

**دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية
لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة
في محافظة المنوفية**

إعداد

أ/ سعد جاد الرب مخلوف

إشراف

د/ سماح السيد محمد

مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنوفية

أ.د/ منال فتحي سمحان

أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنوفية

Blind Reviewed Journal

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم فيما يتعلق (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير).

واستخدم البحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة وكانت النتائج عالية، ثم جاء المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف في المرتبة الأولى بين مجالات البحث، ثم جاء مجال التحليل البيئي في المرتبة الثانية بين مجالات البحث، ثم جاء مجال اختيار الاستراتيجيات في المرتبة الثالثة بين مجالات البحث، ثم جاء مجال صياغة الخطة التنفيذية في المرتبة قبل الأخيرة، ثم جاء مجال المتابعة والتقييم والتطوير في المرتبة الأخيرة.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - الاحتياجات التدريبية - مديري المدارس الثانوية العامة.

Abstract:

The research aims to identify the role of strategic planning in identifying training needs to develop the skills of public secondary school principals from their point of view with regard to (formulation of vision and mission and setting goals - environmental analysis - selection of strategies - formulation of the executive plan - follow-up, evaluation and development).

The research used the descriptive method and the questionnaire as a tool for collecting information and data. The research reached a set of results, most notably the training needs of public secondary school principals, and the results were high. Then came the first field: formulating the vision and mission and setting goals in the first place among the research fields, then the field of environmental analysis in the second place among the fields of research, then came the field of selection Strategies ranked third among the fields of research, then the field of formulating the executive plan came in the penultimate rank, then the field of follow-up, evaluation and development came in the last rank.

key words:

Strategic planning - training needs - principals of public secondary schools.

أولاً: الإطار العام للبحث**مقدمة البحث:**

شهدت الإدارة التربوية تغيرات وتطورات إذ تزايد الوعي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية وأهميتها بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية ولما لمديرها من أهمية لكونه مسئولاً عن قيادة العملية التعليمية بكل جوانبها وتوجيهها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار (شرف، 2017، 12)

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في تحقيق أهداف العملية التربوية وحاجته للتدريب والتأهيل تبدو الحاجة واضحة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ووضع برامج تدريبية تلبي حاجات المديرين، وتقلل من الجهد المادي والفكري الذي يبذل أثناء إعداد البرامج (الجهيني، 2008، 98). كما أن افتقاد مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب يؤثر على إنجاز أدوارهم القيادية والإدارية والتربوية لأن التدريب لا بد وأن يبنى على تحديد واضح للاحتياجات التدريبية، لأنها تُعد مهمة ضرورية وحاسمة، ولكي ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان فهو بحاجة إلي الإلمام بتلك الاحتياجات التدريبية التي تمكنه من اكتساب مجموعة من القدرات والمهارات الفنية والإنسانية والإدارية لممارسة دوره القيادي والتربوي، وأيضاً تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات لاستشراف المستقبل.

حيث يُعد التخطيط الإستراتيجي من أهم أنواع التخطيط المستقبلية طويلة المدى لأنه يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، فهي عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع وأيضاً يحقق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية، كما أنه يساعد مدير المدرسة على استشراف المستقبل والتعرف على المتغيرات والظروف الخارجية التي تؤثر على أدائه والربط بين المدرسة وبيئتها الخارجية المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها مما يدل على أنه أسلوب علمي لإدارة المؤسسات وتحسين أداء المديرين وتنمية مهاراتهم بشكل فعال بعيداً عن العشوائية (الهاللي، 2008، 162).

ولذلك فإن إعداد وتدريب مديري المدارس الثانوية العامة على مهارات التخطيط الاستراتيجي يعتبر

مفتاحاً لإصلاح التعليم الثانوي العام، بل يمثل أيضاً شرطاً أساسياً لإصلاح وتحديث النظام التعليمي والارتقاء به.

وبالتالي فإن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة تعمل على رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم عند استخدامها في تطبيق التخطيط الإستراتيجي فهم أكثر احتياجاً لها وذلك من خلال دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التدريبية لهم.

مشكلة البحث:

نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في تحقيق أهداف العملية التربوية وحاجته المستمرة للتأهيل والتدريب في مجال القيادة الإدارية أثناء إدارته للمدرسة ومن أجل تحقيق ذلك، تبدو الحاجة واضحة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لمديري المدارس الثانوية العامة وذلك لضمان وضع برامج تدريبية تلبي حاجات مديري المدارس الثانوية المستمرة في السنوات القادمة، ونقل من الهدر المادي والفكري الذي يبذل في إعداد البرامج التدريبية التي لا تتصل بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمديرين.

وسوف يتم إجراء البحث الحالي عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية؟

أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة، وأهمية تحديدها؟

٢- ما الإطار المفاهيمي لمدخل التخطيط الإستراتيجي المدرسي، وما دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة؟

- ٣- ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة؟
 ٤- ما التوصيات الإجرائية اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهميته وأهدافه ومراحل ودوره في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة، وأيضاً التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم فيما يتعلق (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) والكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة ترجع لمتغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية التابعة لها المدرسة، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

ويستمد البحث أهميته مما يلي:

- ضرورة معرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية التي تساهم في مساعدة أصحاب القرار التربوي وفي بناء برنامج تدريبي مبني على أسس علمية.
- أهمية طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية.
- أهمية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة كمتطلب ضروري لرفع كفاءة وتطوير العمل الإداري في محافظة المنوفية.
- مساعدة واضعي البرامج التدريبية في جعل البرامج التدريبية أكثر فاعلية لتكون نابعة من احتياجات المتدربين الفعلية.
- كما تبرز أهمية البحث في حاجة المدرسة الثانوية إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وتعزيز روح

المنافسة وربط التفكير بالتنفيذ.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير.

أداة البحث:

استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات والوقوف على أهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لإجراء التخطيط الإستراتيجي وتطبيقه في مدارسهم.

مصطلحات البحث:

١- الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تمتيتها لدى المتدرب لتواكب تغيرات معاصرة، أو نواحي تطويرية. (الخران، 2001، 14).

كما تعرف بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، وتسهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام (الخطيب، وزامل، 2008، 35).

ويقصد بالاحتياجات التدريبية إجرائياً في هذه الدراسة:

مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدارس الثانوية لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل، والقضاء على نواحي الضعف في أدائهم، وزيادة فاعليتهم في العمل.

٢- مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه: المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لها، والمشرف الدائم فيها لضمان سير وسلامة العملية التعليمية والتربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعماله، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية

والتعليم، 2006، 85).

٣- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: شكل من أشكال التخطيط مصمماً لمساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال للظروف المتغيرة، وتنفيذها بطريقة إستراتيجية، من أجل صياغة قرارات جوهرية، والقيام بتصرفات أساسية تشكل دليلاً وإطاراً، كما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ (برايسون، 2003، 41).

