

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل التخطيط الإستراتيجي، وكذلك الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس الثانوي العام، إلى جانب الوقوف على درجة أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، والتعرف على معوقات تطبيقه، مع وضع مقترحات لتطوير التنمية المهنية المستدامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم البحث "المنهج الوصفي"، واعتمد على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٦١) من الوكلاء و(٤٦) من مدرّاء مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج؛ أبرزها:

- وجود بعض أوجه القصور في الممارسات الحالية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية بصفة عامة، ولمديري مدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة، قد تتمثل بعضها في غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، كما أن موضوعات التدريب لا يتم اختيارها في ضوء دراسة شاملة لاحتياجات المتدربين.
- اتفاق أفراد العينة على درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، بدرجة أهمية (كبيرة).
- اتفاق أفراد العينة حول وجود معوقات لتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، بدرجة أهمية (كبيرة).



مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

The research aimed at identifying the theoretical bases of strategic planning and the intellectual framework of sustained professional development of secondary school managers in addition to the importance of using strategic planning approach in developing sustained professional development of secondary school managers, identifying the obstacles of its application, and setting proposals for development of sustained professional development in the light of strategic planning approach. The research has adopted the descriptive method, and used questionnaire which was applied to sample of (61) deputy managers and (46) secondary school managers in Menofia Governorate. **The research has reached the following results:**

- There are some aspects of failure in the current practices of the sustained professional development of educational managers generally and of secondary school managers specially, this includes the absence of strategic planning of training programs and systems, and training topics are not selected in the light of comprehensive study of trainees' requirements.
- The sample agrees to the importance of using strategic planning approach in the sustained professional development of secondary school managers and differences were significantly (large).
- The sample agrees that there are obstacles of sustained professional development of secondary school managers in the light of strategic planning approach and differences were significantly (large).

إن حسن استغلال الموارد وتنميتها وتطويرها هو عصب النجاح في إدارة أي منظمة أو مؤسسة، ويأتي في مقدمة ذلك المورد البشري الذي هو بحاجة إلى تنمية وتطوير بشكل مستمر ومتواصل، خاصة في ظل المتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في كثير من المعارف والمجالات نتيجة لأسباب عدة أبرزها ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي يشهدها العالم اليوم، وبالتالي فإن العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات التربوية بحاجة إلى مواصلة التدريب والتأهيل المنظم والمخطط، والتجديد المستمر في الأفكار والنظريات، لمواكبة ومسايرة التطورات المتجددة المعاصرة.

ومن هذا المنطلق لم يعد الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة في المؤسسات التربوية بصفة خاصة قراراً اختيارياً، وإنما أصبح خياراً استراتيجياً يساعد العاملين في الحقل التربوي على مواجهة تحديات العصر، والتعامل مع المعطيات الجديدة، وتحسين مستويات الأداء الحالية للوصول للأهداف المرجوة، وتحقيق البقاء والنمو والتميز.

وحيث إن مصر قد تبنت رؤية استراتيجية مستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، أصبحت التنمية المهنية المستدامة مطلباً أساسياً بل ملحاً لجميع العاملين في جميع القطاعات بالدولة بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة، وتتزايد أهمية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بصفة عامة انطلاقاً من أهمية الدور المحوري والقيادي الذي يضطلع به مدير المدرسة في أي نظام تربوي، فمدير المدرسة من أهم العناصر الفاعلة في النظام التعليمي عامة، فأحد أبرز المهام التي تقع على عاتقه هي مسؤولية الإشراف والتوجيه لجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، فالقيادة الحقيقية هي التي تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف، وتحرك فيهم الطاقات، وتساعدهم على الابتكار والإبداع (نجم عبود، ٢٠١١، ٤٤).

كما أن مستوى إعداد مديري المدارس وتمكنهم من أدائهم الإداري يعد مؤشراً للتنبؤ بمستوى نوعية التعليم، لذا فإن مدير المدرسة الكفاء المعد إعداداً تربوياً وعلمياً وثقافياً ومهنياً من أهم أسباب نجاح العملية التربوية وتطورها.

وتوصلت بعض الدراسات إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية بصفة عامة، يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير، حيث هناك قلة اهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس، والقصور في تحديد سياسات وأهداف تلك التنمية المهنية المطلوبة، والقصور في جهود البحث في ذات المجال، بالإضافة إلى وجود أوجه من القصور والضعف في توظيف التقنية بها، وقلة التركيز على المداخل الإدارية الحديثة في مجال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بصفة عامة (منال قدومي، ٢٠١٥، ٥٧٥).

ومن ذلك أيضاً الحاجة إلى تطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري لدى مديري المدارس أنفسهم

وبالأخص مديري مدارس الثانوية العامة (عبدالعزیز داود، ٢٠١١، ١١)، وضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية وفق رؤية تطويرية شاملة لكافة الاحتياجات المهنية ووفق أحدث التطورات في هذا المجال (مشعان الشمري، ٢٠١٦، ٣٥١).

ومما سبق يتضح أنه قد بات تطوير الأداء الإداري في قمة اهتمامات الإدارة المعاصرة، في الوقت الذي لا يزال فيه مستوى أداء مديري المدارس دون المستوى المطلوب الذي يرقى إلى إحداث نقلة نوعية تتسجم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتطلبات التطويرية، وبالتالي أصبح هناك حاجة ماسة لمزيد من الآليات الفعالة والدراسات العلمية والتطبيقية التي تحاول الاستفادة من المداخل الإدارية الحديثة والربط بينها وبين عملية إعداد وتأهيل وتدريب العاملين في الحقل التربوي بصفة عامة، ومديري مدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة، والتوجه إلى رفع وتحسين كفاءاتهم، وتطوير أدائهم الإداري، وإنمائهم المهني بصفة مستمرة ومستدامة.

ويعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل والمفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، لهذا يُعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، فهو أحد المداخل التي تتضمن تفعيل وتطوير الأداء المؤسسي التعليمي على المدى البعيد، ومن أحد عوامل الحماية من متغيرات العصر وتحدياته (سعد مخلوف، ٢٠٢٢، ٣٧٧-٣٧٨)، لذا اختار الباحث هذا المدخل لتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس الثانوي العام في مصر.

مشكلة البحث:

على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية مديري المدارس، وعلى الدور الذي يقومون به في توجيه المدرسة نحو التنفيذ الفعال لأهداف التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأن قادة المدارس مسؤولون عن إعادة توجيه التعليم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتغييرات التي تحدث في المناهج، والإجراءات، والخطط، والأهداف، وسياسات النظام المدرسي، كل هذا يستوجب توفير تنمية مهنية مستدامة لهؤلاء المديرين، إلا أن هناك قلة في البحوث حول كيفية دعم دورهم للتعليم من أجل التنمية المستدامة (Muller, et al., 2021).

ومن خلال نتائج الدراسات أكدت دراسة (سلامة حسين وآخرين، ٢٠١٩، ٣٠) على وجود نقص في عدد دورات التنمية الإدارية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة، مع ضعف التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري هذه المدارس، إلى جانب تركيز برامج التنمية الإدارية على الجانب النظري وإغفال الجانب العملي.

كما أكدت دراسة (سلوى أحمد، ٢٠١٦، ١٥١) على ضرورة اعتماد مداخل إدارية جديدة، وتدريب

المديرين عليها، حتى تمكنهم من ممارسة مهامهم وأداء أعمالهم على الوجه الأكمل، من هذه المداخل التخطيط الاستراتيجي.

ومن ثم تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما الإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس؟
- ٣- ما أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس الثانوي العام؟ وما معوقات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية التي يُمكن من خلالها تطوير التنمية المهنية المستدامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي؟

هدف البحث

هدف البحث الحالي إلى معرفة مدى أهمية مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية لمديري مدارس الثانوي العام، من خلال عرض الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي، والإطار الفكري للتنمية المهنية المستدامة، ووصولاً لوضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير التنمية المهنية المستدامة لهؤلاء المديرين في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- أهمية مرحلة الثانوي العام والتي تعتبر مرحلة انتقالية من التعليم قبل الجامعي إلى التعليم الجامعي، والتي من المفترض أن تؤهل الطلاب لهذه النقلة في التعليم.
- أهمية مديري المدارس بشكل عام، ومديري مدارس الثانوي العام بشكل خاص، حيث إنهم يمثلون عاملاً حاسماً يقود للتغيير في المدارس، وتطوير الاستراتيجيات، والتخطيط الفعال لنجاح المدرسة.
- مدخل التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة لاغنى عنها في جميع المؤسسات التعليمية، حيث يقوم بدور حيوي في وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة، والتخطيط السليم للتنفيذ، مع مراعاة الوضع الحالي والمأمول ورصد الفرص والتحديات.
- تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد المسؤولين عن برامج التنمية المهنية المستدامة في تفعيل مدخل التخطيط الاستراتيجي في هذه البرامج.

