



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية في تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

إعداد
هالة فايز شريف يوسف

إشراف

أ.د. مهنى محمد إبراهيم غنايم
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

د. محمد محمد إبراهيم مطر
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

معوقات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية في تحقيق تنمية مستدامة
للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

هالة فايز شريف يوسف

مقدمة :

تعد الموارد البشرية المتمثلة في الإنسان هي المورد الحقيقي الذي يمثل رأس المال البشرى لأى مؤسسة وهي مصدر كل نجاح ، إذا تم إدارتها بشكل جيد ،وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها،وعليه تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أى مؤسسة فلا يكن بل من المستحيل أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل(الماليةوالمادية) إذا كانت المؤسسة تقنقر إلى الأفراد ذوى المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم .

ومن هنا يمكن القول أن أهمية مواردنا البشرية ،وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم ، لأن الموارد البشرية هي مصدرالنجاح لأى مؤسسة أو مجتمع، وعليه فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة فى تحقيق أهداف وريح للمؤسسة .

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تعنى بإختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشرى المتوفر والمتوقع ، وعلى مدى كفاءة ، وقدرات ، وخبرات هذا العنصر البشرى وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المؤسسة ونجاحها فى الوصول لتحقيق أهدافها. لذلك تمثل الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم قبل الجامعى القوى الداعمة والأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ،فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقى الموارد المادية المتاحة للمؤسسة .إذا توفرت الظروف الإيجابية التى تدفع الإنسان نحو العمل والعطاء .

ومن ثم تمثل القوى البشرية العاملة فى مجال التعليم سواء فى المجالات الإدارية فى مستويات الهيكل الإدارى فى المديرىات والإدارات التعليمية والإدارة المدرسية وفى المجالات التعليمية وفق تدرج كادر المعلمين (قانون رقم ١٥٥ ، ٢٠٠٧) التى تبدأ من (معلم مساعد - معلم - معلم أول - معلم أول أ - معلم خبير - كبير معلمين) وكذلك فى مجالات عمل الأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين والإعلام وأخصائى التكنولوجيا وأمناء المكتبات أعداد كبيرة جدا تعمل فى نظام التعليم حيث أنها الثروة البشرية التى يمتلكها التعليم وهى بمفهوم التنمية المستدامة تعتبر رأس المال البشرى الذى يحتاج بإستمرار إلى عمليات تجديد وتحديث فى مهاراتهم ومعارفهم وقيمهم الأخلاقية والمهنية لمسايرة التطورات الحادثة فى المجتمع والمتغيرات العالمية المؤثرة على المجتمعات المعاصرة .

فالثروة الحقيقية لأية أمة لم تعد فى امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات؛ وإنما فى تطوير مواردها البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً ومعرفياً حتى تصبح قادرة على المنافسة العالمية

واللحاق بركب الدول المتقدمة. ومن منطلق كون الإنسان هو الثروة الحقيقية قبل النفط وبعده، وهو وقود التنمية، وعليه تقع مسؤولية دفع مسيرة المجتمع نحو النمو والرقى، ولن تتأتى النهضة والتنمية إلا برفع كفاءة الكوادر البشرية، ولذلك فإن الاهتمام بالتعليم والإنفاق عليه لا يعد إنفاقاً استهلاكياً بل يتجه نحو التنمية والتقدم (مطر، ٢٠١٥، ٢) .

وفى هذا الصدد ينص قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة على : " ينشأ بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة مركز للتدريب يتبع السلطة المختصة ويتولى دون غيره في إطار السياسة العامة للدولة والخطة القومية وضع خطط وبرامج تدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم وإعدادهم لشغل وظائفهم الجديدة وتأهيل المرشحين للتعيين في أدنى الوظائف فيها ويتولى المركز بالتنسيق مع الجهات المختصة تنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية داخل الوحدة أو خارجها. ويباشر المركز إختصاصاته وفقاً للائحة داخلية تتضمن القواعد والمعايير العامة التي يضعها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة". (القانون رقم ٤٧، ١٩٧٨، مادة ٦١) .

كما أنشأت وزارة التربية والتعليم والإدارة المركزية للتدريب يتبعها إدارة عامة للتدريب يتبعها إدارات فرعية فى المديرية التعليمية و تعد الإدارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم وإدارات وأقسام التدريب بالمديريات و الإدارات التعليمية مسئولة عن وضع السياسة العامة للتدريب، من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ ومتابعة والبرامج التدريبية للفئات المتنوعة من العاملين بوظائف التعليم المختلفة .

(قراروزير التربية والتعليم رقم ١٩٧٨، ١٤٩، مادة ١٢). ولم يقتصر الإهتمام بتدريب العاملين وتمييزهم بوظائف التعليم المختلفة على ما سبق ذكره، بل صدر قرار وزارى بتشكيل اللجنة العليا للتدريب والتنمية المهنية، وتحديد مسؤولياته، وإختصاصاتها (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٧٤، ٢٠٠٦، مادة ٢) .

وبصدور القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والذى نص على إنشاء أكاديمية تسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين" تتبع وزارة التربية والتعليم، ويصدر بتنظيمها وتحديد إختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة، وتكون لها فروع فى مختلف أنحاء المحافظة، وتعمل بالتعاون مع كليات التربية، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية لشغل وظائف التعليم المختلفة (قانون رقم ١٥٥، ٢٠٠٧، مادة ٧٥) .

كما صدر قرار وزارى بشأن وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية ، **والذى حدد دورها فيما يأتى:** (قرار وزيرالتربية والتعليم رقم ٣٩٤، ٢٠١٢، مادة ٢) .