كما يعرف بأنه: هو عملية اتخاذ قرارات، ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية، وتنفيذها ومتابعتها، وهو أسلوب علمي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (بيومي، 2009، 28)

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه البحث بأنه:

تصور مستقبلي ينطلق من استلهام الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بهدف التكيف مع المتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

الدراسات السابقة للبحث:

وسوف يتم عرض عدد من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المرتبطة بموضوع البحث، والتي يمكن تصنيفها إلى **محورين أساسيين هما:**

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية:

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

وسوف يتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل محور بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الاحتياجات التدريبية:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية:

١- دراسة (شبير، 2008) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساس":
هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري مدارس التعليم الأساسي لمسايرة تطورات العصر، وأيضاً التعرف على واقع الاحتياجات التدريبية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في المجتمع المصري.
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وذلك حتى يمكن بلورة مفهوم الاحتياجات التدريبية وتحديدها في ظل الظروف المجتمعية المعاصرة، ومتغيرات البحث بشقيها النظري والميداني.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة إدراك المتدرب لنوعية المحتوى المقدم له كمسئول عليه وواجب أيضاً تجاه المؤسسة التي يعمل بها.
- توظيف المعرفة من أجل التغيير والتطوير، وتجاوز المعلوماتية والمعرفة النظرية في المجال العلمي والواقعي داخل المؤسسة.

٢- دراسة (محمود، 2010) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنصورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير مرتبة حسب أهميتها من خلال المحاور الرئيسية التالية: (شؤون الطلبة، تطوير المناهج الدراسية والشؤون الإدارية والمالية، واتخاذ القرارات، وتوظيف التقنيات التربوية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم ١٤٠ مدير ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للقرارات التدريبية، وأيضاً نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات.

- أن تحديد الاحتياجات التدريبية نجحت في مساعدة المديرين لاكتساب المهارات الإدارية والفنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من استجابات أفراد الدراسة في جميع مجالات الدراسة تعزي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في مجالات: تطوير المناهج الدراسية، توظيف التقنيات التربوية، شئون الطلبة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تعزي لعدد الدورات التدريبية.

٣- دراسة (الصباحي، 2012) بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية والكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية مهاراتهم القيادية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن أهم الاحتياجات التدريبية لتنمية المهارات القيادية، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنه يتفق ٨٣% من أفراد العينة على أن هناك احتياجاً بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية التي تضمنت فغي مجال الاستبانة الثمانية حيث تُعد ذات أهمية كبيرة من وجهة نظرهم والتي يتم تحديدها وترتيبها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم: (التخطيط، التنظيم والإشراف، العلاقات الإنسانية، الاتصال، اتخاذ القرارات، علاقة المدرسة بالمجتمع، التقييم) ويتضمن كل مجال ١٠ فقرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية باختلاف متغيري الريف والحضر، وبناء على ذلك تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح لمديري المدارس الثانوية العامة في الجمهورية اليمنية استناداً

لاستجابات أفراد الدراسة – الوحدات التدريبية التي حصلت على الاحتياج بدرجة كبيرة. أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاحتياجات التدريبية:

١- دراسة (جون John، 2002) بعنوان: "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بوند تجاري بالهند":

"Te training needs of principals of private school in the un Lon territory of prod cherry India".

وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تعلم مديري المدارس الثانوية الخاصة في إقليم تجاري على مهام الإدارة والإشراف على المدارس دون تدريب نظامي وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث قام بإجراء المقابلات مع (٨) من مديري المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: المجالات التي اجتمعت أغلبية عينة البحث على أهميتها وأهمية التدريب عليها هي تسع مجالات هي: (الإدارة، إدارة الوقت، ترتيب الأولويات، وسائل الاتصال، والتعامل مع خدمة العاملين، والتنظيمات الإدارية والإدارة المالية، والتعامل مع أولياء الأمور، الإرشاد الطلابي، وشبكة العمل المدرسي).

٢- دراسة (سيجا Sega، 2006) بعنوان: "تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية ميسابا":

"Training and Need Assessment technique in preferment in customer service through A Field observation Study master thesis in training and development"

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تطبيق أساليب وتحديد تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية ميسابا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة مناسبة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم وجود

برنامج تدريبي للعاملين في هذه الشركة، وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم للخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل، وضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي مع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

٣- دراسة (نيجا اشيلي، Ng, Ashley ، 2017) بعنوان: "الإعداد للقيادة المدرسية في ماليزيا":

"School leadership preparation in Malaysia: Aims, Content and Impact Educational management Administration"

هدفت الدراسة إلى إعداد مديري المدارس في ماليزيا لضمان جودة الأداء في المدارس، وأجريت مقابلة مع عينة طبقية لمديري ثمان مدارس ثانوية وابتدائية لتحديد كيفية اختيارهم وإعدادهم لأدوارهم القيادية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة الشخصية كأداة مناسبة له. وأسفرت نتائج الدراسة إلى ضرورة الحاجة إلى صقل معايير اختيار مدرء المدارس والتركيز على معايير ضمان الجودة لتحسين تعلم الطلاب في المدارس.

الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

١- دراسة (خليل، 2001) بعنوان: "موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لمواجهةها":

هدفت الدراسة إلى تحديد الخطوات التي يجب على مدير المدرسة إتباعها عند التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات والتخطيط لموجهتها وتحديد بعض العوامل التي تقيم التخطيط الفعال لمواجهة الأزمات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وصمم لهذه الدراسة استبانة لمعرفة بعض الأزمات التي تعرضت لها المدارس وكيف تعاملت معها الإدارة في الماضي، وما الذي يجب أن نتخذه من إجراءات مستقبلاً في حالة توقعه وتضمنت الاستبانة تحديد العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط الاستراتيجي للأزمات المختلفة، واستخدمت الدراسة أيضاً الاستبانة

كأداة ضمن ٣٩ فقرة.

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- على مدير المدرسة التخطيط الجيد لمواجهة الأزمات.
- ضرورة تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في مدارسهم لمواجهة الأزمات.
- تنمية كفاءات مديري ومديرات المدارس في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية.

٢- دراسة (بيومي، 2009) بعنوان: "نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر".

هدفت الدراسة إلى معرفة مراحل التخطيط الاستراتيجي وبعض نماذجه والوقوف على أهم النتائج التي تسفر عن مراجعة محتوى بعض خطط مدارس التطوير التي تعبر عن مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة مناسبة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- سيادة مفهوم تقليدي للتخطيط المدرسي في الكثير من المدارس.
- عدم الترابط بين عناصر الإطار الاستراتيجي لغالبية المدارس.
- اهتمام عدد قليل جداً من المدارس بعض الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى خطط ميزانية لفترات تتراوح مداها من (٣ : ٥) سنوات.
- تركيز معظم المدارس على بيئة المدرسة الحاضرة في تحليلها الاستراتيجي، وعدم تناولها البيئة العامة التي تحتوى على متغيرات سياسية واقتصادية وتعليمية وتشريعية.
- وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٣- دراسة (عوض، 2013) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين":

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب ممارسات كل من التخطيط الاستراتيجي والتمكين لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين، ومعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين، ووضع تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظات غزة على ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبيان لعينة من مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن بعض مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظات غزة لديهم وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، ولديهم القدرة على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة، والقدرة على التحليل البيئي والاستراتيجي للمدرسة، والقدرة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظات غزة على استخدام التخطيط الاستراتيجي.