مصطلحات البحث:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصطلحات؛ والتي يتم تعريفها (إجرائياً) كما يلي:

- التنمية المهنية المستدامة: (Sustainable Professional Development)

عملية تطويرية منظمة ومخططة وشاملة، تستهدف سائر العاملين في الحقل التربوي، لتحسين أدائهم، وممارساتهم، والارتقاء بقدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، وبناء كفاياتهم المعرفية، والتربوية، والإدارية، بشكل مستمر ومتتابع طيلة فترة خدمتهم، لمواكبة المستجدات التربوية، وضمان جودة التعليم، ويُعبر عنها (إجرائياً) ب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث (المديرين، والوكلاء) على أداة البحث (الاستبانة).

- مدخل التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

منهج أو أسلوب للإدارة يعتمد على وجود تصور مستقبلي مخطط وشامل لما ستكون عليه المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ويقوم على تعزيز ودراسة الواقع الفعلي للمؤسسة، وتكيف المؤسسة بجميع مستوياتها وعناصرها مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يُصاغ هذا التصور على شكل رؤية بعيدة المدى، ورسالة وأهداف واضحة ومحددة ومتوازنة قابلة للقياس والتطبيق، وتحديد الطرق والأساليب والبرامج العملية (الاستراتيجيات) التي تحقق هذه الأهداف بأفضل وأعلى جودة وكفاءة ممكنة، ويُعبر عنه (إجرائياً) ب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث (المديرين، والوكلاء) على أداة البحث (الاستبانة).

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، كونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث الراهن، حيث إنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كينياً بوصفها، وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (١)

واستخدم الباحث هذا المنهج في وضع الإطار النظري للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، والأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي، فيما استخدم استبانة في الجانب الميداني للوقوف على آراء عينة الدراسة حول درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وتحديد المعوقات التي تواجه تفعيله.

مجتمع البحث وعينته

(١) عبدالعزيز عبدالرحمن الربيعة (٢٠١٢). البحث العلمي: حقيقته ومصادره ومادته ومناهجه وكتابه وطباعته ومناقشته، ط٦، مكتبة العبيكان، الرياض، ص ١٧٩.

يتمثل مجتمع الدراسة من: (١٧٤) مديراً، و(١٧٧) وكيلًا، بواقع (١٧٧) مدرسة تعليم ثانوي عام بمحافظة المنوفية^(١)، وقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها: (٤٦) مديراً، و(٦١) من الوكلاء بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة المنوفية.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث في:

- حدود موضوعية: التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس، ومدخل التخطيط الاستراتيجي.
- حدود مكانية: محافظة المنوفية.
- حدود بشرية: مديري مدارس الثانوي العام، والوكلاء.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أُجريت في البيئة المصرية، والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مُرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفق المحورين الآتيين:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم في جمهورية مصر العربية.

١. دراسة (ماهر محمد، ٢٠٠٨، ٢٩٧-٣٧١) بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي، وآليات تطبيقه لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم الثانوي المصري يعاني من عديد من المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي؛ أهمها: ضعف تحقيق التعليم لأهدافه، وانخفاض إنتاجيته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له، وقلة مساحة المباني الدراسية وتقدمها، وانخفاض دخل العاملين.

٢. دراسة (مشيرة شحاته، ٢٠١٤) بعنوان: **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام بمصر.**

(١) الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣). كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ص ٣٣٥.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام بمصر، والوقوف على التغييرات العالمية والمحلية وانعكاساتها عليه، والكشف عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، والتوصل إلى رؤية استراتيجية لمواجهة هذه المعوقات، وكشفت الدراسة عن وجود كثير من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة في منظومة التعليم العام، وتم التوصل إلى ملامح الرؤية الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بمجموعة من البرامج للتغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام.

٣. دراسة (سماح محمد، ٢٠١٦) بعنوان: تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء المدرسي للمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية يعاني من الكثير من نقاط الضعف، وبعض نقاط القوة، والقليل من الفرص، والكثير من التهديدات التي تعوق عملها، وتجعلها غير مهيأة للقيام بدورها في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها، وقد قدمت الباحثة من خلال دراستها استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وآليات تنفيذ تلك الخطة.

٤. دراسة (سعد مخلوف، ٢٠٢٢) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، وتوصلت إلى أن هناك حاجة كبيرة لمزيد من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي وخاصة في مجال صياغة الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالتنمية المهنية لمديري المدارس في مصر:

١. دراسة (سلامة حسين وآخرين، ٢٠١٩، ١٦-٣١) بعنوان: التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة تحليلية ورؤية متكاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب التنمية الإدارية لمديري مدارس الثانوية العامة، وعناصرها، وأهم خصائص منظومة التنمية الإدارية ومرتكزاتها، ونظرياتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود نقص في عدد دورات

التنمية الإدارية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة، والقصور في تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة، مما كان له بالغ الأثر على تحديد نوعية المهارات والقدرات اللازمة لتنمية مديري المدارس الثانوية العامة، بالإضافة إلى عدم وجود أفراد مؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة، مما أدى إلى ضعف توظيف البرامج الإلكترونية في دورات التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة، إلى جانب تركيز برامج التنمية الإدارية على الجانب النظري وإغفال الجانب العملي، واقتصارها بالترقي الوظيفي للمشاركة، مما يجعلها شيئاً اضطرارياً.

٢. دراسة (إيمان زهران، ٢٠٢٠، ٢٢٧-٣٥٢) بعنوان: تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة، من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرين والوكلاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من المعوقات التي تعيق تفعيل إدارة المعرفة في تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام؛ أبرزها: ضعف توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية تخزين ونقل واسترجاع المعرفة، وتحديث المعارف الموجودة باستمرار، وقلة اهتمام المدرسة بتوفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة في تشغيل ومعالجة وتخزين المعرفة، بالإضافة إلى قلة اهتمام المدرسة بتوفير شبكة للاتصالات الداخلية (الإنترنت)، لتسهيل نقل المعرفة بين الأقسام كافة والأفراد العاملين بها ولتخطيط العمل وتنفيذه.

٣. دراسة (منتهى الخميس، ٢٠٢٠، ٥٧-٩٠) بعنوان: أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتهما.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس التنمية المهنية لمديري المدارس، وبيان أهميتها بالنسبة لمديري المدارس، ورصدت الدراسة أهم مجالات التنمية المهنية ومداخلها، وأن التربية المهنية في مجموعها بشكل عام تقتضي الاهتمام والعناية بمختلف المداخل، وأكدت على مدخل إدارة المعرفة باعتباره مدخلاً مهماً في ضوء تنامي المعرفة في الوقت الراهن وتطور التكنولوجيا المتصلة بها، كما نكرت الدراسة أساليب التنمية المهنية، ومعوقاتهما والسلبيات التي تحد من نجاح جهودها، وأكدت على ضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح برامج التنمية.

٤. دراسة (ميادة الباسل، ومنى حسب الله، ٢٠٢٠، ٢-٢٨) بعنوان: متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع ومتطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية في مصر تواجه الكثير من التحديات التي قد تتمثل في: العولمة وتجلياتها، والتقدم العلمي والتقني، وثورة المعرفة والمعلومات، وتحدي التنمية، وتعليم القرن الحادي والعشرين، والجودة وتقييمها، وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات الداعمة للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية في مصر؛ أبرزها: توفير القيادة التربوية صاحبة الرؤية الشمولية والإدراك العقلاني لمتطلبات العصر وآليات الوفاء بهذه المتطلبات، وإعادة التنشيط والتدريب المستديم بتوظيف التقنيات المعاصرة التي هي الوسائط الرئيسة لتحقيق التنمية المهنية، بالإضافة إلى أهمية وجود خطة استراتيجية تحدد أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أداء القيادات المدرسية، وتحسين اتجاهاتهم، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وزيادة قدراتهم على الإبداع والتجديد.

٥. دراسة (حنان محمود، وناصر عثمان، ٢٠٢٢، ٣٥٩-٤٢٣) بعنوان: تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح".

