



جامعة المنصورة
كلية التربية



تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

إعداد

عماد حامد محمد المرسى

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية
ومدير مركز تعليم الكبار
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ محمد حسنين عبده العجمي
أستاذ أصول التربية
وعميد كلية التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢١ - يناير ٢٠٢٣

تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية

على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

عماد حامد محمد المرسي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية على ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠.

اعتمدت هذه الدراسة على البحث المستقبلي باستخدام تحليل سوات Swot Analysis كأحد الآليات المستخدمة في الخطط الاستراتيجية التي يتم اعدادها، والذي تم من خلاله تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في الإدارات التعليمية يتمثل في أن الهيكل التنظيمي لإدارات التعليم يتسم بالجمود والتقليدية والتضخم الوظيفي وازدواجية المستويات الإدارية، وأن أهم متطلبات تطوير الإدارات التعليمية منها: المتطلبات التربوية مثل التواصل المستمر بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة.

مقدمة:

تعد الإدارة بصفة عامة ضرورة اجتماعية تحتاج إليها جميع المؤسسات والقطاعات لتحقيق أهدافها ، وهي أيضاً أداة تقدم وتخلف في ذات الوقت ، وإن تخلف المؤسسات يرجع إلى تخلف الإداريين كماً ونوعاً ، كما أن تقدم البلدان يرجع بالأساس إلى الإبداع في الإدارة ، والإدارة التعليمية عبارة عن طريقة من خلالها يتم توجيه التعليم في مجتمع ما ، ويشترط أن تتماشى هذه الطريقة مع الإتجاهات الفكرية ، والأوضاع الأيديولوجية الخاصة بهذا المجتمع من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وتمارس دورها اللازم لتحقيق أهداف المجتمع التي ينشدها من نظام التعليم على بعض المستويات التي تتكامل وتترابط فيما بينها ترابطاً وثيقاً ، وتتمثل هذه المستويات في المستوى القومي (الأعلى) ، والمستوى الإقليمي (المتفيدي)، والمستوى المحلي، ومستوى المدرسة.

وتعتبر الإدارات التعليمية وحدات إدارية تقوم بمتابعة التعليم والإشراف عليه على المستوى المحلي ، ويضم هذا المستوى الهيئات الإدارية المختصة بإدارة التعليم على مستوى المدن والقرى ويرأسه مدير إدارة يكون مسئولاً عن الإشراف على كل نشاط يتعلق بالخدمة التعليمية والتربوية والشئون المالية والإدارية ، وهي تقوم بتنفيذ تعليمات المديرية وتوجيهاتها والإشراف على حسن سير العملية التعليمية بالمدارس ، ويعاونه في ذلك مديرو المراحل ورؤساء الأقسام.^(١)

وتسعى المستويات اللامركزية في المديرية والإدارات التعليمية لتحقيق مجموعة من الأهداف منها مباشرة الإجراءات المنفذة لسياسة الوزارة من الناحية التعليمية والتربوية على نطاق الإدارة المحلية بطريقة تستهدف التوسع الكمي والتحسين النوعي ، وتوجيه العملية التربوية في المراحل التعليمية عن طريق الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى تنفيذ السياسات بما يناسب الظروف الخاصة بكل مديرية أو إدارة ، والمشاركة في تطوير النظم الإدارية والفنية والإتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء ، ويمنع التضارب والوصول للنتائج بأقل التكاليف.^(٢)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم ، فتحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم.^(٣)

وفي دراسة أجراها بعض الباحثين على خمس مؤسسات تمارس التخطيط الاستراتيجي وأخرى لا تمارسه ، تبين من خلال تحليل نتائجها أن المؤسسات التي تمارس هذا التخطيط

(١) نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الأردن، ٢٠٠٤ ، ص٥٢٧.

(٢) حنان عبد الحليم رزق: تطوير الإدارة التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٠ ، ص٥٢.

(٣) مشرف على إصلاح & عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات ، التخطيط لما قد لا يحدث ، ط٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص١٤.

تفوقت فى الأداء وزيادة الإنتاجية ، وأن هذه الممارسة أدت إلى مساعدة المؤسسات على تمييز الأعمال الناجحة.(١)

وتعد استراتيجية التنمية المستدامة فى مصر المعروفة برؤية مصر (٢٠٣٠/٢٠٢٠) خريطة الطريق التى ترسم ملامح مستقبل مصر كما يتطلع إليه المواطنون، حيث تم إعدادها بمشاركة مجتمعية واسعة؛ لتراعى مستهدفات الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة، وتدمج معها كل من القطاع الخاص والمجتمع المدنى والمنظمات الدولية والخبراء والأكاديميين، حيث يعد منهج المشاركة أحد الأسس الواضحة التى تركز عليها تلك الاستراتيجية.(٢)

وفى مجال التعليم والتدريب ركزت الرؤية على أن يكون التعليم بجودة عالية ومتاحاً للجميع دون تمييز فى إطار نظام مؤسسى كفاء وعادل، يسهم فى بناء شخصية متكاملة لمواطن معتر بذاته ومستتير ومبدع ومسئول، ويحترم الاختلاف، وفخور بوطنه قادر على التعامل مع التنافسية مع الكيانات إقليمياً وعالمياً.(٣)

والخلاصة أن الإدارات التعليمية بحاجة إلى بناء خطة استراتيجية وذلك من أجل النهوض بالمهام والأعمال المنوطة بها بصورة أفضل، ولإحداث تقدم ملموس يؤثر بالإيجاب على أدائها وذلك فى ضوء خطة مصر ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠ .

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فى أن الهيكل التنظيمى لإدارات التعليم يتسم بالجمود والتقليدية والتضخم الوظيفى وازدواجية المستويات الإدارية ، مما يؤدى لبطء الإجراءات وتعقدها ، وتعدد الخطوات وتداخل الاختصاصات فىؤدى إلى ضياع الوقت والجهد وانخفاض الروح المعنوية ، وصعوبة تحقيق الأهداف المرجوة ، وزيادة الفاقد التعليمى ، وتخفيض القيمة الحقيقية للميزانيات المخصصة للتعليم ، والمرحلة النهائية ارتفاع كلفة التعليم.(٤) وأن قصور الإدارات التعليمية سلفاً

(١) حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى ، مجلة التربوية ، ع ٦ ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٠ .

(٢) هالة السعيد: استراتيجية عام ٢٠٣٠م "مجلة المال والتجارة"، ع ٥٨٢ ، ٢٠١٧ ، ص ٣٥ .

(٣) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى: استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ ، ٢٠١٦ ، ص ١٢ .

(٤) إيمان زغلول: التنمية الإدارية ونقويم أداء مديرى الإدارات بالتعليم قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٦ .

عن مواكبة التطورات الحادثة في التعليم واتجاهات سياسته خلال السنوات الأخيرة ، وبعد هذه الإدارات عن مجرى التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الحديثة ، وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم وأدوات هذه التكنولوجيا في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها.^(١)

ويؤكد هذا ما ورد في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) بتضخم أعداد الإداريين مقارنة بالمعدلات العالمية ، مما يعنى انفاق حصة جوهرية من الميزانية غير مرتبطة بالتدريس ، كذلك معاناة دواوين عموم الوزارة والمديريات والإدارات من الترهل الشديد في العمالة وضعف الإنتاجية وسوء الخدمة.^(٢)

وقد أصبحت مشكلات التخطيط التربوي تتزايد وتتفاقم بازدياد احتياجات الناس للتعلم والطلب عليه ، مما يفرض على الأنظمة التربوية مراجعة سياساتها لتقابل تحديات عصر العولمة المتمثلة في الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي وتطور الصناعة ، هذه التحديات كلها تشكل ضغطاً كبيراً على الأنظمة التعليمية في دول العالم قاطبة.^(٣) وهذا ما أكدته دراسات عديدة، منها:

- ١- دراسة رشدي طعيمة على أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد وسائل تحقيق الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة وفي التعليم الجامعي على وجه الخصوص.^(٤)
- ٢- دراسة المرسي إلى أنه يمكن استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية.^(٥)
- ٣- دراسة جعفر أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة ، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية أداء الأزمات ، كما أن

(١) محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذ "النظرية - النموذج" ، العالمية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٦ .

(٢) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ، ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، ص ٦٦ .

