٢١ ، ديسمبر ١٩٨٠ ، ص ٢٠٦ .
- Simmons (J), **op. cit.**, PP. 19-20
- Dore (Ronald), "The Future of Formal Education in Developing Countries" in Simmons (J), **op. cit.**, PP. 69-70
- (٢١) د. محمود قمبر ، التربية المستمرة : مفاهيمها ، حقائقها ، أساليب تنفيذ برامجها ، البحرين ، مركز تدريب قيادات تعليم الكبار لدول الخليج ، ١٩٨١ ، ص ص ١٢ - ١٣ .
- Evans (David R.=, "Ghana, Indonesia : reformes de l'education non formelle au niveau communautaire" in **Perspectives**, Vol. XI, No.2, 1981, PP. 250-251
- (٢٣) وهذا ما اقترحه بلات Platt أنظر :
- Courtney (Wyn) & Kutsch (Gerhard), **Planning and Management of the Integrated Development of Formal and Non-formal Education : A Review of the Possibilities and Difficulties**, Paris, Unesco, (Reports-Studies. S.55) 1978, PP. 31-33
- **Ibid.**, P. 34
- Hummel (Charles), **Education Today for the World of Tomorrow** Paris, Unesco, 1977, PP. 153-170