هدفت الدراسة إلى تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لمواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة على واجباتهم ومسئولياتهم ومن ثم التعرف على درجة امتلاك هؤلاء المديرين لتلك الجدارات؛ وذلك من أجل إعداد تصور مقترح لتنميتها لديهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة قوامها (٣٢٠) فرداً من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة أسوان، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدد (٣٣) جدارة وظيفية يحتاجها مديرو المدارس الثانوية العامة لمواجهة التحديات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة على واجباتهم ومسئولياتهم، وقد جاءت الجدارات المتعلقة بالقيادة والإشراف المؤسسي في المرتبة الأولى من حيث ضعف امتلاك المديرين لها، تليها الجدارات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، ثم الجدارات المتعلقة بضمان معايير الجودة والاعتماد، تليها الجدارات المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، وأخيراً جاءت الجدارات المتعلقة بالتنمية المهنية في المرتبة الخامسة والأخيرة.

٦. دراسة (كمال عبدالوهاب وآخرين، ٢٠٢٢، ٥٣٤-٥٦٢) بعنوان: التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة شمال سيناء في ضوء متطلبات

رؤية مصر 2030 تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للتنمية المهنية والجدارات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومتطلبات تحقيق استراتيجية التنمية المهنية المستدامة لمصر ٢٠٣٠، والتعرف على واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في محافظة شمال سيناء، والوقوف على معوقات التنمية المهنية لهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستبانة تم تطبيقها على عينة من العاملين بالمدارس الفنية الصناعية بشمال سيناء وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للتنمية المهنية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية في شمال سيناء في ضوء متطلبات رؤية مصر ٢٠٣٠.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يستخلص الباحث مايلي:

- تتشابه الدراسات السابقة مع البحث الحالي في:

- غالبية الدراسات السابقة تتشابه مع البحث الحالي في دراسة الأدبيات النظرية وآليات تطبيق وتطوير التنمية المهنية المستدامة في الحقل التربوي بصفة عامة، ودراسة المعوقات ذلك، وبحث آليات تطوير الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وهو ما يستهدف البحث الحالي في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- بعض الدراسات السابقة ربطت بين بعض من الاتجاهات الإدارية الحديثة وبين مفهوم التنمية المهنية المستدامة، أو تطوير الأداء المهني لمديري المدارس بصفة عامة، ومنها ما تناول الأدبيات النظرية لمدخل التخطيط الاستراتيجي، وآليات استخدامه لتطوير التعليم بصفة عامة، وهو ما يتشابه مع ما يتناوله البحث الحالي في استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- غالبية الدراسات السابقة التي تم عرضها استخدمت نفس منهج البحث الحالي "المنهج الوصفي التحليلي".

- تختلف الدراسات السابقة عن البحث الحالي في:

- بعض الدراسات السابقة ركز على تناول آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المدرسي بصفة عامة، أما البحث الحالي فيركز على آليات استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

• بعض الدراسات تناولت تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة الأخرى ومنها: مدخل إدارة المعرفة، أو في ضوء متطلبات رؤية مصر 2030، أو في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة، أما البحث الحالي تناول تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- الاعتماد على بعض نتائج الدراسات السابقة كمنطلق لمشكلة البحث الحالي.
- الاستفادة من الأدبيات النظرية للدراسات السابقة في التعريف بمختلف مفاهيم ومصطلحات البحث الحالي، وتوضيح وبيان جوانبه النظرية المختلفة.
- بناء الاستبانة في الجانب الميداني للبحث.
- الإطلاع على التصورات المقترحة التي قدمتها بعض الدراسات السابقة، والبناء عليها والتكامل معها في تشكيل التصور المقترح في البحث الحالي.

■ الإطار النظري للبحث:

يتضمن الإطار النظري ثلاثة محاور رئيسة؛ حيث يتناول **المحور الأول**: الأسس النظرية لمدخل التخطيط الإستراتيجي، فيما يتناول **المحور الثاني**: الأسس النظرية للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، كما يتناول **المحور الثالث**: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، ويتضح ذلك وفق الآتي:

المحور الأول: الأسس النظرية لمدخل التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تصلح لإدارة التغيير التربوي وتحقيق التنمية المهنية المستدامة على المستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية)، كما تصلح كنماذج وآليات عمل لتطوير القيادة والعمل الإداري داخل المدارس ولا سيما مدراس التعليم الثانوي العام.

ومن هذه المداخل مدخل التخطيط الاستراتيجي الذي يُعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، فهو أحد المداخل التي تتضمن تفعيل وتطوير الأداء المؤسسي التعليمي على المدى البعيد، ومن أحد عوامل الحماية من متغيرات العصر وتحدياته (سعد مخلوف، ٢٠٢٢، ٣٧٧-٣٧٨).

أ. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

ظهر مفهوم الاستراتيجية (strategy) لأول مرة كمصطلح عسكري، وهي لفظ يوناني الأصل (استراتوجين) ويعني شطرها الأول (استراتو) الجيش، في حين يعني شطرها الثاني (جين) القيادة، ويقصد بها: "فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة فيها واختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها" (هوشيار معروف، ٢٠٠٩، ١٥).

أما عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي فلا يوجد مفهوم متفق عليه من قبل علماء التخطيط لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويمكن إيجاز الأسباب المؤدية إلى الاختلاف والتباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي في التالي (عامر الكبيسي، ٢٠٠٦، ١٣):

١. طرق ونماذج التخطيط الاستراتيجي تختلف تبعاً لاختلاف حجم المنظمة، أو أنشطتها، وملكيته، ونمط قيادتها.
٢. السقف الزمني للتخطيط الاستراتيجي تتباين حدوده، فقد يكون لبضع سنوات أو أكثر، ولكل منهما أولوياته وعملياته.
٣. التخطيط الاستراتيجي تمارسه معظم المنظمات، سواء كانت خدمية أو غيرها، ولكل منها سياستها وقضاياها.
٤. الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل -تحديد الأهداف وطرق إنجازها- تختلف من منظمة إلى أخرى.

وبناءً عليه يُعرف (خالد أبو زيد، ٢٠٢٢، ٣٥٤) "التخطيط الإستراتيجي" على أنه: "تخطيط بعيد المدى، يأخذ في اعتباره المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمة، موضحاً الإجراءات والسياسات التي ينبغي أن تتبعها المنظمة لتحقيق الأهداف".

وكما يعرفه (سعد مخلوف، ٢٠٢٢، ٣٨٢) على أنه: "تصور مستقبلي ينطلق من استلهام الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، بهدف التكيف في البيئة الداخلية والخارجية من خلال توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل".

وقد أخذ هذا التعريف الإتجاه التكاملي في تعريف التخطيط الاستراتيجي، إذ جمع بين الإتجاه البنائي

للتخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية ترسم التصور المنشود للمستقبل، وكذلك الإتجاه الإجرائي باعتباره عملية لتوظيف الموارد واستثمارها، لبلوغ الأهداف المرجوة، وإحداث التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

ب. خصائص التخطيط الإستراتيجي؛ وخطواته:

يُعد التخطيط الاستراتيجي مدخلاً عملياً لتفعيل دور المدرسة وإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والإبداع واستشراف آفاق التغيير.