(٣) عصام الدين برير آدم: التخطيط التربوي والتنمية البشرية ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧ .

(٤) رشدي أحمد طعيمة: التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية ، ٢٤ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ ، المجلد ١ ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٨ .

(٥) فاتن محمد صالح المرسي: استخدام التخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول التربية ، جامعة بورسعيد ، ١٩ ع ، يناير ، ٢٠١٦ ، ص ص ٤٤٨ - ٤٦٣ .

قلة اشراك الموظفين فى التخطيط الاستراتيجى يعتبر عقبة فى حل المشكلات ، فضلاً عن أنه يكشف نقاط القوة والضعف فى المؤسسة ، وأن التخطيط الاستراتيجى يوفر معلومات تفيد فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ويزيد من وضوح رؤية العاملين وإدارة الأزمات، وأنه يحتاج إلى موظفين ذوى مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة فى مجال التخطيط.^(١)

وأن المؤسسات التى تفشل فى أن تخطط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها فى توسيع قاعدة مواردها ، أو فى زيادة وتنويع خدماتها ، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلى الذى تستهدفه ، وقد يكون الثمن الذى تدفعه تلك المؤسسات لعدم تطبيقها للتخطيط الاستراتيجى هو الركود والتراجع.^(٢)

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠ وذلك من خلال تحديد:

- ١- التعرف على الإطار الفكرى للخطة الاستراتيجية.
- ٢- التعرف على معالم خطة مصر ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠.
- ٣- الوقوف على الصعوبات التى قد تواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة فى تطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية.
- ٤- الوقوف على المتطلبات اللازمة للتغلب على الصعوبات التى تعوق تطبيق الخطة الاستراتيجية لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يأتى:

- ١- تساعد نتائج هذه الدراسة فى تغيير مستوى أداء مديري الإدارات التعليمية من المستوى التنفيذى والتابع إلى الاستراتيجى والإبداعى.

(١) يونس إبراهيم جعفر: أثر التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية ، المؤسسات العامة فى منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد ٢١ ، ع ١٤ ، ٢٠١٧ ، ص ٢٩٣.

(٢) يوسف النباهين: تقييم أداء الإدارة المالية فى المنظمات غير الحكومية العاملة فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٠.

- ٢- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لما بدأه الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي في مصر ، لذلك يعتبر إضافة إلى رصيد التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي.
- ٣- من المتوقع أن تفيد هذه الدراسة من خلال النتائج التي يمكن الوصول إليها كلاً من المسؤولين التربويين والعاملين في مجال التربية والتعليم مثل مديري الإدارات التعليمية وطلاب التعليم قبل الجامعي.
- ٤- إن دراسة التخطيط الاستراتيجي ورؤية مصر ٢٠٣٠ يعد نقطة تحول لتحسين أداء الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية.

أدوات الدراسة وعينتها

تأتي الإستبانة وهي الأداة الملائمة للدراسة الحالية ، وتم توزيعها على مديري الإدارات التعليمية ووكلائها ورؤساء الأقسام ومديري المراحل التعليمية وموجهي المواد الدراسية المختلفة وعينة من مديري المدارس من كل إدارة تعليمية بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (١٧) إدارة تعليمية منها عدد تسع إدارات من المستوى الأول، وثمانى إدارات من المستوى الثانى طبقاً للقرار رقم ١٦٤ ، ٢٠١٤ : مادة (٢) ^(١) بهدف التعرف على واقع أداء الإدارات التعليمية وكذلك أهم المعوقات التي تحول دون تطوير أدائها ومتطلبات تطوير الأداء لهذه الإدارات، كما قام الباحث بتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء الإدارات باستخدام تحليل سوات (Swot Analysis).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في موضوعها على وضع خطة استراتيجية لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.
- ٢- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية لأنها موطن ومحل سكن الباحث.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية "مديري ووكلاء الإدارات التعليمية ومديري المراحل التعليمية المختلفة ورؤساء الأقسام والموجهين وعينة من مديري المدارس بواقع عدد (٢) مدير مدرسة ابتدائي،

(١) وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٦٤) مادة (٢)، بشأن تحديد مستويات الإدارة التعليمية، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠١٤.

وعدد (٢) مدير مدرسة اعدادى، وكذلك عدد (٢) مدير مدرسة ثانوى إحداهما عام والآخر ثانوى فنى فى كل قطاع من القطاعات الأربعة وهى: قطاع الشمال والوسط والجنوب والحضر الممثلة للإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية".

مصطلحات الدراسة

من أهم المصطلحات الواردة بالدراسة ما يلى:

١- الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

يعرف الباحث الخطة الاستراتيجية إجرائياً بأنها خطة يحدد فيها رؤية الإدارات التعليمية ورسالتها وقيمها، وأيضاً تحديد الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠.

٢- التطوير الإدارى Administrative Development

يعرف التطوير الإدارى إجرائياً بأنه التدخل لإجراء تغيير فى التنظيم الإدارى نتيجة لعدم الرضا عن الأداء، مما يتطلب وضع استراتيجية لتحريك القوى الدافعة فى التنظيم لإحداث التغيير فى الجهاز الإدارى والتقليل من نقاط الضعف فى تنظيمه وإدارته.

٣- الإدارات التعليمية Educational Directorates

تعرف إجرائياً بأنها مؤسسات تربوية مهمتها إدارة شؤون التعليم على مستوى الإدارة الوسطى، وتكون مسئولة أمام الإدارة العليا فى تنفيذ السياسات والقوانين واللوائح والتعليمات الواردة لها، وكذلك قيادة التعليم فى المراحل التعليمية والمدارس التابعة لها وذلك فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠ / ٢٠٣٠.

الدراسات السابقة:

فيما يلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت موضوع الدراسة والتى استفاد منها الباحث وتم عرضها على النحو التالى .

أولاً : الدراسات العربية:

١- دراسة (عزه رحمه، ٢٠١٩):^(١) بعنوان: "تطوير إدارات التعليم قبل الجامعى على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر". وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارات التعليم قبل الجامعى وتحديد

(١) عزه سلامه رحمه: تطوير إدارات التعليم قبل الجامعى على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٩.

الأطر النظرية لتطوير الأداء في إدارات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على أهم المداخل والمنهجيات المعاصرة لتطوير الأداء والتحسين المستمر ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء الوثائق والقرارات، والتعرف على واقع أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء معايير التنمية المهنية والتحسين المستمر، وكذلك عمل تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر والتوصل إلى استراتيجيات محددة لتبسيط إجراءات العمل وتطويره، وتحديد أوجه الهدر ونقاط الضعف في العمليات الإدارية، وكذلك تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأنتروجرافي، وهي دراسة الأشخاص في أماكن عملهم بشكل طبيعي عن طريق الأساليب التي تنمشى مع طبيعة حياتهم وأنشطتهم العادية، حيث يشارك فيها الباحث مباشرة في الاعداد، وكذلك الأنشطة من أجل جمع البيانات بطريقة منهجية دون أن يفرض عليهم أى معايير أو ضوابط، واعتمدت الدراسة على أدوات المقابلة المفتوحة والملاحظة بالمشاركة، وكان من نتائج الدراسة أن جميع الإدارات تعاني بدرجات متفاوتة من خبرات متشابهة لبعض المشكلات، وغياب الفهم لقيم وقيمة التخطيط في مصر، وغياب معايير تطوير الإدارة والتحسين المستمر، وضعف الامكانيات المادية والبشرية المدربة على آليات التطوير، وأنه يتم تحديد المشكلات من خلال الأخطاء المتكررة أو الإبلاغ عنها من قبل شخص ما وليس من خلال التنبؤ بها أو التخطيط لها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الأداء عن طريق خبرات الدول الأخرى في هذا المجال.

٢- دراسة (عبد العزيز الزهراني، ٢٠٢٠):^(١) بعنوان: 'دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠'. وهدفت إلى التعرف على الواقع الراهن لإدارات التعليم العام في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه

(١) عبد العزيز صالح الزهراني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مج ٤، ع(١)، غزة، ٢٠٢٠، ص ص ١٥٨ - ١٨٤.

التخطيط الاستراتيجي، وكيفية التغلب عليها وبيان دور الإجراءات والسياسات المتبعة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المدارس يرقى بعمل المدرسة ليصبح موجهاً للعملية التعليمية ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصود، كما تبين أن تطبيقه يساعد المدارس على رسم رؤية واضحة للمستقبل وتصور واضح للتحديات والمخاطر وسبل مواجهتها.