-
- ١ - إعتقاد الخطة التدريبية السنوية لها من الأكاديمية المهنية للمعلمين لضمان أن تكون ضمن الخطة المهنية للمعلمين .
 - ٢- إعتقاد البرامج التدريبية التي يسعون لتقديمها من الأكاديمية المهنية للمعلمين ، أو إستخدام برامج تدريبية معتمدة من قبل الأكاديمية .
 - ٣- الإستعانة بكوادر المدربين المعتمدين من الأكاديمية المهنية للمعلمين فقط فى تنفيذ جميع البرامج التدريبية .
 - ٤- توفير قاعات تدريبية مناسبة تتوافر بها الحد المناسب من أدوات ومستلزمات التدريب وفقا لمعايير الأكاديمية وتقوم الأكاديمية مراجعة مدى توافر تلك الأجهزة والمعايير المطلوبة .
 - ٥- الإشتراك مع الأكاديمية المهنية للمعلمين فى تحديد الفئات المستهدفة بالتدريب لضمان أن تكون ضمن الفئات التى تستهدفها الأكاديمية سواء فى إطار الترقى أو التنمية المهنية .
 - ٦- الإلتزام بأن يتراوح عدد المتدربين فى القاعة الواحدة ما بين (٣٠ - ٣٥) متدربا .
 - ٧ - تمنح شهادات بإجتياز البرنامج التدريبى المقدم مع ذكر عنوانه، وعدد الساعات التدريبية، والفترة التى نفذ فيها البرنامج التدريبى .
 - ٨- تعتمد تلك الشهادات من الأكاديمية المهنية للمعلمين حتى يستطيع المعلم أن يقدمها ضمن ملف الترقى الخاص به عند تقدمه للترقية من وظيفة إلى أخرى .
 - ٩- تقوم الأكاديمية وفروعها بمتابعة تلك الوحدات عند تنفيذ تلك البرامج، كما تقوم بإعتماد الشهادات الصادرة شريطة الإلتزام بالبنود السابقة.
- وهكذا إستمرت الإدارة العامه للتدريب تعمل حتى بعد صدور قانون كادرالمعلمين (رقم ١٥٥، ٢٠٠٧) والتعديل بقانون (رقم ٩٣، ٢٠١٢) .
- وفى إطارالإهتمام بإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية فى المؤسسات التعليمية صدر قرار وزارى بشأن إنشاء وحدة تسمى (مركز إعداد القادة) تتبع وزير التربية والتعليم، ويتحدد دورها فيما يأتى (قرار وزير التربية والتعليم رقم ١١٩ ، ٢٠١٤ ، مادتي ١ ، ٢) وتتبع الإدارة المركزية للتدريب .
- ومن هذا يتضح إهتمام وزارة التربية والتعليم بالتنمية المهنية للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ومن ضمن هذا الإهتمام مشروع دعم التعليم وما ينبثق عنه من مراكز التنمية المهنية، وقد تم اعتماد ٦٣ وحدة تدريبية كمراكز للتنمية المهنية على مستوى الجمهورية منهم ثلاث

مراكز فى محافظة الدقهلية بنسبة ٤,٧٦% من إجمالى عدد المراكز بالجمهورية ضمن برنامج دعم التعليم .

تقرير برنامج دعم التعليم (ESP – Education Support Program – ٢٠١٣)

ومن هنا تحولت إدارة التدريب بكل مديرية او إدارة الى مفهوم التنمية المهنية بواسطة الأكاديمية المهنية للمعلمين التي أصبحت تباشر كل ما يخص أنشطة التنمية المهنية لهيئة التعليم في ضوء إحتياجات كل مديرية وكل إدارة .

وعليه فقد تم توقيع مذكرة التفاهم بين مديرية التربية والتعليم و برنامج دعم التعليم التعليم الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الذى يهدف إلى دعم مديريات التربية والتعليم في تقديم خدمات فنية متميزة للتنمية المهنية وإستمرار التعاون المثمر بين مديريات التربية والتعليم بالمحافظات وبرنامج دعم التعليم ومن أجل تفعيل منظومة التنمية المهنية تم التعاون بناء على رغبة الطرفين من أجل تحويل أقسام التدريب بالإدارات الى مراكز لإدارة أنشطة التنمية المهنية لهيئة التعليم في ضوء إحتياجات الإدارات ويتضمن الدعم المقدم للمراكز تقديم الأجهزة التكنولوجية والتجهيزات المكتبية للمراكز..

ويهدف إعتداد مراكز التنمية المهنية بوجه عام إلى تحسين الجودة الشاملة لعمليات التنمية المهنية ونواتجها وذلك من خلال حصول هذه المراكز على شهادة الإعتداد ، فيثق أصحاب المصلحة فيها ، ومن هذا المنطلق يشجع نظام الاعتماد على التحسين المستمر للارتقاء بمراكز التنمية المهنية من حيث تخطيطها ، وإدارتها، والترويج لبرامجها، وتوثيق أفضل السياسات والممارسات ، مما يتيح لها المشاركة على المستوى الوطنى والاقليمى فى تخطيط أنشطة التنمية المهنية وتصميمها وتنفيذها .

ومن هنا أصبحت مراكز التنمية المهنية تتوافر لديها كل مقومات ومتطلبات القيام بعمل البرامج التدريبية المتنوعة وإصبح لها أهمية فى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية وتنمية قدرات المعلمين إيماناً بأهمية دورهم فى العملية التعليمية .

(دليل إعتداد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم ، الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٣ ، ٤)

وقد تم إعتداد ثلاثة مراكز مهنية بمحافظة الدقهلية وهم :

مركز التنمية المهنية بإدارة شربين التعليمية ومقره مدرسة الإعدادية بنين بشربين.

مركز التنمية المهنية بإدارة بلقاس التعليمية ومقره مدرسة بلقاس الثانوية الزراعية.

مركز التنمية المهنية بإدارة غرب المنصورة التعليمية ومقره مدرسة عمر بن عبد العزيز الإبتدائية .

حيث أصبح لهذه المراكز الدور الرئيسى فى القيام بشتى أنواع البرامج و الندوات وورش العمل التى تستهدف تحسين الأداء التعليمى وأداء الأخصائيين وأداء الموجهين والإداريين ، والتنمية المهنية على مجموعة من الإدارات التعليمية **مثل:**

- ١) مركز شربين ويتم تدريب أعضاء ادارات (شربين - دكرنس -السنبلوين) .
- ٢) مركز بلقاس ويتم تدريب أعضاء ادارات (بلقاس - اجا - طلخا - نبروه) .
- ٣) مركزغرب المنصورة ويتم تدريب أعضاء ادارات (غرب المنصورة - شرق المنصورة- المطرية - المنزلة- الجمالية - ميت غمر- تيمى الأמיד - بنى عبيد - ميت سلسيل - منية النصر) .

وهكذا وقامت المراكز بالوقوف على الإحتياجات التدريبية لهيئة التعليم بمؤسسات التعليم قبل الجامعى وتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة وفقا للخطة السنوية لإدارات التدريب بالمحافظة .
إلا أن تلك المراكز تعاني من معوقات تقلل فاعلية الجهود التى تقوم بها من حيث الهيكل والتعبية الإدارية والمسؤلية التدريبية كما أن قياس العائد من التدريبات المقدمة لم يتم متابعته وهى أمور تتطلب القيام بعمل دراسات تربوية ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالى .
مشكلة البحث

إذا كانت عناصر العملية التعليمية تتضمن الموارد البشرية من المعلمين فى جميع التخصصات التعليمية فى مدارس المراحل التعليمية الثلاث بأنواعها ، ولما كانت هذه الموارد البشرية المتعددة التى تعمل فى ميدان التعليم تحتاج إلى تنمية مستدامة وبالتالي تتولى مراكز التنمية المهنية تنظيم وتنفيذ وتحقيق التنمية المهنية لها بما لديها. مما يوضح مدى أهمية مراكز التنمية المهنية ، ورغم كل هذا هناك كثير من أوجه القصور أو السلبيات ومعوقات تعوق دون قيام هذه المراكز بأدوارها ، وعلى الرغم من توافر بنية تحتية لهذه المراكز إلا أنها ليست مستغلة الإستغلال الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة .

ورغم كل هذا هناك كثير من أوجه القصور أو السلبيات ومعوقات تعوق دون قيام هذه المراكز بأدوارها ، وتتضح فيما يأتى :

- ١- على الرغم من توافر بنية تحتية لهذه المراكز إلا أنها ليست مستغلة الإستغلال الأمثل لتحقيق التنمية المستدامة .

٢- أصبح دور هذه المراكز قاصر على تدريبات الترقى العام للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي فقط رغم وجود دورات تدريبية متنوعة لهيئة التعليم قبل الجامعي.

٣- وجود قصور في البرامج التدريبية حيث لا تلبى احتياجات الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي رغم قيام مراكز التنمية المهنية بعمل استمارة تحديد الإحتياجات التدريبية ، ومن ثم إغفال الإحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين وانفصالها عن الواقع التعليمي .

٤- عدم القدرة على قياس الأثر التدريبي للمتدربين داخل مؤسساتهم بعد الإنتهاء من التدريب أو التعرف على التغيرات المحتملة في آدائهم .

٥- قلة عدد مسؤولى وحدات التدريب داخل المؤسسات التعليمية بسبب العجز في هيئة التعليم بها

٦- مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التعليم قبل الجامعي .

ومن ثم تصبح متطلبات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية حاجة ملحة في الوقت الحالي

ومن هنا جاءت مشكلة البحث التي يمكن صياغتها في التساؤلات التالية :

- ١) ما الإطار المفهومي للتنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٢) ما الأسس الفكرية لنشأة وتطور مراكز التنمية المهنية ؟
- ٣) ما واقع دور مراكز التنمية المهنية الثلاثة بمحافظة الدقهلية لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر المستفيدين منها والعاملين بها ؟
- ٤) ما المعوقات التي تحول دون أداء مراكز التنمية المهنية بمحافظة الدقهلية لدورها ؟
- ٥) ما التصور المقترح لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية ؟

هدف البحث :

استهدف البحث وضع تصور مقترح لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الى ما يلى :

- أهمية التنمية المهنية في القرن الحادى والعشرين بإعتبارها إما تجديد ما هو موجود من فكر وممارسة أو إضافة أفكار جديدة للعاملين لتحقيق تنمية مستدامة في كل القطاعات .

- مواكبه سرعة التغيير التي يتميز بها القرن الحادى والعشرين في تطوير المتطلبات المهنية.
- التأكيد على الإتجاهات الحديثة والنظريات التي توضح أسس التنمية المستدامة وتفسيراتها المتطورة وتأثيرها على تغيير ثقافة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى وهو ما نحتاج إليه فى القرن الحادى والعشرين .

منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث ، ويتضح ذلك فى تأصيل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث ثم دراسة ميدانية للوقوف على واقع مراكز التنمية المهنية ومتطلبات تفعيلها بمحافظة الدقهلية .

أداة البحث

تمثلت أداة البحث الحالى فى إستبانة موجهة إلى عينة من المستفيدين من مراكز التنمية المهنية بمحافظة الدقهلية (هيئة التعليم قبل الجامعى) بغرض الوقوف على واقع أداء تلك المراكز لأدوارها والكشف عن المعوقات التي تحول دون قيامها بأدوارها .

مصطلحات البحث

مراكز التنمية المهنية Professional Development Centers

تبنت الباحثة تعريف الأكاديمية المهنية للمعلمين لمراكز التنمية المهنية على أنها "هى تلك الجهات أو الهيئات أو المراكز أو الإدارات أو الأقسام أو الوحدات التي تقدم برامج تنمية مهنية لهيئة التعليم قبل الجامعى بمستوياتها المختلفة " (دليل إعتقاد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم ،الأكاديمية المهنية للمعلمين ، ٢٠١٣ ، ٤٠) .

١- التنمية المستدامة : Sustainable Development

التعريف الإجرائى Procedural Concept

" نشاط تربوى يتم أثناء الخدمة لتلبية إحتياجات الموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى لتحقيق تنمية ثقافية وإقتصادية وإجتماعية فى بيئة تكاملية لتحسين جودة الحياة وفقا لمتطلبات العصر".

دراسات سابقة

نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على حد علم الباحثة، فقد اضطرت الباحثة للرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء في مجال التعليم أو في المجالات العلمية الأخرى بين عربية وأجنبية، وسيتم عرضها وفقا للزمن من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولا : دراسات عربية

من أهم الدراسات التي أمكن الإطلاع عليها ما يأتي :

(١) الشمري (٢٠٠٤)

بعنوان "التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة "

إستهدفت الدراسة الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية وبرامجها وأساليبها في ضوء ادارة الجودة الشاملة ، والوقوف على الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر ، وأساليبها من خلال الدراسة النظرية ، والدراسة الميدانية ، وتقويم الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر ، وتحليلها والوقوف على ايجابياتها ، وسلبياتها ، من أجل تطويرها ضمن الاطار الاجتماعى والثقافى لدولة قطر ، ووضع تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء إدارة الجودة الشاملة وبمايتفق مع طبيعة المجتمع واستخدم الباحث المنهج الوصفى الذى يفيد فى رصد ظاهرة البحث وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالى ووصفها ، واعتمد البحث على الأدوات مثل المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات التربوية ، والخبراء بوزارة التربية والتعليم . إستبانة مقدمة الى عينة البحث وهم: رؤساء التعليم بمراحله المختلفة ، ورئيس التوجيه التربوى ، ومديرو المناطق التعليمية ومديرو الادارات والوحدات بوزارة التربية والتعليم. استبانة موجهه للقيادات العليا بوزارة التربية والتعليم ، وأساتذة الجامعة ، والخبراء والمتخصصين فى موضوع البحث . وكان من نتائج البحث وجود العديد من الايجابيات والسلبيات فى برامج التنمية المهنية المنفذه للقيادات التربوية وكذلك وجود مجموعتين مختلفتين فى رؤيتهما لكل من واقع التنمية المهنية ، وتطوير التنمية المهنية فى ضوء ادارة الجودة الشاملة ، احدى هذه المجموعات ترى أن مستوى التنمية المهنية ضعيف (٤٦%) والأخرى تمثل ذوى الرؤيه المرتفعة الذين يرون وجود تنمية مهنية مناسبة (٥٣%) .