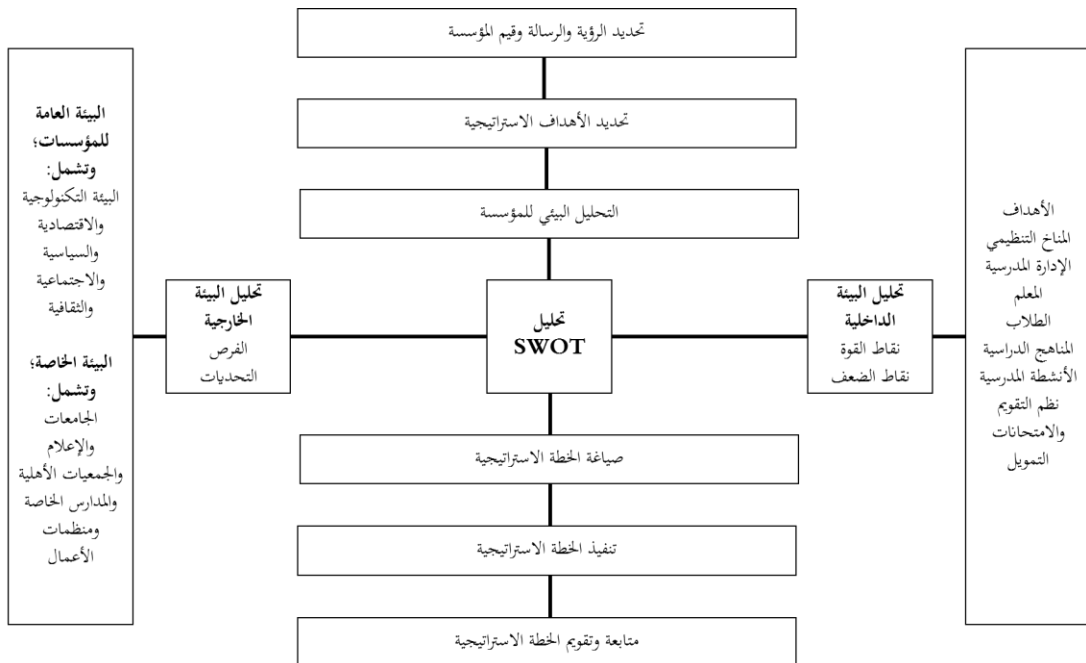
ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بجملة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المداخل الإدارية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. الشمولية والتكامل: التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المشكلة أو القضية نظرة شمولية تكاملية من كافة جوانبها، ولا يترك جانباً منها بدون دراسة بحجة أن هذا الجانب ليس له أهمية.
2. الواقعية والمرونة: تقدم الخطة الإستراتيجية نتائج واقعية وممكنة التنفيذ، في الوقت نفسه تكون قابلة للتحديث والتطوير والتعامل مع المستجدات والمتغيرات، فالمرونة تعني القدرة على التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تغير الظروف وهكذا، وتهدف إلى جعل الخطط مناسبة.
3. الاستمرارية والتجدد: ينبغي أن يكون التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة مستمراً ومتصل الحلقات والمراحل، حيث لا ينبغي بأي حال من الأحوال توقف العمل في خطوات العملية التخطيطية؛ لأن ذلك قد ينتج عنه مشاكل عديدة، منها: فقدان الثقة لدى بعض القائمين على أعداد وتنفيذ متابعة الخطة، كما ينبغي أن يساير التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات ما يحدث في المجتمع من تطور وتقدم (محمود موسى، ٢٠١٠، ١٣-١٤).
4. التنسيق: إن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى ضعف التنسيق بأنه من أكبر مشكلات ومعوقات التخطيط، والواقع أن ضعف التنسيق يولد من واقع الظروف المحيطة، وبالتالي فإن البيئة المحيطة هي المسؤولة عن مستوى التنسيق القائم، ومن أهم مفردات هذه البيئة: وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة بعملية التخطيط؛ لذلك يشغل التنسيق واحداً من أهم الخصائص التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.
5. الدقة والعمق: فالدقة في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي أمر مطلوب، ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من مراحل جمع المعلومات، وتحليلها، وتحديد أهداف المؤسسة، ورسالتها، وتبني السياسات، واتخاذ الإجراءات (عماد وهبة، ٢٠١١، ٩٠).

وبالتالي يتضح أن نجاح أي خطة استراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص وسمات متميزة ومتنوعة ومتكاملة، فالتخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية يتسم بكونه:

١. عملية تطويرية مبتكرة طويلة المدى والأثر.
٢. عملية تهتم بدراسة البيئة المحيطة.
٣. عملية تعتمد على التنبؤ المخطط.
٤. عملية شاملة محددة الأهداف والمؤشرات.
٥. عملية تهدف إلى الاستجابة للتغيرات.
٦. عملية مستدامة، تشاركية، محددة المراحل والخطوات.
٧. عملية واقعية، ومرنة، تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة.
٨. عملية تدعم المسائلة والمحاسبة.
٩. عملية تعتمد على المتابعة والتقييم، والتحسين المستمر.

ولفهم دور التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، ينبغي الوقوف على مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي، ويمكن توضيح خطوات التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:



شكل (١)

خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، (سماح محمد، ٢٠١٦، ١١٩)

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تتكون من مراحل عملية محددة ومتصلة تبدأ بتحديد الرؤية والرسالة، ووضع الأهداف الواقعية القابلة للقياس والتحقق، ومن ثم التحليل البيئي المتكامل، والذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المنشأة موضع الخطة، ومن ثم صياغة البرامج التي من خلالها يتم تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، فضلاً على أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عمليات المتابعة والتقييم للنتائج المتحققة، وذلك بغرض التقويم والتحسين المستمر.

المحور الثاني: الأسس النظرية للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

لقد أخذت قضية التنمية المهنية المستدامة مكان الصدارة عالمياً في قضايا التنمية البشرية، حتى أصبح واضحاً أنها قد خرجت عن طوع الإدارة التقليدية، وفي سبيلها أن تصبح علماً اجتماعياً جديداً، له بنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم والنظريات، وهدفها تمثيل في التنمية المستمرة لقدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها وفق معايير الكفاية والفاعلية والاستثمارية، فالمسؤولون بالمؤسسة ينظرون دائماً إلى مستقبلها، ويفكرون دائماً في كيفية شغل وظائفها الإدارية بالأشخاص الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة، ليحمل الرسالة من بعدهم لتظل المؤسسة موجودة وتتقدم باستمرار، وهذا لا يتحقق إلا من خلال برامج التنمية المهنية المستدامة (موسى الزكواني، ٢٠١٦، ١-٢).

أ. مفهوم التنمية المهنية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة عموماً يعد مفهوماً حديث النشأة نوعاً ما، حيث بزغ ظهوره مع نهايات القرن العشرين، إلا أنه حاز على إهتمام عالمي واسع المدى، وارتبط تداوله بالمؤتمرات والملتقيات العالمية التي تهتم بوضع السياسات الإنمائية والإقتصادية للحد من الفقر، ودفع المساواة الاجتماعية، وحماية البيئة، والتخطيط للمستقبل.

وعن تعريف "التنمية المهنية المستدامة" فقد عرفها (عقيل رفاعي، ٢٠٠٩، ٩) بأنها: "عملية ملازمة ومصاحبة للأداء بصفة مستمرة ودائمة وصولاً إلى تطويره لمواجهة التغيرات المعرفية والتكنولوجية، ومسايرة الاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة، وما يحدث من نظريات تربوية توجه السياسات التعليمية والتدريبية، وتفرض نفسها على استراتيجيات التدريب والتعلم، ولذلك كانت ضرورة الإطلاع عليها، والتعامل معها بإيجابية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمؤسسات التربوية بكفاءة وإتقان".

فيما يرى (Castro, et al., 2016, p: 40) أن "التنمية المهنية المستدامة" أيضاً هي: "عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمة قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى الأداء من خلال اكتساب المهارات اللازمة وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين لتحسين مستوى التعليم والتعلم استجابة للمتغيرات وحاجات المجتمع".

في حين يرى (أحمد العمري، ٢٠١٨، ١٠) أن "التنمية المهنية المستدامة" عبارة عن: "جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين مقدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية والتكنولوجية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكهم، وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية لمديري المدارس".

ومما سبق يتضح تنوع التعريفات التي تناولت التنمية المهنية المستدامة، ويرجع ذلك التنوع إلى تباين وجهات النظر في تناول المفهوم ودراسته، بالإضافة إلى اختلاف الفترات الزمنية التي عُرف فيها، وتحليلاً للتعريفات السابقة يمكن استخلاص الآتي:

١. أن التنمية المهنية المستدامة عملية تطويرية.
٢. أن التنمية المهنية المستدامة عملية مخطط لها ومقصودة، لتحقيق أهداف مخطط لها سلفاً.
٣. أنها عملية تعلم مستمر.
٤. أنها تهدف إلى تعزيز القدرات والمهارات المهنية، وتحسين مستويات الأداء.
٥. أن غرضها مواكبة ومسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة.

ب. أهداف التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

إن الإدارة المدرسية لا بد وأن تكون قادرة على إدارة مدرستها استراتيجياً، وتحدد بدقة مكامن القوة والضعف، وتدرك معنى الفرصة، وخطورة التهديد، وتستفيد من دقة وواقعية التحليل البيئي، فمن أهم خصائص المدير في هذه الإدارة: القدرة على فهم ما وراء الأحداث، وتمتعه بالقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وأن يكون صاحب رؤية واضحة لمدرسته عامة، ولجميع مراحل العمل، ويتمتع بالميل إلى التفكير العميق والتأملي، ويتبع أسلوب العمل الجماعي، ويشجع العمل كوحدة واحدة متكاملة، ولديه القدرة على الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية (فرحان بربخ، ٢٠١٢، ١٤).

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهداف التنمية المهنية بشكل عام على النحو الآتي (ريهام الشخبي، ٢٠١٢، ٧٠٥):

١. رفع مستوى أداء العاملين بتحسين اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية والمعرفية.

٢. تعميم ونشر ثقافة الجودة التعليمية وتوليد اتجاهات إيجابية نحو جودة التعليم.
٣. زيادة قدرات العاملين على الإبداع والابتكار في مجالات التخصص بما يؤدي إلى تحفيزهم على النمو المهني من خلال تهيئة الظروف، والتي تمكنهم من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية.
٤. التأكيد على القيمة المهنية والاحتراف في التعليم المدرسي الحديث والمساندة الطلابية.
٥. المساهمة في إطلاق طاقات الأفراد وقدراتهم وتحسين مستوى رضاهم الوظيفي.