وتوصلت الدراسة لبعض التوصيات كان منها إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب في مدارسهم وضرورة توفير الحوافز والمكافآت للمديرين الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي وينفذون خططهم بنجاح، وعقد دورات تدريبية للتعريف بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي خاصة للعاملين في الإدارات الوسطى والدنيا.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (إيفانس ، 2019 ، Evans):⁽¹⁾ بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المدارس المختارة في مقاطعة سولويزي في زامبيا". وهدفت إلى التحقق من دور التخطيط الاستراتيجي في المدرسة وتحسين المدارس الثانوية العامة المختارة في منطقة سولويزي بزامبيا، وتقييم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وإرساء المعوقات الرئيسية التي تمت مواجهتها في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم التطبيق على عينة مقصودة مستهدفة من ست مدارس ثانوية عامة وست مدراء وست نواب لمديري مدرسة ثانوية وست رؤساء مجالس إدارة، وتم اختيار العينة بطريقة هادفة، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات في جمع البيانات وتم تحليلها، وكان من نتائج الدراسة أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المدرسي وانجازات المعلمين، وأنه يلعب دوراً رئيساً نحو الأداء الإيجابي وذلك من خلال إيقاء الموارد وتخصيصها له، وكذلك من خلال التحليل الداخلي والخارجي لتطوير المدرسة.

(1) Evans Nkumbwa (2019): Adesertation to the University of Zambia in Partial Fulfillment of the Requirement for the Awards of Master of Education in Educational Administration and Management, the University of Zambia, Luskn, Zambia.

وأيضاً كشفت أن المدارس المختارة واجهت تحديات تتمثل في عدم كفاية الموارد المالية والمادية والتدريب على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأن تقوم الوزارة بتوفير الدعم لتنفيذ الاستراتيجية في شكل مالي ومادى وتدريبى ورصد وتقييم، وأنه يجب توفير لجان مراجعة لتقييم التخطيط الاستراتيجي.

٢- دراسة (بيبريانا وحسنة ، 2021 (Pebriana & Hasanah):^(١) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لرفع جودة التعليم في أندونيسيا". كان الدافع وراء هذه الدراسة هو توفر جودة التعليم في أندونيسيا في مناطق التعليم الابتدائي، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التخطيط الاستراتيجي للمدرسة وتحليلها وتخطيطها للتخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على المقابلات المتعمقة ومراقبة المشاركين، وكانت عينة الدراسة هي المشرفون والمعلمون، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال خطة عمل سنوية تتبع رؤية ورسالة وأهداف المدرسة التي صيغت في بداية العام الدراسي، وتشكيل فريق التطوير المدرسي وتنفيذ التخطيط المدرسي من خلال الإجراءات التربوية وتطوير نتائج التطوير والتدريب وتحقيق الأهداف، وتنفيذ استراتيجيات إدارة المدرسة للتشخيص والتخطيط والتصميم وتجميع الوثائق بشكل منهجي ووضع السياسات وتحفيز المعلمين في مجال التعليم وتخصيص الموارد البشرية، ويتم تقييم استراتيجية إدارة المدرسة من خلال تحليل مدى ملائمتها للخطة الاستراتيجية.

والتخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة، وينبغي هنا أن نفرق بين التخطيط والخطة، فالتخطيط عملية مستمرة، أما الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زماني ومكاني، والتخطيط قد يكون طويل المدى أو قصير المدى، وقد يكون شاملاً لكل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية أو جزئياً أو خاصاً بقطاع معين كقطاع الصناعة أو التعليم أو الخدمات وهكذا، وقد يكون التخطيط على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي.^(٢)

(2) Pebriana Priyambodo & Enung Hasanah (2021): Master of Education Management, Universities Ahmed Dahlen, Yogyakarta, Indonesia, Nidhomaul Hag, Journal Management Pendi Islam, April 2021, pp. 104 – 126.

(٢) محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمود البحيرى: تخطيط المؤسسات التعليمية، ط٢، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٠، ص١٤٠.

-
- وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يحقق الفوائد التالية: (١)
- ١- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها.
 - ٢- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل.
 - ٣- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية.
 - ٤- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة.
 - ٥- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها.
 - ٦- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها.
- ويلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحسين الأداء وذلك من خلال الآتي: (٢)
- ١- تحديد مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف وتحسين الأداء في إدارات التعليم.
 - ٢- المساهمة في تحديد احتياجات العاملين من الدورات والبرامج التدريبية، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين، وذلك من خلال الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية في إدارات التعليم.
 - ٣- وضع نظام عادل للأجور والرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول في انجاز الأعمال بما يحقق رضا العاملين في إدارات التعليم.
 - ٤- صياغة آليات لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من أجل ترغيبهم وتحفيزهم للعمل بما يحقق رضاهم وتحسين أدائهم.
 - ٥- وضع آليات فعالة للرقابة، وتقييم أداء العاملين، وتحديد طبيعة التدخلات العلاجية لتحسين أدائهم.
- ويحدد (تيلور Tylor) أربع أنواع من العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وهي:

(١) مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان، الأردن، ص ص ٥٢ - ٥٣.

(٢) راجع في ذلك: محمود أحمد سالم الغوطي: دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٧، ص ٧٥.

-
- أولاً: العلاقات الإدارية: والتي تبرز من خلال ممارسة الإدارة التقليدية والروتينية عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ثانياً: العلاقات باتجاه واحد: إذ تستجيب إدارة الموارد البشرية من خلال دعمها للتخطيط والبرامج الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الأعمال.
- ثالثاً: العلاقة باتجاهين: وتظهر من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.
- رابعاً: العلاقة التكاملية: وهنا تكون العلاقة تكاملية توافقية وتتفرع عملية التوافق والتكامل بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين: الأول، التوافق الخارجي أو تكامل عمودي بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، أما النوع الثاني، فهو التوافق الداخلي أو التكامل الأفقي بين استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية كشرط مباشر لنجاح التوافق.^(١)

أهداف التخطيط الاستراتيجي في التعليم: (٢)

- أ- تدعيم قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع البيئة المتغيرة.
- ب- مساعدة المؤسسة التعليمية على الاستغلال الأمثل للموارد.
- ج- توضيح صورة المؤسسة أمام كافة المستفيدين من خدماتها.
- د- زيادة التواصل والتفاعل بين المؤسسة التعليمية والمجتمع.
- الجوانب التي يشملها التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية:
- ١- الهيكل التنظيمي: تعنى هيكلية التعليم النظام الكامل المسئول عن عملية التعليم بدءاً من الوزارة إلى الهيئة التعليمية أفقياً وعمودياً.
- ٢- الهيكلية الإدارية لنظام التعليم: يضم الهيكل الإداري جميع الإداريين الذين يساندون ببرامج التعليم المستمر، وما يتبع هذه البرامج من عمليات إدارية متنوعة.
- ٣- الأبنية: ويندرج تحت هذا العنصر بالنسبة لبرامج التعليم الأماكن المعدة لعملية التعليم، وهل هي تابعة للتعليم النظامي أم خاصة بالبرامج التي تدرج تحت مسمى التعليم غير النظامي،

(١) Tormgton, Derek & Hall, Lurn & Taylor Stephen (2008): Human Ressource Management, (7th ed), Harlow, Prentice Hall, Financial Times, England, p.31.

(٢) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ص ١٣٩.

وتخطط على ضوء البيانات التي تختص بالنمو السكاني والديموغرافى وتتوسع متطلبات البرامج.

٤- **التجهيزات:** وهى أيضاً تخطط على أساس النمو السكاني والاحتياجات والمتطلبات مع الأخذ بالاعتبار كافة التغيرات المحتملة، وقد تنتوع من تجهيزات قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى وفقاً لمدى الاستفادة منها بالنظر إلى متطلبات التعليم.

٥- **المناهج:** وتحددها طبيعة الاحتياجات وتنوعها بين الفئات المختلفة فى المجتمع والأهداف والغايات، والمناهج فى عملية التعليم تتميز عن غيرها بمرونتها ومشاركة المستفيدين فى بنائها، وهى بذلك تتباين وتختلف وفق اختلاف خصائصهم الدراسية وحاجاتهم، ولذا توجب على الخطة الاستراتيجية أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار واعداد الخطط بناء عليه.