٤- دراسة (محمد، 2016) بعنوان: "تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي":

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على منهج الدراسات المستقبلية مستخدمة أحد الأساليب الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي، وهو أسلوب التحليل البيئي الرباعي SWot لاستخراج نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للأداء المدرسي، وأهم الفرص المتاحة والتهديدات المفروضة عن البيئة الخارجية.. وتوصلت الدراسة إلى:

- تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة، ثم وضع خطة إستراتيجية مقترحة

- لتطوير وتحسين الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.
- وجود قصور وضعف في مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية وقلة عدد البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة بالإضافة إلى ضعف فعاليتها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

- ١- دراسة (بل Bell، 2002) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وإدارة المدرسة":
"Strategic planning and school management"
 هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط الإستراتيجي في مجال التخطيط للتطوير المدرسي أصبح هو المنحنى المهيمن على الإدارة المدرسية في المدارس الإنجليزية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لتلك الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تم اختيار التخطيط الاستراتيجي كنموذج لتحسين أداء المدارس، كما تم تحليل نقاط الضعف والقوة، وتحليل بعض النماذج التطبيقية للإدارة المدرسية والقيادة، مع الأخذ في الاعتبار شرعية فعالة لمدارس منحنى، بديلاً للتخطيط في المدارس، ومنحنى أكثر مرونة للمدرسة، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظروف المدرسة وبيئتها الخارجية.

- ٢- دراسة (جرانت، وتوماس Grant & Thomas، 2004) بعنوان: "فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة الثانوية":

"Definitions benefits and Barriers of Educational Strategic planning maturational psychology"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة مناسبة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن: أهم المعوقات تتمثل في:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.
- مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة الإستراتيجية.
- عدم المرونة.
- عدم مشاركة بعض الأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- البيروقراطية والتغير.

٣- دراسة (تريزا تيدرا Tarcza Teadara، 2012) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي لإدارة المدارس بفاعلية في روما":

"Strategic Panning for effective school governments in Romanian"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط الضعف التي يعاني منها الطلاب بمدارس روما، والتي تؤدي إلى ضعف أدائهم الأكاديمي، كما تؤدي إلى عدم وضوح الأهداف الإستراتيجية وعدم وضوح الاتجاهات التي تساعد على الارتقاء بالأداء المدرسي وإنجاز أهداف المؤسسة التربوية عموماً.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان من خلال المنتج الشامل لبيئة المدرسة بمدارس روما.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أهم المعوقات التي تحول دون قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها وصياغة الخطط الإستراتيجية الخاصة بها، وكيفية التغلب عليها.
- أن ضعف أداء المدرسة والطلاب بسبب الضعف الشديد في ميكانزمات النظام المدرسي.
- أن نقص الموارد البشرية والمادية يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على الالتزام بالإستراتيجية الموضوعية.

٤- دراسة (بييلر ومكنزي، Bieler and Mackenzie ، 2017) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي من أجل الاستدامة في التعليم العالي الكندي":

"Strategic planning for sustainability in Canadian Higher Education"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محتوى الخطط الإستراتيجية لـ ٥٠ مؤسسة تابعة للتعليم العالي من أجل تحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية كبيرة في السياسة العامة لهذه المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى والاستبيان كأداة مناسبة لهذه الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

- تميل سياسات الاستدامة المحددة في مؤسسات التعليم العالي الكندي إلى التركيز بقوة على الأنشطة المتعلقة بالحرم الجامعي.
- تتباين خطط الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي، فالبعض يركز على المناهج الدراسية لإصلاحها، والآخر يركز على تنمية الدراسات البحثية في جميع المجالات، وهناك من يسعى إلى توسيع نطاق التواصل والمشاركة المجتمعية مع المؤسسات الأخرى.
- يوجد بعض الجامعات لا توجد لديها أهداف إستراتيجية لتعزيز الاستدامة فحسب، بل يوجد لديها أهداف تنفيذية للاستدامة مثل حملة تثقيفية بيئية على مستوى الجامعة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

ويشمل محورين أساسيين هما كالتالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة:

(١) مفهوم الاحتياجات التدريبية:

يعتبر مفهوم الاحتياجات التدريبية من المفاهيم المركبة التي تشتمل على جزئين هما: (الاحتياجات، التدريب) ولقد ورد في معجم المصطلحات التربوية والمعرفية كل من المصطلحين، فُعُرفت الاحتياجات على أنها: "مجموعة من التغيرات والتطورات التي يجب إحداثها في مهارات واتجاهات الأفراد بجعلهم قادرين على تحسين مستوى أدائهم وأعمالهم". وعرف التدريب على أنه: "ذلك الأسلوب الذي يهدف لمساعدة الأفراد على اكتساب المهارات والمعلومات من خلال تطبيق الأفكار والمبادئ التي سبق أن تعلمها ليروا كيف تكون هذه الأفكار عند التطبيق". (اللقاني، الجمل، 2003، 12).

مفهوم الاحتياجات التدريبية من المفاهيم الشائعة والتي تعددت آراء التربويين والكتاب في تعريفها، ومن الجوانب المتعددة التي تدور حولها الآراء فيما يتعلق بمفهوم الاحتياجات التدريبية

واستناداً إلى تلك الآراء يمكن للدراسة الحالية أن تفسر الاحتياجات التدريبية بأنه مرتبط بثلاث أبعاد

هي:

البعد الأول:

يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور والضعف في الوقت الحاضر في مستويات الأداء، ولذلك هناك من عرفها بأنها: "نواحي ضعف أو قصور أدائي إنساني قائمة أو متوقعة في كفاءات المدرسين أو معلوماتهم أو اتجاههم يحتاج إلى علاج وتدريب". (حوامدة، ومقابلة، 2007، 72).

ومن عرفها بأنها: "وجو تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي في أي من الأداء والمعارف أو المهارات والاتجاهات أو في النواحي جميعاً مرغوب بغيرها".

وأيضاً من عرفها بأنها: "عبارة عن قصور وضعف في الأداء يحتاج لتقويم للوضع الحاضر والمستقبل يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة كوسائل تمد المتدربين باللازم حتى يرفعوا من مستويات أدائهم أو يتأثروا بالتغيرات المرغوب فيها. (معوض، ورزق، 2001، 245).