كما وترى (نعمة العيسائية، ٢٠١٣، ٣٩) أن من أهداف التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، ما يلي:

١. تحسين مهارات الأداء لكل أعضاء الإدارة التربوية.
٢. توسيع خبرات مديري المدارس لتنمية وتطوير المهنة، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
٣. تنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية للإدارة التربوية.
٤. تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالقيمة لدى مديري المدارس.
٥. تنمية وجهة نظر أوسع تجاه الوظيفة القيادية والإدارية.
٦. تهيئة مديري المدارس لمواجهة التغيرات الجديدة، وتوضيح سياسة المؤسسة التربوية أو النظام التربوي بشكل عام.

ومما سبق يرى الباحث أن التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام تحقق لهم فوائد عديدة، وذلك على المستويين الفردي والمهني، وهو ما يجعل التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام تنميةً شاملة ومتكاملة سواء في المضمون أو في الأهداف أو حتى في الأثر المستدام والمتحقق والمنشود.

ج. خصائص التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

إن التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية من الحاجات الضرورية لبروز الدور الجديد لمدير المدرسة الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع ومفكر، ويمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية، ولديه حس ديمقراطي فاعل يتمثل في مقدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين لتطوير العمل المدرسي وتجديده (محمد المسيليم، ٢٠١٢، ٨٧).

ومن الخصائص والمبادئ العامة التي تحكم سياسة التنمية المهنية المستدامة للمديرين؛ ما يلي (أميمة سرور، ٢٠١٧، ٦٢٤):

١. الواقعية: بمعنى الانطلاق من الاحتياجات التدريبية الفعلية للممارسين التربويين كمدخل لتخطيط برامج التنمية المهنية، الأمر الذي يضمن واقعية هذه البرامج ويحقق فعاليتها.

٢. الشمول والتكامل: أن تتوجه عمليات التنمية المهنية لتخاطب جميع الممارسين التربويين، على كافة المستويات وفي جميع المراحل والتخصصات، مع مراعاة التكامل والتتابع في بناء البرامج الموجهة لكل فئة من المستهدفين على حدة، والربط بين هذه البرامج.

٣. التنوع والدمج: بمعنى تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة التدريب من ناحية، وتنوع البرامج لتلائم الفئات المستهدفة وحاجاتها التدريبية من ناحية أخرى، مع أهمية دمج التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدريب.

٤. الاستمرارية والمتابعة: تعني استمرارية عمليات التدريب، لتستجيب للمستجدات التربوية، والمكتشفات العلمية، بالإضافة إلى متابعة أداء المتدربين لضمان التغذية الراجعة والتطوير المستمر لبرامج التدريب.

وكما تتسم التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس أيضاً بأنها (هديل السالم، ٢٠١٨، ٥٧٢-٥٧٣):

١. عملية إنسانية إجتماعية: حيث تستهدف الإنسان وتعتمد عليه، وتؤثر فيه وتتأثر به، كما أنها تتم في إطار اجتماعي، وتكسب الفرد مجموعة من المهارات لأداء عمل معين، والاحتفاظ به على مستوى عال من الخدمة المطلوبة، ويكون أكثر كفاءة سواء في أعماله الحالية أو المستقبلية، ولذلك تتم وفق فلسفة واضحة وفي إطار اجتماعي تعاوني.

٢. عملية سلوكية: حيث تعني بتطوير سلوك وأداء المدير، على أن يكون هذا السلوك المراد تغييره وتعديله واضحاً ومحددًا وقابلًا للقياس، كما تركز على تغيير معارفهم، ومهاراتهم، وتطويرها، واستحداث معارف جديدة، بالإضافة إلى تعديل في الاتجاهات وإحداث الرضا الوظيفي.

٣. عملية مستمرة: فالتنمية المهنية نشاط مستمر لأنها تسعى إلى تغيير الاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات، ولا تتوقف عند حد معين، فمع التطورات التكنولوجية المستمرة، وتزايد المعرفة، وتفجر المعلومات، أدى إلى تغيير في أساليب العمل، مما يتطلب معرفة مهارات جديدة، ولا يمكن مواجهتها إلا بالتنمية المهنية المستدامة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأنه حتى وإن كان هناك تباين في تناول وتصنيف خصائص أو مبادئ التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس، إلا وأنه هناك إتفاق مُجمع حول الغرض النهائي للتنمية المهنية المستدامة بشكل عام، ولمديرين المدارس بشكل خاص، وذلك يتمثل في الرغبة بالتنمية المستمرة لأداء مديري المدارس، وتغيير اتجاهاتهم، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، بشكل متتابع، وبصفة مستمرة، استجابةً للمستجدات التربوية، والمكتشفات العلمية.

وقد أكدت بعض الدراسات التي تناولت واقع برامج التنمية المهنية في المنظومة التربوية عموماً، على أن برامج التدريب والتنمية المهنية لا زالت تعاني من كثير من أوجه القصور، ومن بين أوجه تلك القصور ما يلي:

١. لا يزال الأسلوب التقليدي هو السائد في مجال التدريب، والذي يتمثل في حضور الفرد دورة تدريبية، مكثفة محدودة المدة، تتضمن بعض المحاضرات والمناقشات، وذلك بهدف الترقى لوظيفة أعلى، في حين أن دول كثيرة في العالم الآن توجهت إلى الأخذ بنظم وأشكال حديثة للتنمية المهنية كالتدريب الإلكتروني، والتدريب عن بعد، والتوسع في استخدام هذه النظم، وتوظيفها في توفير فرص التدريب بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الظروف المادية والاجتماعية أو محال الإقامة أو غيرها (منتهى الخميس، ٢٠٢٠، ٦٥).

٢. قلة عدد البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب، بالإضافة إلى سطحية كثير من البرامج والمواد التدريبية، وافتقارها أحياناً إلى طرق منظمة تساعد المديرين في اتقان المهارات العملية، أضف إلى ذلك أن مدة برامج التدريب المقدمة للمديرين قصيرة نسبياً وغير كافية لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات المهنية اللازمة (عماد وهبة، ٢٠١٥، ٥٩-٦٢).

٣. أهداف البرامج التدريبية لا تزال تقليدية غير متجددة وموادها تتسم بالتركرار أحياناً، وبالتالي فلا يزال هناك الحاجة إلى تطوير ممارسة جوانب الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس أنفسهم وبالأخص مديري مدارس الثانوية العامة. (عبدالعزیز داود، ٢٠١١، ١١)

ومن خلال ما تقدم يتضح أن برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس الثانوية العامة بصفة خاصة، وللقيادات التربوية بصفة عامة، لا تزال تحتاج إلى كثير من أوجه التطوير والتحسين لتلائم كافة المتغيرات التربوية والتعليمية والتكنولوجية، ولتتوافق في الوقت نفسه مع المداخل الإدارية الحديثة، وتحديدًا مدخل التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن أهمية التركيز على استمرارية تلك البرامج بهدف ترسيخ مفهوم التنمية المهنية المستدامة.

المحور الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام:

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، من خلال أن ذلك الإتجاه الإداري الحديث يساعد القائمين على التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في تحديد القضايا الجوهرية والاحتياجات الرئيسة للتنمية المهنية المستدامة بآليات ومنهجيات منظمة ومخططة، قائمة على وضوح الرؤية والتحديد المسبق للأهداف الواقعية قابلة

القياس، وهو ما يساعد في الوقت نفسه على تحقيق التوازن الإيجابي بين الواقع الفعلي وبين مخرجات ومستهدفات التنمية المهنية المستدامة على المدى الطويل.

ويتحقق ذلك من خلال التحليل التدقيق والعملي لكل من نقاط القوة في الممارسات الحالية القائمة للتنمية المهنية المستدامة، وما تعانيه من نقاط ضعف، وكذلك دراسة كافة المتغيرات والتحديات، مستشرفاً الفرص المتاحة أمام تطوير وتحديث أساليب ونظم التنمية المهنية المستهدفة، وهو ما يسهل على القائمين والمهتمين بالتنمية المهنية المستدامة عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الاحتياجات المطلوبة والمستجدات الحادثة والمتغيرة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، كما أن للتخطيط الاستراتيجي جانب آخر إيجابي وهام في تعزيز التنمية المهنية المستدامة ألا وهو تفعيل الدور الرقابي في متابعة الممارسات التنفيذية القائمة للتنمية المهنية، وهو ما ينمي الشعور بالمسؤولية، ويدعم العمل الجماعي، سواء لدى القائمين أو حتى المستهدفين بالتنمية المهنية المستدامة، فضلاً على الاعتماد على التغذية الراجعة وآليات القياس والتقويم والتحسين المستمر والتطوير الدائم والمتواصل لعملية التنمية المهنية المستدامة، وهو ما يضمن تطوير وتجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بشكل مستمر ومستدام.