٦- **الكتاب التعليمى:** وهو يرجع لطبيعة الدارسين وخصائصهم العمرية والإدراكية وطبيعة كل مرحلة.

٧- **اعداد الكوادر الإشرافية والفنية:** ويتضمن ذلك حساب اعداد المعلمين المطلوبين والمشرفين والقادة والإداريين وتأهيلهم واعدادهم بما يتوافق ومتطلبات عملهم وتعاملهم مع الفئة المستهدفة باختلاف شرائحها وخصائصها.^(١)

ويرى "عاطف الشويح" أن مراحل التخطيط الاستراتيجى هى:



شكل (١) يوضح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجى^(١)

(١) عادل السيد الجندى: الإدارة والتخطيط التعليمى الاستراتيجى: رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، ص ص

-
- ويرى (مجدى المهدي) أن الأهداف الاستراتيجية التي يتم تحديدها وفقا لخطوات متفق عليها، لا بد أن ترتبط بالرؤية والرسالة المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ويظهر في صياغتها: (٢)
- ١- الواقعية التي تقوم على أن تكون الأهداف ممكن الوصول إليها وليست شيئاً مستحيلاً.
 - ٢- القابلية للقياس بالصورة التي تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
 - ٣- المرونة التي تظهر في انسام الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة التعليمية.
 - ٤- الوضوح والفهم اللذان يؤكدان أن الأهداف تمت صياغتها بكلمات سهلة ومفهومة من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها.
 - ٥- التوازن والتكامل بحيث تختفى صورة التناقض والتضارب بين الأهداف الاستراتيجية.
 - ٦- القناعة بالأهداف الاستراتيجية وقبولها.
 - ٧- التحفيز الذي يجعل الأهداف الاستراتيجية مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتستحثهم على الأداء المتميز شريطة أن تكون سهلة التحقيق.
 - ٨- الملاءمة التي تجعل الأهداف الموضوعية متناسبة مع الغايات العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها.
 - ٩- مشروعية الأهداف الاستراتيجية التي تظهر في ملاءمتها للقيم والمثل والتقاليد المتبعة داخل المجتمع.
 - ١٠- المشاركة بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
- وأشار (مساعدته) إلى أن الإدارة التربوية مجال تطبيقي في ميدان التربية والتعليم لمبادئ ونظريات الإدارة العامة، وتشارك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط

(١) عاطف عبد الحميد عثمان الشويح: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ٣٤٠.

(٢) راجع في ذلك: مجدى طه صلاح المهدي: التخطيط الاستراتيجي (فلسفته واستخداماته التربوية فى العصر الرقمى)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ص ١١٩ - ٢٠١.

والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم وإتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح اللازمة لتنفيذ العمل والإشراف عليه، ويمكن حصر عمل الإدارة التربوية فى ثلاث نقاط رئيسية:

- ١- وضع الغايات والأهداف العامة للتعليم وفق الفلسفة الكلية التى يعتنقها المجتمع.
- ٢- وضع الخطط والبرامج التربوية وتحديد الاستراتيجيات التعليمية فى ظل التطورات المتسارعة فى العلوم والتكنولوجيا.

٣- توفير القوى البشرية والامكانيات المادية لتحقيق أهداف مخرجات العملية التعليمية.^(١)

أهداف الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية تهدف لتحقيق الأغراض التربوية، وتعنى بالممارسة وبالطريقة التى توضع بها الأغراض التربوية موضوع التنفيذ، والإدارة التعليمية تعنى بالعناصر البشرية والمادية، وتضم العناصر البشرية المعلمين وغيرهم من العاملين والتلاميذ والآباء، والجانب المادى فيشمل الأبنية والأموال والتجهيزات والأدوات.^(٢)

أهمية الإدارة التعليمية:

للإدارة التعليمية أهمية كبيرة جداً تتضح فيما يلى:

- ١- تساعد معرفة الإدارة التعليمية المعلم على تخطيط وتنفيذ مادته التى يقوم بتدريسها بالإضافة إلى التنسيق بين الموضوعات المتشابهة بها مع المواد الأخرى، يؤدى الأمر فى النهاية لتحقيق الهدف الخاص من دراسة كل مادة مما يساعد فى تحقيق الأهداف التربوية العامة للتعليم كهدف نهائى من العملية التعليمية.
- ٢- معرفة المعلم للإدارة تعينه على حدود وظيفته وموقفه من الهرم التنظيمى للعملية التعليمية.
- ٣- تعين المعلم على تعلم الخطوات العلمية لاتخاذ القرار السليم، وإلى أى مدى يقوم كل فرد فى المنظمة باتخاذ القرار وماهية صنع القرارات التعليمية.
- ٤- تساعد المعلم على معرفة اتجاهات الاتصال فى المدرسة، وفى الوزارة، الأمر الذى يعينه على تنفيذ الخطط الموضوعية مما يحقق التكامل بين جهود الأفراد.

(١) عمر حسن مساعده: الإدارة التعليمية، دار الصفا، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص٥.

(٢) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٣.

-
- ٥- لا يتمكن المعلم من تربية وتوجيه التلاميذ وتشكيلهم إلا إذا تعرف على الأساليب القيادية المتعددة ليختار منها الأسلوب المناسب مع الموقف التعليمي الذى يتفق مع أنماط وشخصية التلاميذ.
- ٦- تساعد المعلم على فهم كافة ما يوكل إليه من أمور إدارية وإشرافية وما يقدمه للجميع من خدمات.
- ٧- تمكن المعلم من الاشتراك فى اللجان التى يكون عضواً فيها بالإضافة إلى متابعة أعمالها.
- ٨- معرفة الإدارة تنمى ملكات التخيل والإبداع والتطوير للمعلمين.
- ٩- تمكن الإدارة التعليمية من تنمية الحضارة الإنسانية من خلال التأثير الذى يحدث فى الجهود الإنسانية ومن زيادة كفاءته.
- ١٠- المعرفة الإدارية بوجه عام تعنى الاستغلال الأفضل للموارد مما يحقق إشباع العديد من الحاجات الإنسانية.^(١)

وظائف الإدارة التعليمية

- ١- **التخطيط:** المدير الناجح هو الذى يحفظ لأعماله الإدارية، ويجب أن تكون خطته متكاملة، وقابلة للتنفيذ ومرنة، وعلى المدير أن يكون على وعى تام بحاجات المعلمين وقدراتهم مما يساعدهم على توزيع المسئولية بشكل مناسب، والتخطيط لا يتحقق إلا بوجود اتصال يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإدارى وامكاناته ومشاكله.
- ٢- **التنظيم:** عندما ينظم المدير أعماله ويعد خطة ناجحة تكون المهام الإدارية سلسلة وبدون تعقيد، فالكل يؤدي واجبه بأمانة وإخلاص، وتعتمد عملية التنظيم على توافر المعلومات سواء فى تقسيم العمل أو توزيع المهام.
- ٣- **التوجيه:** يقوم المدير الناجح بتحديد مستوى العاملين، ومستوى أدائهم ثم يوجههم مما يجعلهم يسخرون كل طاقاتهم لتحقيق الأهداف العامة.
- ٤- **النمو الذاتى:** المدير الناجح هو الذى يطور نفسه باستمرار بكل الوسائل المتاحة سواء بحضور الدورات أو المشاغل التربوية أو قراءة كل جديد له علاقة بهذا المجال فيسود جو من المنافسة والإبداع والابتكار.

(١) فرج أحمد حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٤٢ - ٤٣.