البعد الثاني:

يتعلق بتغيير وتسمية نواحي معرفية أو اتجاهات ومهارات ناقصة يراد تكملتها، ومن بين من ذهب إلى ذلك:

فقد عرفت بأنها: "مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة" (Legenia, 2003, 22)

ومن عرفها بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لتجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء وواجبات وظيفته بكفاءة عالية" (حسان وآخرون، 2005، 8)

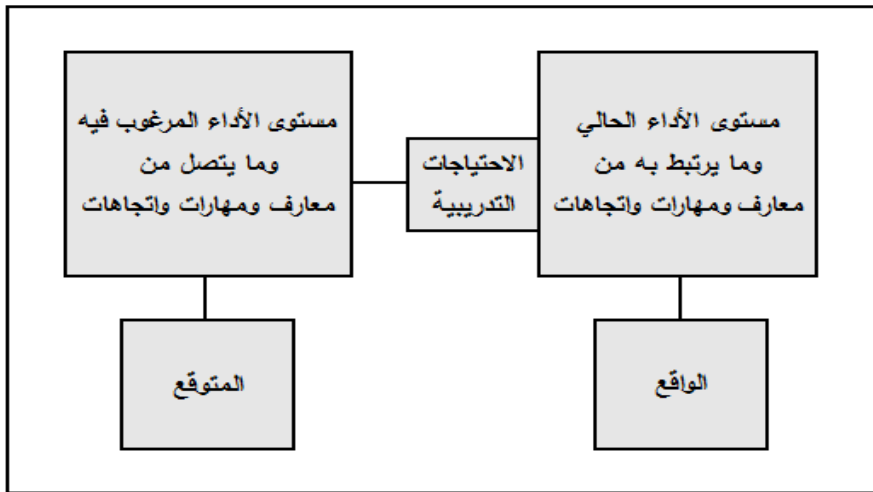
كما تعرف بأنها: "مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها كماً ونوعاً في معارف معلمي التعليم الثانوي العام ومهاراتهم وسلوكهم من أجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة للعمل ترغب المؤسسة التعليمية الوصول إليها". (الديبان، 2008، 77).

البعد الثالث:

يتعلق بالفرق أو الفجوة بين الأداء الحالي وواقع ما يمتلكه الفرد والأداء المرغوب فيه والمتوقع للفرد، فقد عرفت بأنها: "بمثابة عبئاً خارقاً يفصل بين نوعين من السلوك، سلوك يتوافر لديه في الوضع الراهن، وآخر ينبغي أن يتمكن منه ليطور أدائه في الاتجاه المرغوب". (محمود، 2010، 68)

وأيضاً تعرف بأنها: "الفرق أو المسافة بين حقيقة أو واقع المتدرب الحالي وبين الوضع المأمول والنتائج المتوقعة أن يكون هؤلاء عليه في المستقبل من حيث معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم، بمقارنة واقع الأداء الحالي بصورة الأداء المتوقع أو المنشود تبرز الحاجة إلى التدريب" (حمدي، 2005، 92).

يوضح الشكل التالي ذلك



شكل (١) مفهوم الاحتياجات التدريبية

(حمدي، 2005، 92)

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة يشير إلى وجود قصور أو عجز معين في الأداء يعبر عنه بالفرق بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي نتيجة القصور في معارف المدير ومهاراته واتجاهاته، بسبب له الشعور بالتوتر فيظل يلزمه إلى أن يتمكن من تطوير ذاته في الاتجاه المرغوب والمطلوب، وذلك عن طريق التدريب.

ويقصد بالاحتياجات التدريبية إجرائياً مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في مهارات مديري المدارس الثانوية العامة لتجعلهم قادرين على أداء مهامهم واتخاذ القرارات الإدارية على الوجه الأكمل، والقضاء على نواحي الضعف في أدائهم، وزيادة فاعليتهم في العمل.

(٢) أهمية الاحتياجات التدريبية:

تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس أثناء الخدمة يكتسب أهمية من أهمية التخطيط التربوي بصفة عامة وتخطيط برامج تدريب مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أدائهم لمهامهم بصفة خاصة، ومن ثم توجيهه نحو غايات ومرامي يرمي الوصول إليها، وذلك من خلال اتخاذ قرارات سامية تبنى على أساس تقديرات دقيقة للوضع القائم والنتائج المتوقعة من وراء تحريكه نحو الوضع المأمول. (Brent, 2002, 15)

وعن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ضرورياً لنجاح فاعلية البرنامج التدريبي، وبناءً على ذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أساس كل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الأهداف التدريبية، كما يساعد في التركيز على الأداء المطور للأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، كما أن غياب تحديد الاحتياجات التدريبية إضاعة للجهد والوقت والمال (هلال 2003،

(65)

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة في إعداد البرنامج التدريبي والاحتياجات التدريبية للمؤسسة، فأهمية التدريب وتحديد احتياجاته لكل مؤسسة لا بد أن تتفق مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن ثم يمكن رصد مجموعة من الفوائد لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لكي يستطيعون التعامل مع المتغيرات التي تطرأ عليه التي من

أبرزها ما يلي: (الغامدي، 2000، 112)

- ١- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد في الكشف عن المستويات الحقيقية للمديرين المستهدفين، الأمر الذي يسهل عملية تصنيفهم في مجموعات.
- ٢- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد المتدربين على إتاحة الفرص للتعبير عن رأيهم في الاحتياجات وتزيد المشاركة في تحديدها على الإقبال على فعاليات التدريب والاستمرار فيه عن رغبة ورضا.
- ٣- يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية قائمة مراجعة يمكن أن تساعد في إعادة النظر في اقتراحات الحاجات التدريبية التي تبدو غير سليمة.
- ٤- تحديدها يساعد في الكشف عن المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية، ومن ثم يسهل اختيار البديل الأفضل لإحراز الأهداف المتطورة. (الصباحي، 2012، 96).
- ٥- يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في التعرف على نقطة البدء في التدريب أو ما يمكن أن يسمى بنقطة الانطلاق.
- ٦- يمكن كل من المخطط وصناع القرار من الاختيار الرشيد للاحتياجات التدريبية التي تتطلب أسبقية في التدريب عن غيرها وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب والطرق الملائمة لتلبية الاحتياجات المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة في اختيار أفضلها (ياسين، 2008، 121).
- ٧- تحديد القدر المطلوب لتزويد المديرين به من المعلومات والمهارات والخبرات كماً وكيفاً، والتي تتطلب أسبقية في التدريب، ومن ثم يتسم التدريب بالعقلانية ويبعد عن الارتجالية.
- ٨- الكشف عن المستويات الحقيقية للمديرين وعن المقدار المطلوب والمناسب من المعلومات والخبرات التي يحتاجه وصولاً إلى القدرة على التعامل مع التغيير الحادث.
- ٩- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في سعي المعوقات التي يمكن أن تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة ومن ثم عمل حساب تلك المعوقات أثناء التخطيط حتى لا يتم

الاصطدام بها أثناء التنفيذ (الفوطة، 2002، 92).