(٢) دراسة أبو عطوان (٢٠٠٨)

بعنوان "معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي ، وقام بتصميم استبانته مكونة من (٥٠) فقرة موزعة علي (١٠) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة وهي معوقات تتعلق (بالاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية- أهداف البرامج التدريبية- المحتوى- الأساليب والوسائل التعليمية-المركز التدريبي- التقييم-المدرسين- توقيت البرامج التدريبية- الحوافز المادية والمعنوية).

ومن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للعديد من النتائج ومنها:-

١- أقر (٦٩,٩ %) من مجتمع عينة الدراسة بوجود معوقات لتدريب المعلمين أثناء الخدمة في محافظات غزة.

٢- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (٨٦,٨ %) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وكان أعلاها ندرة تقديم الوزارة لحوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتدربين.

٣- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالاحتياجات التدريبية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (٧٤,٣ %) أقرت بوجود هذه المعوقات وكان المعوق الأول، نادرًا ما يؤخذ برأي المعلمين في احتياجاتهم التدريبية.

٤- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بتوقيت البرامج التدريبية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (٧١,٣ %) لديهم معوقات في هذا المجال وكان أعلاها تعارض وقت التدريب مع توقيت العمل في المدرسة.

٥- بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالأساليب والوسائل التعليمية: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (٧١,٢ %) لديهم معوقات في هذا المجال وكان أول هذه المعوقات ، قلة استخدام الحاسوب L.C.D. في التدريب .

(٣)دراسة محمد محمد إبراهيم مطر(٢٠١٥) :

بعنوان “تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية “ وهدفت الرسالة الى وضع تصور مقترح لتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصرى وبعض الخبرات العالمية بما قد يسهم في تحقيق التميز بمدارس التعليم قبل الجامعي. أما عن منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وللإجابة على بعض تساؤلات البحث قام الباحث بتصميم استبانته موجهة إلى بعض القيادات

التربوية والمعلمين فى مرحلة التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية بغرض تحديد المشكلات التى تواجه عمليات إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعى ومقترحاتهم لمواجهة تلك المشكلات .

ثانيا : دراسات أجنبية

من أهم الدراسات الاجنبية التى أمكن الإطلاع عليها ما يلى :

(١) دراسة (Coffman,Teresa,2004)

بعنوان "التنمية المهنية عبر الانترنت ونقل المهارات المستفادة داخل الصف الدراسى "

وهدفت الدراسة الى تحديد مدى نقل المعلمين المهارات المستفادة من برنامج التنمية المهنية فى المجتمع التخيلى عبر الانترنت الى ممارسات صفية داخل الفصول واستخدم الباحث المقابلات الشخصية والاختبارات والملاحظة المباشرة لجمع البيانات من المعلمين لتحديد مدى فهم الخبرات ، ومستوى مشاركة المعلمين ، ومدى نقلهم المعرفة المتعلمة الى فصولهم الدراسية . الى جانب تحديد كيفية ابداع المعلمين وفهمهم الخاص لما يتضمنه البرنامج التدريبى من خبرات وممارسات مثل تنظيم بيئة التعلم . واستخدام الباحث التحليل الكمي والتحليل النوعى لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى نتائج بأن المعلمين استخدموا التكنولوجيا والاستراتيجيات التى تعلموها من برنامج التدريب عبر الانترنت ، داخل فصولهم الدراسية بدرجة كبيرة ، برامج التنمية المهنية المقدم عبر الانترنت يدعم الاعتماد على مداخل التعلم المتمركزة حول المتعلم والتى تشجع الاكتشاف الذاتى ، والمشاركة الفعالة ، والتعاون بين الأقران والخبراء ، برنامج التنمية المهنية المقدم عبر الانترنت يعد بديلا مهما فى برامج التنمية المهنية للمعلمين .

(٢) دراسة (Christine,2005)

بعنوان "معرفة آثار النمو المهنى باستخدام نموذج العالم فسكسى (٢٠٠٠-٢٠٠٢)

والمتعلق بتطوير المعلم وتقييم النمو المهنى "

حيث استخدم الباحث اسلوب البحث الكمي الذى استخدم لتقييم برامج النمو المهنى فى المدارس العام وقد صمم المسح لشملى مستويات العالم فسكسى الخمس للنمو المهنى وتطوير المعلم ، وقد شملت عينة الدراسة من ٢٥٠ معلم متطوع يمثلون ١١ مدرسة والذين ارسلوا اجابتهم بالبريد وقد كانت من أبرز النتائج أن برامج النمو المهنى الفعالة مهمة جدا لتنمية المعلمين مهنيا وتحصيل الطالب ، وأهمية وجود أهداف محددة وواضحة والتخطيط لبرامج نمو مهنى تتفق مع رؤيا وحاجات المدرسة ، والارتباط القوى بين تطبيق المعلم للمعارف الجديدة والمهارات الصفية وبين الأثر على نتائج تحصيل الطلاب ، وكان من أهم التوصيات مايلى : أنه يجب توفر وسائل اتصال أسرع

وأفضل ، فأهداف النمو المهني بالاضافى الى النظرة للانجاز الأكاديمى يجب أن تصل الى المسئولين فى البيئة المدرسية وخصوصا المعلمين ، كما يجب أن يكون النمو المهني متفق وحاجات المدرسة ويتم تصميمها بحيث يكون لها أثر ايجابى على تحصيل الطلاب، وكذلك يجب على قادة التدريب أن يكونوا واعون لأهداف النمو المهني وأن يركزوا على أثر ذلك فى مخرجات التعليم .

(٣) دراسة باين (payne,2005)

بعنوان "مسار التحول من وظيفة إدارية لوظيفة إستراتيجية : دراسة مقارنة عن كفايات مديرى الموارد البشرية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف الموجودة لدى مديرى الموارد البشرية، وجوانب القصور فى كفاياتهم فى ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على مدى تأثير عامل النوع على الممارسات الخاصة بكفايات مديرى الموارد البشرية من خلال أدوارهم الإستراتيجية، وتقييم الاحتياجات والمتطلبات المتعلقة بالكفايات.

وقد استخدمت الدراسة منهج التحليل المقارن. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها: وجود فروق دالة إحصائيًا بين الذكور والإناث فى القدرات الإدارية المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية، والاختلاف فى القدرات الإستراتيجية والكفايات الخاصة بكل منهما.

(٤) دراسة براد (Brad, 2011)

بعنوان " التطوير المهني لمديري المدارس في منطقة الأبلش الريفية في ولاية فرجينيا "

هدفت الدراسة إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس فى ولاية فرجينيا . وتم مقابلة (١٣) من مديري مدارس الابتدائية العامة ، والمتوسطة، والمدارس الثانوية حول تجاربهم التطوير المهني. وطلب من مديري المدارس وصف الماضى والحاضر حول تجارب التنمية المهنية ، وتحديد العوائق التى تحول دون الوصول إلى التطوير المهني ، وتقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية التنمية المهنية التى تركز تحديدا على قيادة المدرسة ، وذكر مديري المدارس المشاركة فى العديد من أنواع مختلفة من التطوير المهني .