وهذا ما تؤكد عليه دراسة (سعد مخلوف، ٢٠٢٢، ٤١٦) من أن هناك حاجة كبيرة لمزيد من الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي وخاصة في مجال صياغة الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف.

وعليه فيتضح أن التخطيط الاستراتيجي بمفهومه وبمختلف عناصره وأشكاله وتطبيقاته لا غنى عنه في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، فالتخطيط الناجح أساس التطوير الناجح، وفاعلية المدارس عامة ومدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة تتوقف إلى حد كبير علي فاعلية وأداء قياداتها، لذلك فإن أي تطوير لأداء مديري هذه المدارس، ينطلق من واقع الأداء الممارس لهؤلاء المديرين، ويتطلب ذلك أن يمتلك هؤلاء المديرين العديد من الكفايات التي تمكنهم من مواجهة التحديات المعاصرة، وبالتالي يتضح أهمية استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، باعتباره منهجاً يمزج بين التفكير المستقبلي، والتحليل الموضوعي، والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات واستثمار الموارد، فهو بمثابة خريطة طريق تنظيمية تساعد القائمين على تخطيط وتنفيذ التنمية المهنية المستدامة في إتخاذ القرارات السليمة والصحيحة، ووضع الرؤى، وتحقيق الأهداف والخيارات الاستراتيجية طويلة المدى، بما يضمن حيوية وفاعلية وإستدامة الأثر ببرامج وأساليب التنمية المهنية التي تقدم لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، فالتخطيط الإستراتيجي يشجع الأفكار والإبداعات الجديدة، ويحسن من أساليب التواصل التنظيمي بين مختلف

المستويات، ويزيد من القدرة على منع التهديدات الخارجية، بما يدعم وينمي ويعزز عملية التغيير والتحسين المستمر في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

■ الإطار الميداني للبحث:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

1. التعرف على درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
2. الكشف عن معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة علي استبانة للتعرف على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.

ثالثاً: صدق الاستبانة:

توجد العديد من الطرق لقياس الصدق، إلا أن البحث الرهن استخدم صدق المحكمين من حيث وضوح العبارات ومناسبتها، وقد أكد المحكمون أن العبارات واضحة ومصاغة بشكل مناسب يمكن فهمه، كما وأنها تلائم المحور المنبثقة منه، مع إجراء بعض التعديلات البسيطة لعدد قليل من العبارات سواء بالإضافة أو الدمج أو الحذف، مما يشير إلى أن الأداة (الاستبانة) تتسم بدرجة مناسبة من صدق المحتوى أو المضمون (المحكمين).

رابعاً: ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول (١)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني من الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام	١٠	* * ٠.٨٣٨
١	المحور الثاني: معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي	٩	* * ٠.٨٣٣

ومن خلال الجدول رقم (١) يتضح أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحورين الأول والثاني من الاستبانة كانت قيم عالية، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

رابعاً: مجتمع الدراسة الميدانية والعينة:

اقتصر مجتمع الدراسة على: المدرء، والوكلاء، بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية، والبالغ عددهم (١٧٧) وكيل و(١٧٤) مدير، وذلك طبقاً للإحصاء الصادر من الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني عام (٢٠٢٢/٢٠٢٣).

أما العينة فهي عبارة عن جزء من مفردات الظاهرة التربوية التي تمثل عناصر المجتمع بدرجة كبيرة، بحيث يكون الباحث قادراً على تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، ولذلك عهد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية تمثلت في جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، من (١٠) إدارات تعليمية (شبين الكوم، قويسنا، تلا، بركة السبع، الشهداء، منوف، الباجور، أشمون، سرس الليان، السادات) بمحافظة المنوفية، وقد تم استعادة (١٠٧) استبانة صالحة للتطبيق، ويوضح جدول رقم (٢) التالي توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٢)

توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

م	الإدارات التعليمية	مدير	وكيل	الاجمالي
١	شبين الكوم	١٥	١٥	٣٠
٢	قويسنا	٥	٩	١٤
٣	تلا	٤	٤	٨
٤	بركة السبع	٤	٦	١٠
٥	الشهداء	٢	٤	٦
٦	منوف	٤	٧	١١
٧	الباجور	٤	٤	٨
٨	أشمون	٤	٦	١٠
٩	سرس الليان	١	١	٢
١٠	السادات	٣	٥	٨
	الإجمالي	٤٦	٦١	١٠٧

كما ويوضح جدول رقم (٣) التالي الأعداد والنسب المئوية للاستبانة الموزعة والصالحة للتطبيق:

جدول (٣)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والصالحة من أفراد مجتمع الدراسة

(الاستبانات الصالحة)		(الاستبانات المستردة)		(الاستبانات الموزعة)		(مجتمع الدراسة)	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٠٧	٣٠.٥	١١٠	٣١.٣	١٢٠	٣٤.٢	٣٥١	١٠٠

من جدول (٣) السابق يتبين أن الاستبانات المستردة والصالحة للمعالجة الإحصائية بلغت (١٠٧) استبانة، بما يمثل (٣٠.٥) من حجم المجتمع الأصلي.

ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها، وقد جمعت العينة أهم الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة النوع (نكر / أنثى)، الوظيفة (مدير / وكيل)، المؤهل العلمي (شهادة جامعية / دراسات عليا).

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المحددة بالدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
١	النوع	نكر	٨٢	٧٦.٦
		أنثى	٢٥	٢٣.٤
الإجمالي				
٢	الوظيفة	مدير المدرسة	٤٦	٤٣
		وكيل المدرسة	٦١	٥٧
الإجمالي				
٣	المؤهل العلمي	شهادة جامعية	٨٧	٨١.٣
		دراسات عليا	٢٠	١٨.٧
الإجمالي				
			١٠٧	١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من الذكور قد شغلوا النصيب الأكبر حيث بلغت نسبتهم (٧٦.٦%) مقارنة بنظائرهم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (٢٣.٤%)، وفيما يتعلق بمتغير (الوظيفة) فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة من أصحاب الوظيفة (وكيل المدرسة) قد شغلوا النصيب الأكبر حيث بلغت نسبتهم (٥٧%) مقارنة بنظائرهم من أصحاب الوظيفة (مدير مدرسة) حيث بلغت نسبتهم (٤٣%)، وفيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة من أصحاب المؤهل العلمي (شهادة جامعية) والذين بلغت نسبتهم (٨١.٣%) مقارنة بنسبة (١٨.٧%) لأصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا).

خامساً: نتائج الدراسة ومناقشتها:

أ. النتائج المتعلقة بعبارات المحور الأول (درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام):

حيث تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) الثلاثة، وحساب قيم المتوسط الحسابي والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل (كا^٢)، وذلك لكل عبارة من عبارات المحور الأول بالاستبانة: (درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام)، ويوضح الجدول الآتي المعاملات الإحصائية لهذا المحور ككل.

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة حول درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

م	العبارات	الاستجابات (ن=١٠٧)								قيمة كا ^٢	
		درجة الأهمية									
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		الانحراف المعياري	الترتيب		الدلالة الكيفية
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	التخطيط الاستراتيجي يدعم التنمية المهنية المستدامة على المدى الطويل.	٧٤	٦٩.٢	١٧	١٥.٩	١٦	١٥.٠	٢.٥٤	١٠	كبيرة	**٦١.٨١٣
٢	التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية للتنمية المهنية المستدامة.	٨٠	٧٤.٨	١٦	١٥.٠	١١	١٠.٣	٢.٦٤	٨	كبيرة	**٨٣.٠٠٩
٣	التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحديد أهداف برامج التنمية المهنية المستدامة.	٨٠	٧٤.٨	١٤	١٣.١	١٣	١٢.١	٢.٦٣	٩	كبيرة	**٨٢.٦٧٣
٤	التخطيط الاستراتيجي يقضي على الإرتجالية والعشوائية في انتقاء وتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة.	٩٣	٨٦.٩	٩	٨.٤	٥	٤.٧	٢.٨٢	٤	كبيرة	**١٣٨.٤٦٧
٥	التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحليل أوجه	٩٧	٩٠.٧	٨	٧.٥	٢	١.٩	٢.٨٩	٢	كبيرة	**١٥٨.٧١٠