١٠- يساعد على توجيه التدريب إلى الاتجاه الصحيح حيث تشتق منها أهداف البرامج التدريبية والتي تستخدم كمعايير تقاس في ضوئها كفاءة البرنامج وما حققته الجهود التدريبية من نتائج في مجال تلبية الاحتياجات مصطفى، (2005، 123)

ما سبق يتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كمرحلة تقديرية ومهمة وحاسمة، إذ لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات المطلوبة، ويهدف تحديد الاحتياجات التي يسعى بها المديرين وتكون نابعة من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم وإتقانهم لها.

(٣) مستويات الاحتياجات التدريبية: (ياسين، 2008، 125)

تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاث مستويات أساسية.. هي:

أ- المستوى الفردي (Individual level): وهي نقطة البداية حيث أن لكل مدير حاجات ترتبط بنوع الإدارة التي يمارسها.

ب- مستوى المنظمة والتنظيم (Organization level): حيث تصمم المنظمة برنامج التدريب للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة وحاجات التنظيم للمدرسة التي يعملون بها.

ج- مستوى التخصص (Specialist level): وهنا نحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى القطاع أو التخصص الدقيق الذي ينسب إليه الفرد.

وهناك من قسم الاحتياجات التدريبية إلى حالية ومستقبلية، فالاحتياجات الحالية ترتبط بالوضع الحالي كالمقصود في أداء المدير لرفع معدلات الأداء الحالي، أما الاحتياجات المستقبلية فهي تلك المرتبطة بخطة التنمية والتطوير والنظرات المتوقعة سواء كانت فنية ومالية وإدارية.

(محمود، 2010، 154)

(٤) أنواع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

هناك أنواع متعددة للاحتياجات التدريبية وتصنف تبعاً للمعيار المستخدم في عملية التصنيف

ومنها:

١- الاحتياجات العادية المتكررة:

هي تلك الاحتياجات التقليدية التي تتصل بحاجات المديرين الجدد التي تتمثل في اكتساب المعلومات والمهارات والخبرات القيم والاتجاهات الأساسية التي يحتاجونها، وهذا النوع من الاحتياجات هو ما يطلق عليه التدريب الانتعاشي والذي يهدف إلى تطوير كفاءات المديرين وتحديثها بما يتناسب وما طرأ على مجالات عملهم من مستجدات معرفية أو أدائية (الديبان، 2008، 72)

٢- الاحتياجات التي تتصل بمشكلات العمل:

يشير هذا النوع من الاحتياجات التدريبية إلى مشكلات العمل الناشئة عن نقص في المعارف أو المهارات أو الخبرات أو الاتجاهات بمهام العمل والمتمثلة في أداء المديرين التي ينتج عنها نقص في الإنتاجية، أو ضعف في مستوى الأداء، ويستهدف تحديد هذه الاحتياجات إلى توفر التدريب اللازم لسد هذه النواقص وحل المشكلات ذات الصلة (السيد، 2008، 167)

٣- الاحتياجات التطويرية الابتكارية:

يتضمن هذا النوع من الاحتياجات التدريبية إدخال عناصر جديدة (معارف ومهارات) على العمل تلبية لحاجات المستقبل والتطلعات التطويرية للمؤسسة نحو آفاق لم يسبق بلوغها استجابة لمتطلبات البيئة أو التقدم العلمي الحاصل في مجالات التربية والتعليم. (رزق، 2007، 117)

(٥) مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من عدة مراحل متداخلة كالتالي:

- ١- مرحلة جمع المعلومات والحصول على البيانات من خلال وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية مثل المقابلات والاستبيان والتقارير وغيرها.
- ٢- مرحلة تحليل البيانات التي يمكن الحصول عليها وتحديد الفجوة بين الخبرات والمعارف المرغوبة والتي يمتلكها المديرين.
- ٣- مرحلة تحديد مشكلات الإنجاز أو الأداء وتحديد الاحتياجات التي تم الاستقرار عليها.
- ٤- مرحلة وضع حلول وبدائل للمشكلات وتحديد كلفة التدريب.

٥- مرحلة اختيار الحل الأمثل والأفضل وتحديد أغراض البرنامج التدريبي ومحتواه وإجراءات تطبيقه.

٦- مرحلة مراجعة نتائج الاحتياجات التدريبية وقياس العائد من البرنامج في ضوء أهدافه.

٧- مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها بالخطط التعليمية لتقادي أي مشكلات بعد ذلك.

٨- إعداد التقارير عن الحاجات التدريبية اللازمة للمديرين التي تُعتبر بعد ذلك كمصدر الرجوع

إليه. (الديبان، 2008، 72)

(٦) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة:

هناك العديد من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات، تلك المعلومات عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة من أبرز أولويات تخطيط برامج التدريب وبدونها يكون العمل مبتوراً قليل الجدوى، حيث أصبح من المتعارف عليه أن توافر تلك المعلومات يساعد على ترشيد القرارات بتحديد الحاجات التدريبية وترتيبها وفق درجة أهميتها، تحديد نوع التدريب المطلوب ومستواه ومن يحتاج إليه، رسم سياسات التدريب وتقييم برامجه، تسهم في المزيد من التحسين والتطوير لتلك البرامج، التنبؤ بالحاجات التدريبية المستقبلية التي يحتاجها المدير ولما يتناولها البرنامج الحالي أو تلك المحتمل ظهورها. ومن هذه الأساليب ما يلي: المقابلة، الاختبارات، دراسة التقارير والسجلات، آراء المديرين أنفسهم وآراء الرؤساء، قوائم الاحتياجات التدريبية، المناقشات الجماعية، تحليل البحوث، تحليل مشكلات العمل، اللجان الاستشارية، تحليل الخطط والتنبؤات، مسح الاتجاهات، طلبات الإدارة، تحليل مشاكل الجماعات، تحليل الوظيفة ومراجعة الأداء، نموذج التحليل الرباعي، الاستبانة (قائمة الاستقصاء)، عينات العمل، تقويم الأداء، الوسائل المطبوعة، تمارين وأدوات معرفة تحليل الذات.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي المدرسي:

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأهميته:

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، لهذا يُعد أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي

يغلب عليها طابع التغيير، فهو أحد المداخل التي تتضمن تفعيل وتطوير الأداء المؤسسي التعليمي على المدى البعيد، ومن أحد عوامل الصد والحماية من متغيرات العصر وتحدياته، ولفهم دقيق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من الضروري الوقوف على مصطلحي هذا المفهوم من تخطيط وإستراتيجية.