وقد بينت نتائج الدراسة بعد تحليل إستجابات المدرء لتحديد مدى التطور المهني ، وتوصيلها إلى أهداف تحسين المدرسة . إن التطوير المهني نادرا ما كان يجرى ، فى كثير من الأحيان بخصوص الوظيفة ، ومرتبطة إلى حد مافى تحقيق أهداف تحسين المدرسة أو الحى . وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس أظهروا إنعدام فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية الخاصة بهم ، وعدم المعرفة بالتطوير المهني المتاح خارج منطقتهم ، وأن التطوير لم يكن يخص الوظيفة لكي يعمل على تحسين سلوكيات القيادات لمديري المدارس ، وعدم إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية مديري المدارس .

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في مجال الإهتمام بالتنمية المستدامة للموارد البشرية من حيث التعريف بها والتطور التاريخي لها ، وبأهدافها وخصائصها، ومبادئها ومعاييرها ، ودور الموارد البشرية في التنمية المستدامة وعلاقتها بالتعليم . ولكن البحث الحالي تميز عن الدراسات السابقة في اهتمامه بعرض ودراسة مراكز التنمية المهنية من حيث النشأة والتطور وإعتماد المراكز وتحديد أهدافها وإختصاصتها وإنجازاتها على أرض الواقع ، مع تناول كل ذلك بالتحليل ، للاستفادة من هذا الجهد في تفعيل دور هذه المراكز في تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .

الإطار النظري للبحث :

تضمن الإطار النظري للبحث الجوانب والموضوعات التالية :

أولاً : الإطار المفهومي للتنمية المستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

أن التنمية المستدامة ترتبط بالإنسان كونه المورد البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية

داخل أي مؤسسة وعليه تقع مسؤولية نمو وتطور المجتمع من خلال :

- القيام بمجموعة من البرامج والأنشطة الإنمائية المستمرة بما يتوافق ومتطلبات العصر .
- السياسات التنموية، لكي تؤدي إلى إنماء قابل للاستمرار يجب ألا تحترم مقومات البيئة التي يعيش فيها الإنسان وحسب، بل عليها أيضا أن تراعي قدرة كل الفئات الاجتماعية على تحمل التغيير والاستفادة منه على قدم المساواة.
- تفاعل الإنسان مع البيئة التي يعيش فيها، وإحداث نمو إقتصادي وإجتماعي .
- مراعاة حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية والحفاظ عليها .
- القيام بمجموعة من الإجراءات والعمليات المستمرة لإحداث تنمية مهنية أثناء الخدمة وما يترتب عليها من معارف ومهارات تؤدي إلى إحداث نقله نوعية حياتية ومادية وإجتماعية تحقق حياة كريمة .

ويذكر (نواز، الهندي، ٢٠٠٨، ١٣) أن قاعدة الموارد الطبيعية لبلد ما إرثاً مشتركاً لأجياله برمتها والاتجاه لتدمير هذه الهبة عشوائياً سعياً وراء أهداف اقتصادية قصيرة المدى يقضي إلى إنزال العقوبة بالأجيال الحاضرة والمستقبلية على وجه الخصوص .

ويعرض (لينغ تاو، كونج و تشى، شين، ٢٠١٨، ٦٥-٦٨) تحليلاً لإستراتيجية تطوير التعليم فى مصر رؤية ٢٠٣٠ يذكر " أنه فى بداية عام ٢٠١٦ ، أصدرت الحكومة المصرية رسمياً "رؤية مصر" ٢٠٣٠ وهى "إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر" ٢٠٣٠ وهى التى قامت بوضعها وزارة التخطيط من عام ٢٠١٤ ، فى مدة عامين ، ليقوم الرئيس السيسى باعتمادها شخصياً فى فبراير ٢٠١٦ كإستراتيجية طويلة المدى . وعن ما أثاره عن الرؤية الأولى " أن الهدف المخطط إليه هو إستخدام جميع الموارد المتاحة ، والتعزيز من القدرة التنافسية ، واستعادة مصر دورها الرائد المتطور بالمنطقة ، وأن توفر المزيد للمواطنين لحيوا بكرامة " . وتؤكد تلك الرؤية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة ، وتوفير فرص عمل ، ورفع جودة العمالة جنباً إلى جنب ، ملتزمين بالعدالة والمساواة والتوازن الشامل لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمصر وتزامن بذلك تطوير بناء الكثير من الابتكارات ، والاهتمام البالغ بمعيشة الشعب ، مما يؤدى بتنمية مستدامة لمصر الجديدة .

ويعرض (ناصر ، مراد، ٢٠١٠، ٧) إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب مجموعة من الأنظمة الثابتة التي يجب أن تتجسد في واقع الحياة الإنسانية أبرزها الآتي:

١. نظام اجتماعي يقدم الحلول للتنمية غير المتناغمة ويقدم المقترحات الممكنة لديمومة وتصعيد فعاليات المشاركة للنوع الاجتماعي.

٢. نظام سياسي يُؤمّن المشاركة الفعالة للمواطن في عملية صنع القرار وفي مختلف مستويات الحياة والفعاليات الإدارية و الاجتماعية.

٣. نظام اقتصادي يستطيع من خلال مقدرته على إحداث فوائض إنتاجية على أساس الاعتماد الذاتي والاستدامة.

٤. نظام إنتاجي وأداري ودولي يراعى فيها الأنماط المستدامة للتجارة والتمويل.

من خلال هذه المقالة توصلنا إلي أن مفهوم التنمية المستدامة قد لقي قبولاً واستخداماً دولياً واسعاً منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي، وتعددت تعريفاتها، كما توجد مبادئ وأهداف عديدة للتنمية المستدامة، ويتطلب تحقيقها وجود إرادة سياسية للدول وكذلك استعداد لدى المجتمعات

والأفراد لتحقيقها ومتطلبات كثيرة، فالتنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، ولا يجوز اعتمادها على فئة قليلة، ومورد واحد. ثانياً: معوقات تفعيل دور مراكز التنمية المهنية فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى .

تنقسم المعوقات إلى ثلاثة أبعاد تتضح فى المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية ، والمعوقات المادية، يمكن توضيحها من خلال الإطار الميدانى الذى عرض كل منها كالاتى : المعوقات التنظيمية : تتضح من خلال الجدول التالى: (جدول ١) يوضح المعوقات التنظيمية التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية لأدوارها فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى

جدول (١)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
2	99	0.01	441.8	0	0	3.0	15	97.0	485	١. قلة تفعيل التشريعات والقوانين التى تحدد أدوار المراكز بالمحافظة.
6	97.4	0.01	808.1	1.0	5	5.8	29	93.2	466	٢. القصور فى تحديد أدوار المراكز.