٥- بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية: إن للعلاقات أثر بالغ على تنفيذ المهام، فالمدير الناجح يستمع لاقتراحات العاملين باهتمام شديد فيتعرف على مشكلاتهم محاولاً وضع الحلول المناسبة لها مما يسهم في إيجاد مناخ يقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

٦- التقويم: إن التقويم لإصدار الحكم الصادق والعاقل على مقدار النجاح وله وسائل متعددة منها: جمع البيانات وتحليلها، والملاحظة المستمرة، والمقابلة، إضافة إلى الاختبارات، فكلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة والأهمية للإدارة، ولا بد من تناسب تأهيل المديرين بحيث تتناسب قدراتهم والجهد الإداري الملقى على عاتقهم، ولاشك أن توافر الإدارة الرشيدة يمثل الضوء الأخضر لانطلاق وتطور وتنمية المجتمع، والاستخدام الفعال للموارد المختلفة والمزج بين العناصر المختلفة مما يؤدي إلى أحداث التنمية المتبادلة بكافة المجالات في المجتمع.^(١)

مستويات عمل الإدارة التعليمية:

ويتوقف نجاح الإدارة التعليمية في تحقيق هذه الوظائف على المستوى الذي تعمل فيه هذه الإدارة، وتمارس الإدارة التعليمية دورها اللازم لتحقيق أهداف المجتمع التي ينشدها من نظام للتعليم على بعض المستويات التي تتكامل وترابط فيما بينها ترابطاً وثيقاً، وتمثل هذه المستويات فيما يلي:

١- المستوى القومي: وهو المستوى الأعلى، وفيه تتحدد الأهداف العامة للتعليم في ضوء احتياجات ومتطلبات المجتمع بقطاعاته المتنوعة، ثم ترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية والأهمية، كما يتم فيه وضع الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وتتخذ الإجراءات لتحقيق التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارة التعليمية والإقليمية، ثم بين نظام التعليم وأنظمة المجتمع الأخرى، هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتسيير شؤون التعليم على المستوى القومي، وبحث مشكلات التعليم القومية والعمل على إيجاد الحلول والبدائل العملية المناسبة لها.^(٢)

(١) زكى مكى إسماعيل: مبادئ الإدارة العامة، شركة مطابع السودان للعملة، ط٢، الخرطوم، جمهورية السودان، ٢٠٠٧، ص٢١.

(٢) أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مطبعة الكتاب الجامعي، جامعة طنطا، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ص١١٩.

- ومع التوجه نحو اللامركزية؛ تم إنشاء المستويات الإدارية الأدنى فنجد:
- ٢- **المستوى الإقليمي (المديريات التعليمية):** ويتمثل فى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وتتكون من أجهزة وهيكل إدارية تشابه ما يوجد فى ديوان الوزارة بصورة أصغر، وتعتبر مسئولة عن الإشراف على التعليم فى هذه المناطق، وتضم كل مديرية مجموعة من الإدارات التعليمية فى المستوى المحلى.^(١)
- ٣- **المستوى المحلى:** وهو الأكثر التصاقاً بالمدرسة وإدارتها، وفيه جرى العمل على تنفيذ الخطط والبرامج التفصيلية، واتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المدرسية، ثم بين الإدارة التعليمية المحلية والإدارات المحلية الأخرى، كما يتم توفير كافة الظروف المناسبة للتنفيذ والإشراف.^(٢)
- ٤- **مستوى المدرسة:** وفيه يتم التنفيذ الفعلى للخطط والبرامج التفصيلية، وتقرر الوسائل والطرق اللازمة والمناسبة لذلك فى ضوء الحاجات الفعلية.^(٣)

مشكلات الإدارة التعليمية:

على الرغم من أنه يصعب حصر مشكلات العمل التى تواجه القيادات التعليمية فى الميدان التربوى - إذ يستلزم الأمر إجراء العديد من البحوث المسحية الميدانية - إلا أن مرجعية بعض الدراسات والتقارير التى أجريت فى هذا المجال قد أبرزت العديد من المشكلات التى تتلخص فيما يلى:

- ١- المركزية.
- ٢- الإهدار البشرى والمالى.
- ٣- عدم توصيف الوظائف بدقة.
- ٤- عدم تحديد المواصفات العلمية، والمهنية، والخصائص الشخصية اللازمة لكل نوع من هذه الوظائف.

(١) صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٧.

(٢) أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: الإدارة المدرسية، مطبعة الكتاب الجامعى، جامعة طنطا، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ٦٦.

(٣) أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مطبعة الكتاب الجامعى، جامعة طنطا، مرجع سابق، ص ١٢٠.

٥- غياب أنظمة التقييم والمتابعة.

٦- نقل نماذج إدارية تعليمية من بيئات أخرى قد لا تصلح في البيئة المحلية.

٧- الفردية في اتخاذ القرارات، وغياب البيانات والمعلومات التي يمكن اتخاذها أساساً لصنع القرار. (١)

ويعرف مصطلح تطوير الأداء بأنه إشارة للانتقال بالمؤسسة من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، ما مع يلزم ذلك من ضرورة تعديل التشريعات، وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث العمليات، وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفاعليته. (٢)

ومن أهم أسباب التطوير ما يلي:

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: وذلك بظهور مبادرات فردية وجماعية فاعلة.

٢- تنمية القدرة على الابتكار: حيث يتطلب ذلك إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ثم يعمل على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

٣- التكيف مع ما تواجهه المؤسسة التربوية من ظروف مختلفة ومواقف متغيرة.

٤- زيادة مستوى الأداء: باكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة ودعمها لتستمر وتتمو. (٣)

ويرى (إميل) أنه على الرغم من أن التعليم أصبح مؤسسة كبرى، وصناعته من أكبر الصناعات، إلا أن إدارات التعليم قبل الجامعي ظلت في تكوينها سواء على المستوى المركزي واللامركزي على ما كانت عليه منذ سنوات بعيدة، مما يؤكد حتمية دراسة واقع إدارات التعليم قبل الجامعي للتعرف على ما تعانيه من مشكلات ومنها:

١- قصور إدارات التعليم قبل الجامعي عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم واتجاهاته.

(١) سليمان بن علي الكريدا: الكفايات التخطيطية اللازمة لمديرى التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤، ص ٥٢.

(٢) فاطمة إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي - القواعد التنظيمية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص ١٥.

(٣) أسامة محمد سيد: إدارة التغيير التربوي، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٣.

٢- بعد إدارات التعليم قبل الجامعي عن مجرى التطور في علوم الإدارة العامة والتكنولوجيا الإدارية واستفادتها المحدودة من هذه العلوم والتكنولوجيا في تطوير نفسها، والتغلب على مشكلاتها.

٣- عجز إدارات التعليم قبل الجامعي بطبيعتها عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة خلال السنوات القادمة.^(١)

البناء التنظيمي للإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية:

محافظة الدقهلية تضم (١٨) مركزاً، وثلاث مدن هي جمصة والكردي ومحل الدمننة، ويتبعها (١١٠) وحدة محلية وقروية، وتبلغ مساحتها (٣,٤٥٩) كم^٢، وتضم (٤٧٨) قرية، (٢٧٢) عزبة وتجمع سكاني، ويحدها شرقاً محافظة الشرقية وغرباً محافظة الغربية، ومن الشمال البحر المتوسط، ومن الشمال الشرقي محافظة دمياط، ومن الشمال الغربي محافظة كفر الشيخ، ومن الجنوب محافظة القليوبية، ويبلغ عدد السكان فيها بحسب إحصائية بنهاية مارس ٢٠٢١ وهي ستة ملايين وأربعمائة وتسعة وأربعون ألفاً وثمانمائة وسبعة وخمسون نسمة، وتحتل بها المركز الرابع من حيث عدد السكان بين المحافظات بعد محافظة القاهرة والجيزة والشرقية، والجدول التالي يحتوي على بيان بأعداد الإدارات وأسمائها وإجمالي عدد المعلمين والإداريين وعدد المدارس والفصول وعدد التلاميذ.^(٢)

(١) اميل فهمي شنودة: حتمية استخدام بحوث العمليات في الإدارة التعليمية المصرية، مجلة التربية، مج ٨، ع(١٤)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢ - ١٤.

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء: إحصائية بنهاية مارس ٢٠٢١.