أ- التخطيط:

فقد حظي بالاهتمام من جانب المفكرين والاقتصاديين، ويُعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، لذلك فهو نشاط جوهري مهم للإدارة ووظيفة حيوية للمدير، وعلى أساس التخطيط تؤسس الأعمدة الحيوية الأخرى للإدارة مثل التنظيم والتوجيه والرقابة وقيادة اتخاذ القرارات، والتخطيط كإحدى العمليات الإدارية يشتمل على تعريف وتحديد أهداف المؤسسة، وكذلك اختيار السياسات وتحديد الإجراءات وبلورة الطرق التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات. (حافظ، والبحيري، 2006، 14)

التخطيط في معناه اللغوي في علم الرسم والتصوير: هو فكرة مثبتة بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة أو الرسم أو اللوح المكتوب من المعنى أو الموضوع، ولا يشترط فيها إتقان. (مجمع اللغة العربية، 2004، 244).

أما المعنى الاصطلاحي للتخطيط فقد تعدد تعريفاته:

فالتخطيط قد عرف بأنه: "نشاط منظم من أجل الوصول إلى قرار أو فعل يخدم أهداف المؤسسة في المستقبل". (Richards, e – Ameus, 2009,18)

ويعرف أيضاً بأنه: "هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وما يجب عمله، وأين ومتى وكيف وعن طريق من؟ وما هي الموارد التي تحتاجها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف، ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل، وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات في إطار زمني محدد". (العجمي، 2008، 210).

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أو بعبارة أخرى هو

المحاولة العلمية الجادة والرشيده من الفرد أو المجتمع لاستثمار ما يتوافر لهما من موارد وطاقات لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة، وفي ظل فلسفة اجتماعية خاصة".

(صبري، والبحيري، 2006، 14)

ووضع البوهي تعريفاً شاملاً للتخطيط فيعرفه بأنه: "مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود". (البوهي، 2001، 14).

نستنتج مما سبق: أن التخطيط نشاط جوهرى مهم للإدارة ووظيفته حيوية للمدير، حيث يتضمن وضع الأهداف وترتيب الأولويات والتنبؤ بالمستقبل والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة (البشرية، والمادية والتكنولوجية)، وعملية منظمة واعية لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة. ب- الإستراتيجية:

انبثق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني استراتيجو (Strategic) ويعني فنون الحرب وإدارة المعارك، فهي ترجع أصوله إلى المجال العسكري والتي كانت تقتصر فقط على العمليات العسكرية والتخطيط للحروب وبالتالي فهي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ثم انتقل إلى المجال السياسي، حيث يعني تحديد الأهداف والقوة الضاربة، وهذا المعنى السياسي هو نفسه المستخدم في التربية، حيث أيضاً يقتضي هذا المعنى ارتباط الاستراتيجيات العسكرية كانت أم سياسية، أم تربوية، أو اقتصادية أو ثقافية، أو اجتماعية ببعضها البعض، لأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل والمطلوبة اجتماعياً من أجل استقرار المجتمع وتنميته حضارياً وثقافياً (الوليد، 2010، 47)

ويتفق معها قاموس أكسفورد (Oxford) فيوضح معناها بأنها: "فن وتعبئة وتحريك المقدرات الحربية بما يُمن من السيطرة على المواقف والعدو بصورة شاملة". (Judy - ad, 2001, 183)

أما فيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي للإستراتيجية فهناك تعريفات متعددة ومنها:
فتعرف بأنها: "خطة شاملة ومتكاملة ومرنة تربط بين نقاط الضعف والقوة للمنظمة ضمن إطار

نموذج للسلوك الإستراتيجي، بقصد الوصول إلى وضع محدد في البيئة وفق منظور المنظمة في التمييز عن المنظمات الأخرى. (العلوى 68,2014)

وتعرف أيضاً: "قرارات هامة ومؤثرة، تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص، لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تعرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى وحدتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (العجمي، 388, 2008)

وهناك من يرى أن الإستراتيجية هي: "المسار أو المنهج المستخدم في تحقيق الأهداف، والذي يربط بين جميع أجزاء المنظمة، ويحقق التكامل بين جميع الأجزاء فيها من خلال رؤية واضحة شاملة، ويتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق". (هلال، 11,2008)

كما تعرف على أنها: "تصور للرؤى المستقبلية الخاصة بالمؤسسة، ورسم رسالتها، وتحديد لغايتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها، بم يسهم في بيان الفرص والتحديات التي تحيط بها، ونقاط القوة المختبرة لها، ومراجعتها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المدى البعيد، وهي أيضاً الاختبار المتأمل بين مجموعة من النشاطات المختلفة للوصول إلى خليط من القيم التي تميز المؤسسة عن غيرها، أو هي الخطة التي تمكنا من الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب. (الدجني، 52,2004)

وعلى ذلك فإن الإستراتيجية تتسم بعدد من الخصائص منها:

- إحداث التطوير والابتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- تعمل على تحقيق رسالة المؤسسة بطريقة شاملة.

- كما أنها خطط شاملة ومتكاملة وموحدة، تربط المزايا والقرارات الإستراتيجية من المنظمة بالتحديات البيئية التي تواجهها من أجل تحقيق أهدافها الأساسية وتقييمها.

ج- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي عملية تخطيط تنظيمية تتضمن عدد من الخطوات التي توضح الموقف الحالي للمؤسسة متضمنة الرسالة والرؤية المستقبلية لهذه المؤسسة، والقيم العملية والاحتياجات: (القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، والأهداف والأولويات الإستراتيجية وخطط لعمل والخطط الرقابية للمؤسسة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية (غنيمة، 2005، 433)

ومن هذا المنطلق سوف تعرض البحث مجموعة من التعريفات التي وردت في أدبيات التخطيط الإستراتيجي حتى يمكن فهمه.

ويعرف بأنه: "منهج نظامي متكامل يهتم بالتنبؤ بالأزمات التربوية المختلفة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة لها ووضع الخطط والبدائل الإستراتيجية المختلفة للتعامل معها ومواجهتها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية". (محمد، 2008، 312) **وهناك من ينظر إليه على أنه:** "مجرد فلسفة إدارية يقتضي التأمل في المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل فيعرف بأنه: "منهج نظامي ومستقبلي، وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحال إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق جودة التعليم". (ضحاوي، والمليجي، 2011، 92).

كما ينظر إليه على أنه: "أسلوب لاتخاذ القرارات المستقبلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات المستقبلية، فيعرف بأنه: "قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية وإجراءات، ويتضمن مساحاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ثم تحديداً للأهداف الرئيسية وتقييمها، واختيار المناسب منها وتصميم الاستراتيجيات التي تتبع من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة لبلوغ هذه الأهداف التي تُعد بمثابة معايير يُقاس

عليها الأداء الفعلي". (Guang, 2008.12)

كما ينظر إليه على أنه: "بناء يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنماط رئيسية من الخطط، وهي الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة المد، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بهدف تحويل التكامل بينهما في صورة قرارات آنية".

ويعرف بأنه: "عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل وهيكله من الخطط والبرامج التي تحتوى على خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى، ويتم ترجمتها إلى برنامج عمل تنفذه المؤسسة للوصول إلى الأهداف والغايات الكبرى". (السويدان، العدلوني، 20.2005)

وبذلك يقصد بالتخطيط الإستراتيجي إجرائياً في هذه البحث بأنه: "تصور مستقبلي ينطلق من استلها الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، بهدف التكيف في البيئة الداخلية والخارجية من خلال توظيف الموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل".