4	98.6	0.01	900.8	0.8	4	2.6	13	96.6	483	٣. ضعف صلاحيات مديري المراكز في إعتداد البرامج التدريبية.
4مكرر	98.6	0.01	895.3	0.6	3	3.0	15	96.4	482	٤. غياب معايير التطبيق الفعلي لإختصاصات المراكز المنوطة بها.
8	72.1	0.01	544.3	1.0	5	81.6	408	17.4	87	٥. قلة وجود آليات لعرض مقترحات ومتطلبات المراكز الخاصة بتحسين أداء التدريب.
5	98.3	0.01	873.1	0.6	3	3.8	19	95.6	478	٦. ضعف التنسيق بين إدارة المراكز وإدارات التدريب بالمديرية وفرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظة.
3	98.9	0.01	918.0	0.6	3	2.2	11	97.2	486	٧. إستئثار فرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظة ببعض الدورات مدفوعة الأجر مثل القيادة والتوجيه.
7	94.9	0.01	626.9	0.8	4	13.6	68	85.6	428	٨. شيوع ثقافة سرية البرامج التدريبية الغير مبررة.
1	99.7	0.01	982.1	0.4	2	0.2	1	99.4	497	٩. إستئثار فرع الأكاديمية بإتخاذ جميع القرارات.
5مكرر	98.3	0.01	862.4	0.4	2	4.4	22	95.2	476	١٠. غياب معايير دقيقة في إختيار القيادات الإدارية لإدارات التدريب.
4مكرر	98.6	0.01	884.6	0.2	1	3.8	19	96.0	480	١١. قلة توافر دليل إرشادي جيد للعاملين بالمراكز.

من الجدول السابق (جدول ١) جاءت نتائج البحث الميدانية حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها **فيلاحظ ما يأتي** :

- جاءت العبارة (٩) وهي (إستئثار فرع الأكاديمية بإتخاذ جميع القرارات) في المرتبة الأولى في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٩,٧%).
- جاءت العبارة (١) وهي (قلة تفعيل التشريعات والقوانين التي تحدد أدوار المراكز بالمحافظة) في المرتبة الثانية في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٩%).
- جاءت العبارة (٧) وهي (إستئثار فرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظة ببعض الدورات مدفوعة الأجر مثل القيادة والتوجيه) في المرتبة الثالثة في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد

المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٨,٩%) .

- جاءت العبارة (٢) وهي (القصور في تحديد أدوار المراكز) في المرتبة السادسة في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٧,٤%) .
- جاءت العبارة (٨) وهي (شيوخ ثقافة سرية البرامج التدريبية الغير مبررة) في المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤,٩%) .

جاءت العبارة (٥) وهي (قلة وجود آليات لعرض مقترحات ومتطلبات المراكز الخاصة بتحسين أداء التدريب) في المرتبة العاشرة (الأخيرة) في ترتيب المعوقات التنظيمية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,١%) . **المعوقات البشرية** : تتضح من خلال الجدول التالي : (جدول ٢) يوضح المعوقات البشرية التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية لأدوارها في تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي .

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات البشرية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية وقيمة (٢ك) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	العبارة	النسبة	مستوى الدلالة	٢ك	درجة الموافقة					
					صغيرة		متوسطة		كبيرة	
					%	ك	%	ك	%	ك
9	62.90	0.01	318.5	20.4	102	70.4	352	9.2	46	١ - ضعف الكفايات الإدارية لدى بعض القيادات بالمراكز.
6	88.90	0.01	335.3	0.8	4	31.6	158	67.6	338	٢ - مقاومة التغيير لدى بعض أعضاء هيئة التعليم قبل الجامعي.
2	95.10	0.01	628.5	0.4	2	14.0	70	85.6	428	٣ - نقص عدد العاملين والكوادر الإدارية داخل المراكز للوفاء باحتياجات العملية التدريبية .

7	83.20	0.01	241.2	0.6	3	49.22	246	50.22	251	٤ - قلة معايير تقييم الأداء للمدربين ورفع مستوى كفاءاتهم.
4	93.10	0.01	511.6	0.2	1	20.21	101	79.63	98	٥ - نقص الوعي بأدوار المراكز وأهميتها فى تحقيق التنمية المستدامة لدى هيئة التعليم قبل الجامعى.
3	94.60	0.01	599.0	0.4	2	15.4	77	84.24	21	٦ - قلة عدد مسئولى وحدات التدريب داخل المؤسسات التعليمية التابعة للمراكز.
8	68.90	0.01	695.7	2.2	11	88.84	444	9.0	45	٧ - ضعف رغبة بعض العاملين بالمؤسسات التعليمية بالاندماج فى أنشطة التنمية المهنية للمراكز.
10	46.10	0.01	322.9	70.63	53	20.61	103	8.8	44	٨ - خوف بعض العاملين فى المراكز من تحمل المسؤولية.
1	98.30	0.01	872.9	0.8	4	3.6	18	95.64	78	٩ - استئثار مدير فرع الأكاديمية بالمحافظة على إدارة التدريبات.
5	91	0.01	459.7	5.0	25	17.0	85	78.03	90	١٠ - ضعف قدرة قيادات إدارات التدريب بالمديرية لمواجهة ضغوط المحسوبية.

من الجدول السابق جاءت نتائج البحث الميدانية حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية

النسبية لها **فيلاحظ ما يأتى** :

- جاءت العبارة (٩) وهى (استئثار مدير فرع الأكاديمية بالمحافظة على إدارة التدريبات) فى المرتبة الأولى فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٨,٣%).
- جاءت العبارة (٣) وهى (نقص عدد العاملين والكوادر الإدارية داخل المراكز للوفاء بإحتياجات العملية التدريبية) فى المرتبة الثانية فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٥,١%).
- جاءت العبارة (٦) وهى (قلة عدد مسئولى وحدات التدريب داخل المؤسسات التعليمية التابعة للمراكز) فى المرتبة الثالثة فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤,٦%).
- جاءت العبارة (٧) وهى (ضعف رغبة بعض العاملين بالمؤسسات التعليمية بالاندماج فى أنشطة التنمية المهنية للمراكز) فى المرتبة السادسة فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد

المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٩%) .

• جاءت العبارة (١) وهى (ضعف الكفايات الإدارية لدى بعض القيادات بالمراكز) فى المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٢,٩%) .

• جاءت العبارة (٨) وهى (خوف بعض العاملين فى المراكز من تحمل المسئولية) فى المرتبة العاشرة (الأخيرة) فى ترتيب المعوقات البشرية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٦,١%) .