جدول (١)

بيان بأعداد الإدارات والمدارس والمعلمين والطلاب بمحافظة الدقهلية^(١)

م	اسم الإدارة	إجمالي المعلمين	إجمالي إدارى	عدد المدارس	عدد الفصول	عدد التلاميذ
١	ديوان المديرية	٦٧٩	٧٦	١٨	٢٣٧	١٠٢١١
٢	شرق المنصورة	٦٢٨٦	٢٩٠٩	٢١٦	٢٤١٥	١١٤٥٥٩
٣	طلخا	٤٠٣٤	١٨١٦	٢٢٦	٢٢٨٧	١٠٦٥٩٤
٤	ميت غمر	٧٩٦٨	٣١٤٨	٤٠٦	٣٨٧٩	١٩١٥٠١
٥	السنبلاوين	٥٩٠١	٢٠٤٤	٣٢٩	٢٨١٨	١٣٣٢٢١
٦	بلقاس	٤٩٥٠	١٧٨٨	٣٦٧	٢٦٥٣	١٢٩١٤٤
٧	شربين	٤٦٠٧	١٧٧٤	٢٧٧	٢٢٤٦	١٠٦٧٣١
٨	أجا	٥٢٤٩	٢٤٦٤	٣٠٠	٢٤٨٦	١١٨٦٥٠
٩	دكرنس	٤٠٥٥	١٥٧٩	٢٤٩	١٩٣٢	٨٧٦١٦
١٠	منية النصر	٣١٩٣	١١٩٤	١٩٤	١٥٤٤	٧٢٣٤٤
١١	المنزلة	٣٧٦٢	١٠١١	١٩٦	١٦٦٤	٨٠٥٨٣
١٢	الجمالية	١٣١٢	٢٧١	٧٠	٦١٥	٣١٢١٢
١٣	المطرية	١٦٢٣	٢٠١	٧٩	٧٧٢	٤٢٥٦٨
١٤	غرب المنصورة	٧٠٢٣	٢٤٩٦	٢٨١	٢٨٩١	١٤٦٧٦٦
١٥	نبروه	١٧٨٥	٧٢١	١١٠	١٢١٤	٦٣٢٦٨
١٦	تمى الأمديد	١٩٦٤	٧٧٣	١٥٠	١٠٣٧	٤٥٩٤٢
١٧	ميت سلسيل	٧٦٩	٢٣٤	٦١	٤٠٨	١٧٥٥٣
١٨	بنى عبيد	١٤٢٢	٥١١	١٠١	٦٧٩	٣٢١٨٣
	الإجمالي	٦٦٥٨٢	٢٥٠١٠	٣٦٣٠	٣١٧٧٧	١٥٣٠٦٤٦

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مديرية التربية والتعليم بالدقهلية تعتبر من ضمن المديريات الكبيرة العدد للمعلمين والطلاب وعدد الإدارات.

والتنمية المستدامة فى أبسط صورها هى نمط جديد من التنمية، تسعى إلى تحقيق التوافق بين أهداف التنمية الاقتصادية والمتطلبات البيئية، والاجتماعية، كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها.^(١)

(١) المصدر: إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية فى ١٩/٤/٢٠٢١م.

أما عن الأهداف الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠/٢٠٢٠ فقد أوضحت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى (٢٠١٦) أن الأهداف الرئيسية لرؤية مصر ٢٠٣٠/٢٠٢٠ تمثل فى الآتى:

- ١- تمكين مصر لتكون لاعباً فاعلاً فى البيئة الدولية التى تتميز بالديناميكية والتطورات المتلاحقة.
- ٢- تحديد وتعريف الأدوار المنوطة بكافة الكيانات الفاعلة، بحيث يكون كل منها له شريكاً فاعلاً فى عملية التنمية.
- ٣- التعرف على امكانيات مصر الحقيقية والتركيز على الميزة التنافسية.
- ٤- إيجاد بارقة أمل تجمع الشعب المصرى وتجعله راغباً ومقتنعاً بتحمل بعض الصعاب.
- ٥- التخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات المختلفة اعتماداً على المعرفة والإبداع أو يمكنها من المتابعة والمراقبة وتصحيح المسار بشكل دورى وفعال.^(٢)

المحور الثانى الدراسة الميدانية

- ١- أهداف الدراسة الميدانية: تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتى:
 - التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجى بالإدارة التعليمية.
 - المعوقات التى تحد من فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجى بالإدارة التعليمية.
 - المتطلبات اللازمة لتطوير الإدارة التعليمية.
- ٢- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات وفحصها، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء التالي:
 - استطاع الباحث صياغة مجموعة من العبارات صياغة إجرائية موزعة على ثلاث محاور رئيسية ، وتنتم الإستجابة على كل عبارة من خلال مقياس ليكرت الثلاثى (موافق ، محايد ، غير موافق) ، وقد راع الباحث فى صياغة العبارات فى صورتها الأولية أن تكون سهلة، وواضحة، وقصيرة ولا تحمل أكثر من معنى، وأن تقيس ما

(١) عبد الرحمن العايب: التحكيم فى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية فى الجزائر فى ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١١، ص ٣٠.

(٢) ج.م.ع: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ص ٣.

وُضعت لقياسه دون غموض ، وأن تُعبر عن وجهات النظر المُختلفة ، وأن تكون الاستجابة مقيدة وقصيرة .

• قام الباحث بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على بعض السادة المُحكمين المتخصصين في مجالات التربية ، وذلك للإدلاء بأرائهم حول مدى ملائمة الإستبانة للغرض الذى وضعت من أجله ، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها ، واتجاهها، ومدى كفايتها ، ومُناسبتها للمحور الذى تقيسه، وكذلك للمفحوصين الذين سيُطبق عليهم الإستبانة .

- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من ثلاث محاور وهى كما يلى :
 - المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية.
 - المحور الثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية.
 - المحور الثالث: متطلبات تطوير الإدارة التعليمية.
- (ب) تقنين الأداة :

- تم تقنين الأداة من خلال عمليتين اثنتين هما :

الصدق :

الشباب :

أولاً : التحقق من صدق الإستبانة

- صدق المحكمين (الصدق الظاهرى) :

• قام الباحث بالتحقق من صدق الإستبانة الظاهرى بعرضها على مجموعة من السادة المُحكمين الخبراء المتخصصين في مجالات التربية وعددهم (٢٥) محكماً ، وذلك للتأكد من أن الإستبانة تقيس ما وضعت لقياسه ، وكان من نتيجة التحكيم أن حذفت العبارات غير المُناسبة والمُكررة ، وكذلك العبارات التى تحمل أكثر من معنى، كما تم إعادة صياغة بعض العبارات وتحديد اتجاهها، وفي ضوء آرائهم فقد تم تعديل بعض مُفردات الإستبانة ، كما أُخذت العبارات التى اتَّفَقَ عليها (٩٠%) من المُحكمين، وحُدِّفَت العبارات التى لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق .

- صدق الإتساق الداخلى لأداة الدراسة :

- قام الباحث بحساب قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه، ويوضح جدول (١) قيم معاملات الارتباط بين درجات أفراد عينة الدراسة على كل مفردة من مفردات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الأول " واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية "

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج هي على النحو الآتى:

- جاءت استجابات مديرو الإدارات التعليمية ووكلائها ومديرو المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام وموجهو بعض المواد الدراسية ومديرو بعض المدارس التعليمية المختلفة بمحافظة الدقهلية حول معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق)، حيث جاءت قيمة (كا) دالة إحصائية عند مستوى 0.05, 0.01 فيما عدا العبارة (١) بالنسبة لصياغة الخطة.

(أ) صياغة الخطة:

- جاءت العبارة رقم (١٥) " تسعى الإدارة التعليمية لتحسين تعلم العلوم والرياضيات ومهارات التواصل " فى المرتبة الأولى فى ترتيب صياغة الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٧٩) .
- جاءت العبارة رقم (١) " تلتزم الإدارة التعليمية بالوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الاستراتيجية " فى المرتبة الثامنة عشر فى ترتيب صياغة الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٣٤) .

(ب) تنفيذ الخطة:

- جاءت العبارة رقم (١) " تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الأقسام المختلفة داخل الإدارة التعليمية " فى المرتبة الأولى فى ترتيب تنفيذ الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٥٨) .
- جاءت العبارة رقم (٥) " تقوم الإدارة التعليمية بحل المشكلات التي تواجهها بطرق علمية وموضوعية وعادلة " فى المرتبة الخامسة فى ترتيب تنفيذ الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٢٩) .