م	العبارات	الاستجابات (ن=١٠٧)						الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	قيمة كا ^٢
		درجة الأهمية									
		كبيرة		متوسطة		صغيرة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	القوة والضعف في الممارسات العملية القائمة للتنمية المهنية المستدامة.										
٦	التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات والتحديات التي تعترض التنمية المهنية المستدامة.	٩٧	٩٠.٧	١٠	٩.٣	-	-	٢.٩١	١	كبيرة	**٧٠.٧٣٨
٧	التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد المؤشرات والمعايير التي يجب الإلتزام بها لتعزيز التنمية المهنية المستدامة.	٨٥	٧٩.٤	٢٠	١٨.٧	٢	١.٩	٢.٧٨	٥	كبيرة	**١٠٦.٨٩٦
٨	التخطيط الاستراتيجي يمكن من الاستجابة لكافة المتغيرات لتعزيز التنمية المهنية المستدامة.	٨٤	٧٨.٥	٢٠	١٨.٧	٣	٢.٨	٢.٧٦	٧	كبيرة	**١٠٢.٢٩٩
٩	التخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع تصور متكامل لخطط التنمية المهنية المستدامة بما يتناسب مع الواقع المعاصر والإمكانات المتاحة.	٨٩	٨٣.٢	١١	١٠.٣	٧	٦.٥	٢.٧٧	٦	كبيرة	**١١٩.٨٥٠
١٠	التخطيط الاستراتيجي يساهم في أن تكون مخرجات البرامج التدريبية للتنمية المهنية المستدامة متوافقة مع الأهداف التعليمية والتربوية	٩٣	٨٦.٩	٧	٦.٥	٧	٦.٥	٢.٨٣	٣	كبيرة	**١٣٨.٢٤٣

م	العبارات	الاستجابات (ن=١٠٧)						قيمة كا ^٢
		درجة الأهمية						
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
	العامية.							

*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)

من الجدول رقم (٥) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات المحور الأول: درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وقد جاءت بدرجة أهمية (كبيرة).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٦) المتمثلة في " التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات والتهديدات التي تعترض التنمية المهنية المستدامة" في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٩١)، وانحراف معياري (٠.٢٩٢)، وربما يعزى ذلك إلى: أن استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي يعتمد في المقام الأول على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنمية المهنية، ومن خلاله يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهه أو تعترض تلك التنمية، لذا فقد اتفق أفراد العينة على أهمية أن التخطيط الاستراتيجي في كونه يساعد على التنبؤ بالمشكلات والتهديدات التي تعترض التنمية المهنية المستدامة، وبناءً عليه يمكن إيجاد حلول أو معالجة لتلك المشكلات والتهديدات.
- أما الترتيب الأخير وقد احتلته العبارة (١) ومضمونها "التخطيط الاستراتيجي يدعم التنمية المهنية المستدامة على المدى الطويل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٧٣٤)، وربما يعزى ذلك إلى: أن متغيرات العصر المتسارعة والمتتابعة تفرض أن يكون هناك نوعاً من المرونة في التغيير المستمر والمتتابع لأنماط وأساليب التنمية المهنية المستدامة، وبالتالي فإن هناك حاجة مستمرة لتغيير الخطط الموضوعة لتحقيق تلك التنمية، بدلاً من التعامل مع خطط طويلة الأجل التي قد لا تفي في وقت ما بمتغير من متغيرات العصر، وكمثال ذلك جائحة كورونا، والتي فرضت إجراء تغييرات جذرية في كافة أركان النظام التعليمي وخطته الموضوعة.

ب. النتائج المتعلقة بعبارات المحور الثاني بالاستبانة (معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة

لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء بعض مدخل التخطيط الاستراتيجي):

تم حساب قيمة (كا^٢) والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا المحور الثاني: معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٦) التالي:

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة حول معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي

م	العبارات	الاستجابات (ن=١٠٧)										
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	قيمة كا ^٢	درجة الأهمية					
							كبيرة		متوسطة		صغيرة	
							ك	%	ك	%	ك	%
١	ندرة البرامج المهنية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٢.٨٠	٠.٤٦٥	٤	كبيرة	**١٢١.٦٤٥	٣	١٥	١٤.٠	٢.٨	٨٣.٢	٨٩
٢	صعوبة فهم وتوظيف بعض القضايا والموضوعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.	١.٦٣	٠.٤٩٢	٩	كبيرة	**١٠٢.٢٩٩	٣	٢٠	١٨.٧	٢.٨	٧٨.٥	٨٤
٣	قلة الكفاءات والخبرات المهنية المتخصصة بمجال التخطيط الاستراتيجي.	٢.٤١	٠.٤٣٧	٧	كبيرة	**١٢٢.٣٧٤	٢	١٦	١٥.٠	١.٩	٨٣.٢	٨٩
٤	التركيز على البرامج والأساليب الروتينية في التنمية المهنية المستدامة.	٢.٣٩	٠.٢٦٩	٨	كبيرة	**١٨٥.١٧٨	١	٤	٣.٧	٠.٩	٩٥.٣	١٠٢
٥	قلة الوعي بإجراءات ومتطلبات ومراحل التخطيط الاستراتيجي.	٢.٧٦	٠.٥١١	٥	كبيرة	**١٠٥.١٠٣	٤	١٨	١٦.٨	٣.٧	٧٩.٤	٨٥
٦	قلة القناعة بجدوى التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التنمية المهنية المستدامة.	٢.٤٤	٠.٦٧٥	٦	كبيرة	**٣١.١٩٦	١١	٣٨	٣٥.٥	١٠.٣	٥٤.٢	٥٨
٧	صعوبة تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية.	٢.٨٣	٠.٤٢٣	٣	كبيرة	**١٣٠.٧٨٥	٢	١٤	١٣.١	١.٩	٨٥.٠	٩١

م	العبارات	الاستجابات (ن=١٠٧)								
		الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	قيمة كا ^٢	درجة الأهمية				
						متوسطة		كبيرة		
						ك	%	ك	%	
٨	صعوبة ترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف قصيرة المدى.	٠.٤٠٨	٢	كبيرة	**١٣٩.٦٤٥	٢	١١.٢	١٢	٨٦.٩	٩٣
٩	قلة وجود حوافز مالية مشجعة تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية المستدامة.	٠.٣١٥	١	كبيرة	**١٨٥.٠٦٥	٢	٢.٨	٣	٩٥.٣	١٠٢

*دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

من الجدول رقم (٦) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات المحور الثاني: معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وقد جاءت الفروق في العبارات بدرجة أهمية (كبيرة).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط النسبي لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٩) المتمثلة في "قلة وجود حوافز مالية مشجعة تدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المهنية المستدامة" في الترتيب الأول بين عبارات هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٣١٥)، وربما يعزى ذلك إلى: أنه لا يزال من المعوقات الحالية للتنمية المهنية المستدامة هو فكرة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية، وكذلك الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية، إلى جانب الحاجة إلى بناء نظام للحوافز والمحاسبة لتحسين مهارات المديرين، وفي الوقت نفسه فإن التخطيط الإستراتيجي يعتبر عملية تطويرية مبتكرة طويلة المدى والأثر، وبالتالي فيحتاج إلى الاستعانة بأشخاص لديهم خبرة كافية لإعداد الخطط، وتحديد الاحتياجات والأولويات، وتنفيذ الأهداف ومتابعتها، وهو ما يتطلب مدى طويل في التنفيذ والمتابعة، وبالتالي يحتاج إلى حوافز مادية تدعم تشجيع القائمين على التخطيط على مواصلة التطبيق والتنفيذ.

- وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة (٤) والمتمثلة في "التركيز على البرامج والأساليب الروتينية في التنمية المهنية المستدامة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٢٦٩)، وربما يعزى ذلك إلى: حاجة المديرين والوكلاء إلى كثير من المهارات والخبرات التي

تدعم لديهم ثقافة التنوع والتجديد، وتقبل التغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار، وترسيخ مبدأ المشاركة والعمل الجماعي في التطوير والتخطيط، وتقبلهم إلى تطبيق أساليب ومنهجيات جديدة من التنمية المهنية تتوافق مع مستجدات ومتغيرات العصر المختلفة.

■ نتائج البحث؛ وتوصياته:

أولاً: خلاصة نتائج البحث:

تنقسم نتائج البحث الحالي إلى نتائج نظرية، وأخرى ميدانية، وتظهر تلك النتائج وفق الآتي:

١. النتائج النظرية:

من أهم هذه النتائج ما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي يعد مدخلاً متكاملًا لتطوير وتعزيز ممارسات التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، حيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الرؤية والرسالة للتنمية المهنية، ووضع الأهداف الواقعية القابلة للقياس والتحقق، ومن ثم التحليل البيئي المتكامل، والذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتنمية المهنية المستدامة، ومن ثم صياغة البرامج التي من خلالها يتم تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، فضلاً على أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عمليات المتابعة والتقييم للنتائج المتحققة، وذلك بغرض التقييم والتحسين المستمر للتنمية المهنية المستدامة.
- يوجد بعض أوجه القصور في الممارسات الحالية للتنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية بصفة عامة، ولمديري مدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة، قد تتمثل بعضها في غياب التخطيط الاستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، كما أن موضوعات التدريب لا يتم اختيارها في ضوء دراسة شاملة لاحتياجات المتدربين.