المعوقات المادية : تتضح من خلال الجدول التالى : (جدول ٣) يوضح المعوقات المادية

التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية لأدوارها فى تحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى .

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المعوقات المادية كأحد المعوقات التي تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية وقيمة (كا٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	العبارة	الأهمية النسبية	كا٢	درجة التحقق						
				كبيرة		متوسطة		صغيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
١	١ - قلة توافر الإمكانيات المادية فى المراكز.	99.8	0.01	988.0	0.2	1	0.2	1	99.6	498
٧	٢ - قلة تنوع اساليب التدريب داخل المراكز.	94.5	0.01	604.8	1.0	5	14.4	72	84.6	423
٦	٣ - قلة مصادر التعلم المتاحة لعمليات التطوير المهنى للمراكز.	94.7	0.01	614.1	0.8	4	14.2	71	85.0	425
١٠	٤ - ضعف الحفانج التدريبية المقدمة	93.3	0.01	522.4	0.2	1	19.6	98	80.2	401
٥	٥ - نقص القاعات المجهزة للتنمية المهنية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعى.	95.1	0.01	247.8	0	0	14.8	74	85.2	426
٣	٦ - قلة كفاءة الميزانية التشغيلية لوفاء باحتياجات المراكز.	99.1	0.01	445.6	0	0	2.8	14	97.2	486
٤	٧ - نقص قواعد المعلومات حول أنشطة وحدات التدريب بالمؤسسات التعليمية.	96.7	0.01	761.2	1.4	7	7.2	36	91.4	457
٢	٨ - نقص الحوافز المقدمة للعاملين بالمراكز.	99.6	0.01	970.3	0.2	1	0.8	4	99.0	495

9	93.7	0.01	540.9	0.2	1	18.6	93	81.2	406	٩ - نقص وسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى.
8	93.9	0.01	577.5	1.6	8	15.0	75	83.4	417	١٠ - إنفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمى.

من الجدول السابق جاءت نتائج البحث الميدانية حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية

النسبية لها **فيلاحظ ما يأتى** :

- جاءت العبارة (١) وهى (قلة توافر الإمكانيات المادية فى المراكز) فى المرتبة الأولى فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨,٩٩%).
- جاءت العبارة (٨) وهى (نقص الحوافز المقدمة للعاملين بالمراكز) فى المرتبة الثانية فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦,٩٩%).
- جاءت العبارة (٦) وهى (قلة كفاءة الميزانية التشغيلية للوفاء بإحتياجات المراكز) فى المرتبة الثالثة فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (١,٩٩%).
- جاءت العبارة (١٠) وهى (إنفصال البرامج التدريبية عن الواقع التعليمى) فى المرتبة السادسة فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩,٩٣%).
- جاءت العبارة (٩) وهى (نقص وسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات المتاحة بمؤسسات التعليم قبل الجامعى) فى المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧,٩٣%).
- جاءت العبارة (٤) وهى (ضعف الحقائق التدريبية المقدمة) فى المرتبة العاشرة (الأخيرة) فى ترتيب المعوقات المادية كأحد المعوقات التى تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها داخل محافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣,٩٣%).

ثالثاً: تصورمقترح لتفعيل دورمراكز التنمية المهنية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية

بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية .

فى ضوء الإفادة من الإطار النظرى وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية يمكن أن يقدم البحث تصورًا مقترحًا لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية ، **وذلك على النحو الآتى:**

أولاً : منطلقات التصور المقترح

ينطلق التصور المقترح لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمحافظة الدقهلية **من وجود مجموعة من المنطلقات منها:**

- أن الموارد البشرية المتمثلة فى الإنسان هى المورد الحقيقى الذى يمثل رأس المال البشرى لأى مؤسسة وهى مصدر كل نجاح .
- أن الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أى مؤسسة فلا يكن بل من المستحيل أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل (المالية والمادية) إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوى المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم .
- أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة فى تحقيق أهداف وريخ للمؤسسة .
- أن الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم قبل الجامعى القوى الداعمة والأداة الحقيقية تحقيق أهداف الإدارة ،فهم مصدر الفكر والتطوير ، وهى القادرة على تشغيل وتوظيف باقى الموارد المادية المتاحة للمؤسسة .إذا توفرت الظروف الإيجابية التى تدفع الإنسان نحو العمل والعطاء .
- أن القوى البشرية العاملة فى مجال التعليم سواء فى المجالات الإدارية فى مستويات الهيكل الإدارى فى المديرىات والإدارات التعليمية والإدارة المدرسية وفى المجالات التعليمية هى الثروة البشرية التى يمتلكها التعليم وهى بمفهوم التنمية المستدامة تعتبر رأس المال البشرى الذى يحتاج بإستمرار إلى عمليات تجديد وتحديث فى مهاراتهم ومعارفهم وقيمهم الأخلاقية والمهنية لمسايرة التطورات الحادثة فى المجتمع والمتغيرات العالمية المؤثرة على المجتمعات المعاصرة .
- أن التنمية المستدامة للموارد البشرية فى مؤسسات التعليم تحقق أهداف المؤسسة التى تسعى إليها .
- أن التدريب هو إحدى آليات التنمية المستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم .
- أن مراكز التنمية المهنية تتوافر لديها كل مقومات ومتطلبات القيام بعمل البرامج التدريبية المتنوعة وأصبح لها أهمية فى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية وتنمية قدرات المعلمين إيماناً بأهمية دورهم فى العملية التعل

-
- ما أشارت إليه نتائج الدراسة النظرية والنتائج الميدانية من وجود معوقات تحول دون قيام مراكز التنمية المهنية بأدوارها .

ثانيا : متطلبات التصور المقترح

- تقترح الباحثة عددًا من المتطلبات اللازمة لتفعيل دور مراكز التنمية المهنية لتحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية وذلك على النحو الآتي:
- تفعيل التشريعات والقوانين التي تحدد أدوار المراكز بالمحافظة .
 - تحديد آلية لعرض مقترحات ومتطلبات المراكز .
 - وضع آليات التنسيق بين إدارة المراكز وإدارة التدريب بالمديرية وإدارة فرع الأكاديمية المهنية للمعلمين لإتخاذ القرارات الخاصة بكل إدارة.
 - توفير دليل إسترشادي خاص بالمراكز لتوضيح الجوانب التدريبية والإشرافية والإدارية للمراكز .
 - توفير هيكل تنظيمي للمراكز وزيادة عدد العاملين بها .
 - توفير قواعد بيانات ومعلومات دقيقة ومحدثة للموارد البشرية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحديد البرامج التعليمية المناسبة لهم .
 - إعداد مسئولى وحدات التدريب بالمدارس وتدريبهم على المهام المنوطة بوحدة التدريب بالمؤسسات التعليمية .
 - توفير دعم مادي للمراكز للصرف على أنشطة المراكز .