د- مفهوم التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

تُعد عملية التخطيط إحدى أساسيات الإدارة المدرسية، وذلك لتحقيق أهدافها ورسالتها من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم مجموعة من المخطط والبرامج والآليات لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانات مادية وبشرية متوفرة في المدرسة والمجتمع المحلي، وحيث أن المدرسة لا تستطيع أن تعيش منفردة وبعيدة عن البيئة التي تعمل فيها سواء البيئة الداخلية والخارجية، فإن من أهم الأمور الدالة على فعالية وظيفة التخطيط مدى قدرة المدرسة على التفاعل والتكيف مع خصائص المتغيرات البيئية التي تتعامل معها بما يحقق أهدافها ورسالتها، وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وتزايد استعماله ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة التعليمية أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري سعياً نحو تجويد الخدمات التعليمية وتحسينها، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة الممكنة ودفع المؤسسات التعليمية إلى إعادة النظر ومعاودة التركيز في وسائل تحقيق أغراضها، أو ابتكار طرق حديثة

لمواجهة مشكلاتها (بيومي، 2009.15)

في ضوء ما سبق عرضه من تعريفات متعددة للتخطيط الإستراتيجي فقد تم تعريف التخطيط الإستراتيجي المدرسي من وجهات نظر متعددة على النحو التالي:

يعرف بأنه: "عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدارة مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ليميز بالرؤية الشاملة والكاملة والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر". (شبلق، 2006.82)

كما يعرف أيضاً بأنه: "العملية التي يقوم بها مدير المدرسة والمشاركون معه في إعداد الخطة الإستراتيجية للمدرسة، عن طريق وضع تصور مستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات، والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور، وما يرتبط به من الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئتين الداخلية والخارجية اللتين تؤثران في عمل المدرسة، ذلك من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية". (توفيق، 2010.166)

ومن هنا يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي المدرسي يركز على التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة التعليمية، مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، وضرورة تواجدها برنامج عمل يطرح بدائل خيارات عديدة، يمكن خلالها إتباع الوسائل التي تصل بالمؤسسة إلى مرحلة التنبؤ والتكيف مع البيئة المحيطة وما تشمله من متغيرات، وتقديمها بطريقة علمية.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي المدرسي إجرائياً في هذه البحث أنه: هو تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمشاركون معه في إعداد الخطة الإستراتيجية وذلك عن طريق دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف بها، والبيئة الخارجية للاستفادة من الفرص والتقليل من التهديدات المحيطة بها، مع تطوير الرؤية المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومساعدة مديري المدارس على الإصلاح والتعديل والتغيير والارتقاء بمدارسهم والقيام بمهامهم وحل مشاكلهم، والقدرة على استخدام المعلومات لاتخاذ

القرارات المناسبة والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول في المستقبل.

هـ - أهمية التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع خطة إستراتيجية واضحة الأهداف والإجراءات والبرامج والأنشطة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي المدرسي الأداة التي توجه مدير المدرسة نحو تحقيق الرؤية المنشودة، من خلال محاكاة الأنشطة المستقبلية، وتركيزه على الربط الفعال بين المدرسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها.

والتخطيط الإستراتيجي الوسيلة الفعالية لتحقيق ذلك، نظراً لكونه يسمح لمديري المدارس بتقرير إلى أين يريدون بمدرستهم؟ وكيف يمكنهم الوصول إل حيث يريدون؟. (ضحوي، والمليجي،

(114.2011)

ومن ثم يُعد التخطيط الإستراتيجي مدخلاً قياسياً لمواجهة التغيير والديناميكية التي تميز النظم التعليمية وضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، وتكمن أهمية

التخطيط الإستراتيجي المدرسي فيما يلي: (ضحوي، وخاطر، 2004، 153)

- ١- التخطيط الإستراتيجي يساعد مديري المدارس الثانوية على الوصول إلى مستوى عالي نحو تحقيق رسالة المدرسة والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة نحو الطلاب والبيئة والمجتمع.
- ٢- تحديد الأهداف الإجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسئوليات المحددة لكل عضو في المدرسة.
- ٣- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة.
- ٤- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- ٥- يساعد المديرين في ترسي اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل المدرسي.
- ٦- يساعد المديرين على وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشوف عن واقع إمكانات

المدرسة ومواردها المتاحة.

٧- التركيز على أهمية التعاون والمشاركة بين أعضاء المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف المدرسة ومعنى ذلك يؤكد على مبدأ وحدة الفريق والمشاركة في العمل.

٨- وضع إدارة المدرسة في موقع نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعتبر النجاح والتفوق في المدرسة. (خطاب،

(36.2001)

٢- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي المدرسي على مستوى المؤسسات التعليمية في أنه يقدم للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المؤسسة التعليمية، كما يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية والسياسة التي تتبعها، ويعمل على تحسين عملية التعليم والتعلم، ويخلق الدافعية والتحدث لدى أعضاء المؤسسة كما أنه يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة، ويحقق مستقبل أفضل لمدرسي المدارس والعاملين بها، ويعمل على تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المدرسة والبيئة المحيطة بها والتي يغلب عليها طابع التغيير، ويحقق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وبذلك فإن الهدف الأساسي له يتمثل في تطوير وتحسين وتحديث الاحتياجات التدريبية اللازمة لمدرسي المدارس الثانوية العامة، ويسعى إلى تنمية شخصياتهم، لمواجهة التغيرات المستقبلية والتحسب للمعوقات المتوقعة، والاستعداد لمواجهةها، ويحقق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها ويترجمها إلى أهداف إجرائية قابلة للتنفيذ. (سكيك، 2008، 86)