(ج) متابعة وتقويم الخطة:

- جاءت العبارة رقم (٧) " تتضح أهداف الخطة الاستراتيجية لدى العاملين بالإدارات التعليمية" فى المرتبة الأولى فى ترتيب متابعة وتقويم الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٦٢) .
- جاءت العبارة رقم (١) " تلتزم الإدارة التعليمية بالتحسين المستمر للتخطيط" فى المرتبة الثامنة فى ترتيب متابعة وتقويم الخطة ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٣٢) .
- مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض وترتيب واقع التخطيط الاستراتيجى فى الإدارة التعليمية حسب أهميتها النسبية من وجهة نظر عينة البحث الكلية مجموعة من الأمور هى على النحو الآتى:
 - ١- التأكيد على تصدر بعض العبارات للمحاور الفرعية لواقع التخطيط الاستراتيجى فى الإدارة التعليمية مثل:
 - أ- صياغة الخطة: وهى (تسعى الإدارة التعليمية لتحسين تعلم العلوم والرياضيات ومهارات التواصل).
 - ب- تنفيذ الخطة: وهى (تسعى جهود التخطيط الاستراتيجى إلى التنسيق بين أداء الأقسام المختلفة داخل الإدارة التعليمية).
 - ج- متابعة وتقويم الخطة: وهى (تتضح أهداف الخطة الاستراتيجية لدى العاملين بالإدارات).
 - ٢- العبارات التى جاءت فى الترتيب الأدنى بالنسبة لعينة البحث تبرز أسباب الضعف فى الإدارات التعليمية وهذا يتوافق مع ما جاء فى الإطار النظرى سلفاً وذلك فى الفصل الأول، ومنها: تلتزم الإدارة التعليمية بالوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الاستراتيجية وذلك فى المحور الفرعى المعنى بـ(أ) صياغة الخطة، أما المحور الخاص بـ(ب) تنفيذ الخطة فقد تزيلت عبارة تقوم الإدارة التعليمية بحل المشكلات التى تواجهها بطرق علمية وموضوعية وعادلة. (ج) متابعة وتقويم الخطة: فقد جاءت العبارة رقم ٧ وهى تتضح أهداف الخطة الاستراتيجية لدى العاملين بالإدارات التعليمية فى المركز الأخير.

• معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية:

- جاءت إستجابات مديرو الإدارات التعليمية ووكلائها ومديرو المراحل التعليمية ورؤساء الأقسام وموجهو بعض المواد الدراسية ومديرو بعض المدارس التعليمية المختلفة بمحافظة الدقهلية حول معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية ، بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (أوافق) ، حيث جاءت قيمة (كا²) دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ ، ٠,٠١ .

• ترتيب عبارات معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية حسب الوزن النسبي لها (أ) المعوقات البشرية:

- جاءت العبارة رقم (٣) " نقص الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات ومتطلباتها أثناء إعداد الخطط " في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات البشرية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٦٧) .
- جاءت العبارة رقم (٦) " إغفال الجانب الإنساني في الخطة " في المرتبة السابعة في ترتيب المعوقات البشرية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٣٧) .

(ب) المعوقات الإدارية:

- جاءت العبارة رقم (٥) " قلة توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية " في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات الإدارية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٥٤) .
- جاءت العبارة رقم (٤) " ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الإدارة التعليمية وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين " في المرتبة السادسة في ترتيب المعوقات الإدارية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٤٠) .

(ج) المعوقات المادية والتقنية:

- جاءت العبارة رقم (٩) " ضعف البيئة التكنولوجية " في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات المادية والتقنية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٦٤) .
- جاءت العبارة رقم (١) " تدني مؤشرات التعليم في تقارير التفاضلية الدولية " في المرتبة التاسعة في ترتيب المعوقات المادية والتقنية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٣٩) .

١- مما سبق تصدرت بعض المعوقات المحاور الفرعية ومنها:

أ- معوقات بشرية (نقص الاهتمام الكافي بمراجعة الاحتياجات ومتطلباتها أثناء اعداد الخطط).

ب- معوقات إدارية (قلة توفر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية).

ج- معوقات مادية وتقنية (ضعف البيئة التكنولوجية).

وهذا يتفق أيضاً مع ما جاء في الإطار النظري خاصة في الفصل الثاني.

٢- تزيلت بعض العبارات المحاور الفرعية مثل:

أ- معوقات بشرية (اغفال الجانب الإنساني).

ب- معوقات إدارية (ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في الإدارة التعليمية وبين رؤساء الأقسام والمشرفين والعاملين).

ج- معوقات مادية وتقنية (تدنى مؤشرات التعليم في تقارير التنافسية الدولية).

ترتيب عبارات متطلبات تطوير الإدارة التعليمية حسب الوزن النسبي لها

(أ) المتطلبات التربوية

- جاءت العبارة رقم (٩) " التواصل المستمر بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية " فى المرتبة الأولى فى ترتيب المتطلبات التربوية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٦٧) .
- جاءت العبارة رقم (٧) " أن تكون عملية التخطيط ملزمة لجميع المستويات الإدارية" فى المرتبة التاسعة فى ترتيب المتطلبات التربوية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٣٦).

(ب) المتطلبات المادية والتكنولوجية

- جاءت العبارة رقم (٩) " أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجي حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها " فى المرتبة الأولى فى ترتيب المتطلبات المادية والتكنولوجية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٦٩) .
- جاءت العبارة رقم (٧) " أن تكون الخطة الاستراتيجية الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان " فى المرتبة التاسعة فى ترتيب المتطلبات المادية والتكنولوجية ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٠,٣٧) .

(ج) المتطلبات التشريعية

- جاءت العبارة رقم (١) " سن القوانين التي تأخذ بمبدأ المحاسبية" فى المرتبة الأولى فى ترتيب المتطلبات التشريعية والتقنية ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٥١) .
- جاءت العبارة رقم (٢) " سن التشريعات الخاصة بزيادة رواتب وحوافز العاملين بالإدارات التعليمية " فى المرتبة الرابعة فى ترتيب المتطلبات التشريعية ، حيث بلغ الوزن النسبى لها (٠,٣٩) .

١- ومما سبق جاءت هذه العبارات فى المركز الأول فى المحاور الفرعية الآتية:

أ- متطلبات تربوية مثل (التواصل المستمر بين واضعى الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظرى إلى واقع عملى بكفاءة).

ب- متطلبات مادية وتكنولوجية: أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط الاستراتيجى حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.

ج- متطلبات تشريعية: سن القوانين التى تأخذ بمبدأ المحاسبية.

٢- جاءت هذه المتطلبات فى المراكز الأخيرة فى المحاور الفرعية ومنها:

أ- متطلبات تربوية: (أن تكون عملية التخطيط ملزمة لجميع المستويات الإدارية).

ب- متطلبات مادية وتكنولوجية: (أن تكون الخطة الاستراتيجية الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان).

ج- متطلبات تشريعية: (سن التشريعات الخاصة بزيادة رواتب وحوافز العاملين بالإدارات). وهذا ما جاء فى الفصل الثالث من الإطار النظرى.

المحور الثانى: تصور مقترح لتطوير الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠

فى ضوء الإفادة من الإطار النظرى وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن للباحث أن يقدم تصوراً مقترحاً لتطوير الإدارات التعليمية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ باعتباره الهدف الرئيس الذى سعت هذه الدراسة لتحقيقه، وسوف يتناول الباحث فى هذا الجزء مصادر بناء التصور المقترح، وأهدافه ومتطلباته، ومكوناته، وآليات تحقيقه، والصعوبات المحتملة التى قد تعوق تحقيقه، وكيفية التغلب عليها، والبحوث والدراسات العلمية المقترحة، وذلك على النحو التالى:

(أ) أهداف التصور المقترح:

- هدف التصور المقترح إلى تقديم خطة استراتيجية لتطوير الإدارات التعليمية في ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠، وتفرع من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية:
- ١- التعرف على الإطار الفكرى للخطة الاستراتيجية.
 - ٢- التعرف على معالم خطة مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠.
 - ٣- الوقوف على الصعوبات التى تواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية المقترحة.
 - ٤- الوقوف على المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك الصعوبات التى تعوق تطبيق الخطة الاستراتيجية.