٢. النتائج الميدانية:

من أهم هذه النتائج ما يلي:

- اتفاق أفراد العينة حول كافة عبارات المحول الأول: درجة أهمية استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وقد جاءت الفروق بدرجة أهمية (كبيرة).
- اتفاق أفراد العينة حول كافة عبارات المحور الثاني: معوقات تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وقد جاءت الفروق في العبارات بدرجة أهمية (كبيرة).

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء الإطار النظري للبحث، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، يضع الباحث توصيات تنظيمية وإجرائية لتطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، وذلك وفق الآتي:

أ. التوصيات التنظيمية المقترحة:

- توفير كافة الصلاحيات والإمكانات المطلوبة، وتهيئة البيئة والمناخ العام للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- وضع رؤى ومستهدفات بعيدة المدى جديدة ومبتكرة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي، تتوافق مع مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠، وكذلك مع الإستراتيجيات المعتمدة لتطوير التعليم في مصر.
- ترجمة الأهداف الرئيسة للتنمية المهنية المستدامة إلى أهداف فرعية قصيرة المدى واقعية وقابلة للتطبيق والقياس.
- وضع خطة استراتيجية طويلة المدى، وآليات وبرامج عمل للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.
- وضع مستهدف سنوي بعدد ساعات مطلوبة ومعتمدة للتدريب والتنمية المهنية وإقرارها بشكل إلزامي على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وجعل ذلك من المتطلبات الرئيسة سواء للترقي أو التدرج الوظيفي أو لزيادة المرتبات أو حتى للاستمرارية في الوظيفة، لضمان استمرارية التعليم والتدريب.

ب. التوصيات الإجرائية المقترحة:

من التوصيات الإجرائية المقترحة ما يلي:

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
١	تثقيف القائمين على التنمية المهنية المستدامة بالأسس النظرية	عقد ورش عمل وبرامج تدريبية 1-1 متنوعة لبحث نظم تطوير التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، في ضوء الاحتياجات الرئيسة لهؤلاء المديرين.	إدارات التربية والتعليم	بداية كل عام دراسي

بداية كل عام دراسي	إدارات التربية والتعليم	تدريب المديرين على الأسس 1-2 والمتطلبات النظرية والتطبيقية لمدخل التخطيط الاستراتيجي.	والتطبيقية للتخطيط الإستراتيجي.	
بصفة مستمرة	إدارات التربية والتعليم	1-2. وضع مؤشرات أداء ووسائل فاعلة لقياس وتقييم ومتابعة الأداء المهني لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.		
بصفة مستمرة	إدارات التربية والتعليم	2-2. وضع آليات للتقويم والتحسين المستمر للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، وتفعيل تلك الآليات بشكل مستدام، واعتبارها من العمليات الرئيسية والهامة التي لا غنى عنها في بناء وتطوير التنمية المهنية المستدامة.	تطوير آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام	٢
بصفة مستمرة	إدارات التربية والتعليم	2-3. الاستفادة من التطورات التكنولوجية، من خلال تخصيص موقع إلكتروني لتفعيل وتطوير ممارسات التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام.		

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد يحيى العمري (٢٠١٨). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجه نظر مديري المدارس ووكلائهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (٢)، العدد (٢١).
٢. الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية (٢٠٢٣). *كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣*، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.
٣. أميمة موريد سرور (٢٠١٧). فاعلية التنمية المهنية للمعلم الثانوي الفني في محافظة بورسعيد، *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، العدد (٢١).
٤. إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، السنة (٧)، العدد (٢٨).
٥. حنان عبدالستار محمود، وناصر أحمد عثمان (٢٠٢٢). تنمية الجدارات الوظيفية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح"، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، المجلد (١٩)، العدد (١١٣)، الجزء (١).
٦. خالد بشير أبو زيد (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، *مجلة المعرفة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ترهونة، ليبيا*، العدد (١٥).
٧. ريهام علي الشخبي (٢٠١٢). إعداد معلم التربية الخاصة وتنميته مهنيًا في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات جامعة عين شمس*، الجزء (٢)، العدد (١٣).
٨. سعد جاد الرب مخلوف (٢٠٢٢م)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية*، المجلد (٣٧)، العدد (١)، الجزء (١).
٩. سلامة عبدالعظيم حسين، وهالة محمد السيد، وعبير جلال أبو العنين (٢٠١٩). التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة "دراسة تحليلية ورؤية متكاملة"، *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية*، المجلد (٧)، العدد (١٤).
١٠. سلوى مصطفى محمد أحمد (أبريل ٢٠١٦). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحوكمة، *مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية*، المجلد (١٦)، العدد (١٠٣).

١١. سماح السيد محمد (٢٠١٦). تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
١٢. عامر الكبيسي (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، عامر الكبيسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١٣. عبدالعزيز أحمد محمد داود (٢٠١١). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العام: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٥)، الجزء (٢).
١٤. عبدالعزيز عبدالرحمن الربيعة (٢٠١٢). البحث العلمي: حقيقته ومصادره ومادته ومناهجه وكتابته وطابعته ومناقشته، ط٦، مكتبة العبيكان، الرياض.
١٥. عقيل محمود رفاعي (٢٠٠٩). إدارة التنمية المهنية، الأزاريطة، دار الجامعة الجديدة.
١٦. عماد صموئيل وهبة (٢٠١١). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاتها بمحافظة سوهاج -دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٤٤).
١٧. عماد صموئيل وهبه (٢٠١٥). التنمية المهنية للمعلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
١٨. فرحان حسن بربخ (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
١٩. كمال عبدالوهاب أحمد، أحمد سلمي أرناؤوط، أمل محسوب زناتي، وائل محمود حسونه (٢٠٢٢). التنمية المهنية المبنية على الجدارات لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمحافظة شمال سيناء في ضوء متطلبات رؤية مصر: 2030 تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، المجلد (١٠)، العدد (٣٢).
٢٠. ماهر أحمد حسن محمد (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية بأسيوط، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (١).
٢١. محمد يوسف المسليم (٢٠١٢). صعوبات تمكين مدراء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد (٢٦)، العدد (١٠٣)، الجزء (٢).
٢٢. محمود عبداللطيف موسى (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

٢٣. مشعان ضيف الله مقبل الشمري (يوليو ٢٠١٦). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية "دراسة تحليلية"، **المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٢)، الجزء (٢)، العدد (٣).**
٢٤. مشيرة أحمد عبدالرحيم شحاته (٢٠١٤م). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الثانوي العام بمصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، قنا.
٢٥. منال عبدالمعطي صالح قدومي (أبريل ٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، **مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، الأردن، المجلد (١٦)، العدد (١).**
٢٦. منتهى إبراهيم أحمد الخميس (٢٠٢٠). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتهما، **مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد (٤٤).**
٢٧. موسى عزان سليمان الزكواني (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة للمعلمين بسلطنة عمان باستخدام أسلوب التحليل الرباعي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
٢٨. ميادة محمد الباسل، ومنى مصطفى حسب الله (٢٠٢٠). متطلبات التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، العدد (٧٤).**
٢٩. نجم عبود نجم (٢٠١١م)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
٣٠. نعيمة سعيد العيسائية (٢٠١٣). التدريب الاحترافي (coaching) مدخل للتنمية المهنية لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
٣١. هديل محمد السالم (٢٠١٨). دور قائد المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمات في مدينة الرياض، **مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٧٨).**
٣٢. هوشيار معروف (٢٠٠٩). **التخطيط الاستراتيجي، دار الأوتل، عمان.**



عنوان البحث: دور مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير التنمية المهنية
المستدامة لمديري مدارس الثانوي العام

الباحثة: عمرو سمير عبد الحافظ



ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Castro Graces, A.Y & Martinez Granada (2016),The Role of Collaborative Action Research in Teacher Professional Development Profile Issues in Teacher`s Professional Development, **Bogota**, Colombia, Vol. (18), No. (1).
2. Müller, Ulrich, Dawson R. Hancock, Tobias Stricker, and Chuang Wang (2021). "Implementing ESD in Schools: Perspectives of Principals in Germany, Macau, and the USA" *Sustainability*, Vol. (13), No. (17), <https://doi.org/10.3390/su13179823>