ثالثا: آليات تفعيل التصور المقترح

- بعد عرض منطلقات التصور المقترح ومتطلباته يلزم تحديد الآليات التي تساعد في تطبيق متطلبات هذا التصور ، وذلك على النحو الآتي:
- تفعيل التشريعات والقوانين التي تحدد أدوار المراكز ، وإعتمادها من مديرية التربية والتعليم بالدقهلية، وتحديد إختصاصات فرع الأكاديمية دون التدخل في أدوار المراكز .
 - تحديث قواعد بيانات العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بإستمرار للوقوف على كافة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية بها؛ من حيث أعدادهم، ومؤهلاتهم، وسيرهم الذاتية، والوصف الوظيفي لهم ، وخبراتهم ، ومهاراتهم، وإنجازاتهم، والبرامج التدريبية التي اجتازوها، ونتائج تقويم أدائهم لقياس الأثر التدريبي .

- دعم قاعات مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالأجهزة التكنولوجية الحديثة، وتوفير كوادرنية مدربة من أخصائي التطوير التكنولوجي لإستخدام تلك الأجهزة التكنولوجية الحديثة، وصيانتها، وتدريب جميع العاملين بها .
- تجميع الإحتياجات التدريبية للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، للوقوف على البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها لتلبية احتياجاتهم حول المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بكفاءة .
- الاستعانة بخبرات المتخصصين من أساتذة الجامعات والمراكز البحثية التربوية فى تصميم برامج التنمية المهنية المقدمة للعاملين وتنفيذها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بإشراف كليات التربية .
- إعداد دليل إسترشادى أو نشرة مختصرة لتوضيح كل ما يخص المراكز والبرامج التدريبية المقدمة خلال العام الدراسى وشروط الإلتحاق بها ومواعيد تنفيذها .
- تبادل الزيارات الميدانية بين المراكز المختلفة على مستوى الجمهورية بهدف الإفادة من خبرات الآخرين، وتوطيد العلاقات بين العاملين بالمراكز .
- إنشاء منصة إلكترونية للتدريب عن بعد خاصة بالمراكز لعرض البرامج التدريبية المتاحة لديها ، وتبادل الخبرات فى مجال التدريب ، بمشاركة مراكز التدريب على مستوى الجمهورية.
- تفعيل البريد الإلكتروني للمؤسسات التعليمية والبريد الإلكتروني للعاملين بها والبريد الإلكتروني للمراكز لسرعة التواصل ، وتوفير الوقت والجهد .
- مشاركة الكفاءات التدريبية بالمراكز فى إعداد البرامج التدريبية لمركز إعداد القيادات التربوية التابع لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى .
- وضع آلية لتسويق خدمات المراكز التدريبية والترويج لها بطرق متعددة .
- تشكيل لجنة من العاملين بالمراكز تشارك الأكاديمية المهنية للمعلمين فى إدارة التدريبات المنفذة
- تبنى أساليب وطرق حديثة لمتابعة التدريبات والإشراف عليها .
- إنشاء مواقع لمؤسسات التعليم قبل الجامعي على شبكة الإنترنت ، والإعلان فيه عن رؤية ورسالة وأهداف كل مؤسسة ، وعرض أنشطتها ، والربط بينها وبين المراكز .
- تقديم مقترح لحقيبة تدريبية للمراكز من الواقع التعليمى ، وإعتمادها من إدارة التدريب التابع لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفنى

مراجع البحث :

المراجع العربية

-
- ١- قانون رقم ٤٧ (١٩٧٨). بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة وفقاً لآخر التعديلات، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
 - ٢- قانون رقم ١٥٥ (٢٠٠٧). بشأن تعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.
 - ٣- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣ (٢٠١٢). بشأن تعديل بعض أحكام القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم .
 - ٤- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ (٢٠٠٨). بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها.
 - ٥- قرار وزير التربية والتعليم رقم ١٤٩ (١٩٨٧). بشأن مكافآت البرامج التدريبية بتاريخ ٧/٤ .
 - ٦- قرار وزير التربية والتعليم رقم ١٠٨ (١٩٩٧). بشأن إنشاء مراكز التدريب عن بعد بمديريات التربية والتعليم بتاريخ ٤/١ .
 - ٧- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٧٤ (٢٠٠٦). بشأن تشكيل اللجنة العليا للتدريب والتنمية المهنية بتاريخ ٨/٢٢ .
 - ٨- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٣٩٤ (٢٠١٢). بشأن دور وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات بتاريخ ١٠/٨ .
 - ٩- قرار وزير التربية والتعليم رقم ١١٩ (٢٠١٤). بشأن إنشاء وحدة تسمى (مركز إعداد القادة) بتاريخ ٣/١٥ .
 - ١٠- الشمري ، مطر سالم (٢٠٠٤). التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر فى ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة.
 - ١١- أبو عطوان (٢٠٠٨) . معوقات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة فلسطين .
 - ١٢- ديب،ريدة و مهنا (٢٠٠٩م).التخطيط من أجل التنمية المستدامة،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة دمشق للعلوم الهندسية، سورية.
 - ١٣- لينغ تاو ، كونغ ، تشى ، شن (٢٠١٨) . تحليل إستراتيجية تطوير التعليم فى مصر رؤية ٢٠٣٠ . مجلة كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، أبريل ، مج ٧٨ ، ج ٤.
-

١٤- مطر، محمد محمد إبراهيم (٢٠١٥). تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي
في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة
المنصورة .

١٥- ناصر، مراد (٢٠١٠). التنمية المستدامة و تحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد
٢٦، يونيو .

١٦- نواز، عبد الرحمان الهيتي و حسين، إبراهيم الهندي (٢٠٠٨). التنمية المستدامة في دولة
قطرانجازات والتحديات، اللجنة الدائمة للسكان للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر .

المراجع الأجنبية :

- 17- Brad, E. (2011). Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia. Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and state University in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy in Educational Leadership and policy studies.
- 18-Christinc. Lowdcn.(2005). Evaluating the impact of professional development. Scton Hall University.
- 19-Coffman, Teresa(2004). Online professional development: Transferring skills learned to the classroom, CAPELLA UNIVERSITY, 2004, (DAI-A65/03,p.895, Sep.
- 20-Scanlan, E.(2007).University Human Resource Management Curriculum and Human Resource Management competences. A Comparative study, A Paper Presented in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Capella University, United States – Minnesota.
- 21- Scott, Shelleyann(2002). Professional Development : A study of Secondary teachers Experiences and perspectives, PhD, Curtin University of Technology, Faculty of Education.