(ب) منطلقات التصور المقترح:

- تعد منطلقات التصور المقترح بمثابة المرتكزات الأساسية التى يقوم عليها التصور المقترح والموجه الرئيس له، ويمكن تحديد منطلقات الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الإدارات التعليمية فى محافظة الدقهلية فى ضوء رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ فى النقاط التالية:
- ما أشارت إليه الكثير من الدراسات من وجود مظاهر تدل على قصور لدى الإدارات التعليمية فى صلتها بالمدارس والمديريات حيث أنها تعاني من البيروقراطية وتقليدية طرق العمل وقد فشلت فى تقديم خدمات ميسرة لعدم مسابقتها للأساليب الإدارية الحديثة.
 - ظهور بعض المتغيرات العالمية المعاصرة وما فرضته من تحولات ومنها التحول الرقمى، العولمة، الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، مما يستلزم ضرورة التحديث والتطوير فى النظام التعليمى.
 - تركيز رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ على تحقيق تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين، إيماناً بأهمية دور الإدارات التعليمية فى عملية تطوير التعليم قبل الجامعى، مما يمكن مصر لتحقيق رؤيتها للتنمية المستدامة ٢٠٢٠/٢٠٣٠.
 - ما أفرزته نتائج الدراسة الميدانية من وجود معوقات تحول تدون تطبيق رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠.

ثانياً: الرؤية:

انطلاقاً من أن رؤية أى مؤسسة تعليمية تتمثل فى الحالة المثالية التى تطمح المؤسسة فى الوصول إليها وتحقيق التغير والكفاءة خلال فترة زمنية مستقبلية فإن الإدارات التعليمية

بمحافظة الدقهلية تنشد (نظام تعليم عالي الجودة يسهم فى بناء طالب متميز معتر بهويته، ومحب للمعرفة، قادر على التعلم الذاتى، ويمكنه من تطبيق ما تعلمه فى سوق العمل، مواكباً لمتطلبات العصر، ويمكنه من تنمية مجتمعه الدقهلاوى، وكذلك مواصلة استكمال دراسته بالتعليم الجامعى).

ثالثاً: الرسالة:

انطلاقاً من أن رسالة أى مؤسسة تعليمية تتمثل فى تحديد هويتها والغاية من وجودها وما الذى يجب أن تفعله لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، فإن رسالة الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية تتمثل فيما يلى:

(تسعى الإدارات التعليمية بالدقهلية إلى تقديم تعليم متميز، عالي الجودة، يسهم فى بناء طالب معتر بهويته، قادر على التعلم الذاتى ومحب للمعرفة ويطبق ما تعلمه بالتعليم الفنى والدخول به إلى سوق العمل وتنمية مجتمعه الدقهلاوى، وأيضاً مواصلة تعليمه الجامعى). وهو نظام ينمى الوعى العام ويهتم بغرس القيم والاتجاهات التربوية الحديثة، ومهتماً بذوى الاحتياجات الخاصة ضامناً لكفاءة القيادات التربوية والإدارية مستعيناً بالتنمية المهنية المستدامة.

قائمة المراجع:

١. أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: الإدارة المدرسية، مطبعة الكتاب الجامعى، جامعة طنطا، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ٦٦.
٢. أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مطبعة الكتاب الجامعى، جامعة طنطا، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ص ١١٩.
٣. أحمد عابد الطنطاوى، هدى سعد السيد: التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مطبعة الكتاب الجامعى، جامعة طنطا، مرجع سابق، ص ١٢٠.
٤. إدارة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية فى ١٩/٤/٢٠٢١م.
٥. أسامه محمد سيد: إدارة التغيير التربوى، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠١٣.
٦. اميل فهمى شنودة: حتمية استخدام بحوث العمليات فى الإدارة التعليمية المصرية، مجلة التربية، مج ٨، ع(١٤)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٢ - ١٤.

٧. إيمان زغول: التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي فى جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التعليمية، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢، ص ٥٦.
٨. ج.م.ع: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى، ٢٠١٦، ص ٣.
٩. الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء: إحصائية نهائية مارس ٢٠٢١.
١٠. حسن مختار حسين: تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى ، مجلة التربية ، ٦٤ ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٠.
١١. حنان عبد الحليم رزق: تطوير الإدارة التعليمية بمديرية التربية والتعليم بالدقهلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٢.
١٢. رشدى أحمد طعيمه: التخطيط الاستراتيجى والجودة الشاملة فى التعليم الجامعى ، المؤتمر الثانى للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمى فى الدول العربية ، ٢٤ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ ، المجلد ١ ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٨.
١٣. زكى مكى إسماعيل: مبادئ الإدارة العامة، شركة مطابع السودان للعملة، ط ٢، الخرطوم، جمهورية السودان، ٢٠٠٧، ص ٢١.
١٤. سليمان بن على الكريدا: الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم فى المملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤، ص ٥٢.
١٥. صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٧.
١٦. عادل السيد الجندى: الإدارة والتخطيط التعليمى الاستراتيجى: رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، ص ص ١٧٥ - ١٨٥.
١٧. عاطف عبد الحميد عثمان الشويح: واقع التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات التعليم التقنى فى محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م، ص ٣٤٠.
١٨. عبد الرحمن العايب: التحكيم فى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية فى الجزائر فى ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١١، ص ٣٠.

١٩. عبد العزيز صالح الزهراني: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، مج ٤، ع(١)، غزة، ٢٠٢٠، ص ص ١٥٨ - ١٨٤.
٢٠. عزه سلامة رحمه: تطوير إدارات التعليم قبل الجامعي على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٩.
٢١. عصام الدين برير آدم: التخطيط التربوي والتنمية البشرية، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص ١٧.
٢٢. عمر حسن مساعده: الإدارة التعليمية، دار الصفاء، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٥.
٢٣. فانتن محمد صالح المرسي: استخدام التخطيط الاستراتيجي بالإدارات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، جامعة بورسعيد، ع ١٩، يناير، ٢٠١٦، ص ص ٤٤٨ - ٤٦٣.
٢٤. فاطمه إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي - القواعد التنظيمية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٤، ص ١٥.
٢٥. فرج أحمد حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٤٢ - ٤٣.
٢٦. مجدى طه صلاح المهدي: التخطيط الاستراتيجي (فلسفته واستخداماته التربوية في العصر الرقمي)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٢٢، ص ص ١١٩ - ٢٠١.
٢٧. مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان، الأردن، ص ص ٥٢ - ٥٣.
٢٨. محمد حسنين العجمي: صناعة القرار التربوي واتخاذ "النظرية - النموذج"، العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٥٦.
٢٩. محمد صبرى حافظ، السيد السيد محمود البحيري: تخطيط المؤسسات التعليمية، ط٢، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٤.
٣٠. محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣.

٣١. محمود أحمد سالم الغوطى: دور التخطيط الاستراتيجى فى رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين فى مؤسسات التعليم العالى بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٧، ص ٧٥.

٣٢. مشرف على إصلاح & عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات ، التخطيط لما قد لا يحدث ، ط ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤ .

٣٣. نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية - الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الأردن، ٢٠٠٤ ، ص ٥٢٧ .

٣٤. هالة السعيد: استراتيجية عام ٢٠٣٠م "مجلة المال والتجارة"، ع ٥٨٢، ٢٠١٧، ص ٣٥ .

٣٥. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى: استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٢٠/٢٠٣٠ ، ٢٠١٦ ، ص ١٢ .

٣٦. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى: استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ص ١٣٩ .

٣٧. وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ، ٢٠١٤ / ٢٠٣٠ ، ص ٦٦ .

٣٨. وزارة التربية والتعليم: قرار وزارى رقم (١٦٤) مادة (٢)، بشأن تحديد مستويات الإدارة التعليمية، القاهرة، مكتب الوزير، ٢٠١٤ .

٣٩. يوسف النباهين: تقييم أداء الإدارة المالية فى المنظمات غير الحكومية العاملة فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٠ .

٤٠. يونس إبراهيم جعفر: أثر التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية ، المؤسسات العامة فى منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد ٢١ ، ع ١٤ ، ٢٠١٧ ، ص ٢٩٣ .

41. Evans Nkumbwa (2019): Adesertation to the University of Zambia in Partial Fulfillment of the Requirement for the Awards of Master of Education in Educational Administration and Management, the University of Zambia, Lusnkn, Zambia.

42. Pebriana Priyambodo & Enung Hasanah (2021): Master of Education Management, Universities Ahmed Dahlen, Yogyakarta, Indonesia,

Nidhomaul Hag, Journal Management Pendi Islam, April 2021, pp. 104 – 126.

43. Tormgton, Derek & Hall, Laurn & Taylor Stephen (2008): Human Ressource Management, (7th ed), Harlow, Prentice Hall, Financial Times, England, p.31.