٣- خصائص التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

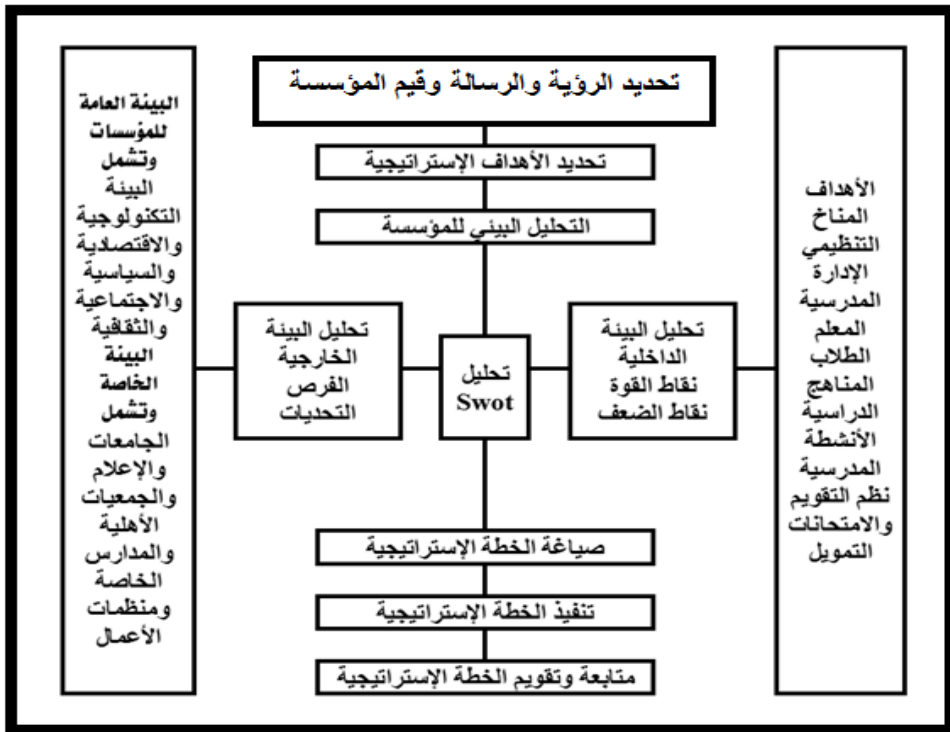
التخطيط الإستراتيجي كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الإدارية الأخرى **ومن هذه الخصائص ما يلي: (المهدي، 2006، 13)**

- يساعد مدير المدرسة على تحديد رسالة المؤسسة مستقبلاً وأهدافها والجهود اللازمة لتحقيق ذلك، وذلك من خلال تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والجهود اللازمة لتحقيق ذلك.

- يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرارات، حيث يستخدم المواقف الحالية لاتخاذ قرارا تتعلق بالحاضر والمستقبل.
- يهتم بالتركيز على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويعتمد على المعلومات الكمية والكيفية.
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية والتغيير المستمر والتفاعل مع البيئة الخارجية المتغيرة للمؤسسة.
- يدعم ويعزز التفكير بطريقة إستراتيجية، لهذا فهو وسيلة للتفكير من أجل تحقيق هدف معين.
- يمتاز بالواقعية حتى تكون حسابات وتقديرات الخطة متوائمة مع الظروف الفعلية العملية في المؤسسات التعليمية.
- يمتاز بالمشاركة الفعلية لكل الفنيين المعنيين ببناء الخطة المدرسية.
- يمتاز بالشمولية: يشمل جميع مجالات العمل في إطار الأولويات.
- أن يكون مرناً بالقدر الذي يسمح به مراجعة الأمور والصعوبات غير المتوقعة.
- أن يكون مبنياً على احتياجات حقيقية، يشعر بها المخطط التربوي بنتيجة المعلومات والبيانات التي يحصل عليها.
- يتضمن إجراءات التقويم بمستوياته المرحلي والختامي.

٤- خطوات التخطيط الإستراتيجي المدرسي:

يُمر التخطيط الإستراتيجي المدرسي بمجموعة من المراحل والخطوات المترابطة والمتداخلة، والتي تهدف إلى تحديد وتطوير الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة من خلال التأكيد على البعد الإستراتيجي لعمليات التطوير، ويمكن توضيح خطوات التخطيط الإستراتيجي في الشكل التالي: (محمد، 2016، 119)



شكل رقم (٢)

خطوات التخطيط الإستراتيجي المدرسي

دور التخطيط الإستراتيجي المدرسي في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الثانوية العامة: يُعد التخطيط الإستراتيجي كما اتضح سابقاً ضرورة إنسانية ومجتمعية حتمية لمواجهة التحديات القائمة في المستقبل، لذلك فهو يمثل عنصر أساسي لنجاح أي فرد أو أي مؤسسة، وبالتالي فإنه أسلوب (مدخل) عملي لتفعيل دور المؤسسة وإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والإبداع واستشراف آفاق التغيير. (صقر، 2008، 17)

فهو ضرورة لازمة لنجاح الأداء في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدرسة بصفة خاصة، لأنه يساعد على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ويحدد مسار العمل، ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وله قدرة على دفع المؤسسات التعليمية إلى إعادة النظر ومعاودة التركيز في وسائل تحقيق أغراضها، وابتكار طرق حديثة لمواجهة مشكلاتها وتبدير الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وترشيدها، ويساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة، وينمي مهاراتهم واتجاهاتهم ومعارفهم، ويجعلهم يعملون نحو هدف واحد، ويطور أدائهم وينير الطريق أمامهم، ويرسم الخطط والسياسات ويضع إجراءات التنفيذ ويبعده عن الارتجالية والعشوائية فلا يمكن أن يتحقق نجاح أداء المديرين دونما وجود تخطيط إستراتيجي فعال. (مصطفى، 2010، 16)

ومن هذه الأدوار ما يلي:

- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الواقعية لمديري المدارس الثانوية حاضراً أو مستقبلاً، وينمي مهاراتهم واتجاهاتهم ويجعلهم يعملون نحو هدف واحد، ويطور أدائهم مما يساهم في وضع برنامج تدريبي يكون أكثر استجابة لمتطلباتهم، ويساعد في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المؤسسة وينقلها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

(شبلق، 2006، 142)

- يرسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي، فهو يحدد الأدوار والمسؤوليات والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق الأهداف التي يطلبها المجتمع منه، والتي ترتبط بالأولويات المتاحة والنتائج التي ينبغي إنجازها. (توفيق، 2010، 169)
- يولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء وتدعيم الشعور

بالعمل الجماعي لتحقيق درجة عالية من الرضا لدى أفراد المدرسة نحو عملهم، وتنمية الروح بالمسئولية تجاه المدرسة، وإيجاد تصور ورؤية واضحة لمستقبل المدرسة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات المختلفة. (الجندي 2000، 158)

- يتيح لمديري المدارس فهم البيئة المدرسية المعقدة من خلال التحليل البيئي الشامل لبيئة المدرسة ومعرفة عناصر القوة والضعف الذاتية داخل المدرسة من ناحية، والفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية للمدرسة من جهة أخرى، مما يجعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعي بظروف البيئة الداخلية والخارجية وتغييراتها، مما ينتج عنه أداء أفضل وأكثر فعالية. (الكبيسي، 2006، 20)

- يساعد قيادة المنظمة التعليمية على صنع قرارات إستراتيجية رشيدة قائمة على البحث والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل ويستطيع من خلالها مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً.
- يساعد على الفهم المتبادل بين كافة المستويات الإدارية بشأن الفرص والمشكلات التي تهم المديرين بالمؤسسة التعليمية.

- يساعد على وضع إدارة المدرسة في موقع نشط دائم ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة. (القاضي، 2011، 42)

- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتمثلة في: عملية تحديد الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف، التحليل البيئي، اختيار الاستراتيجيات، صياغة الخطة التنفيذية، المتابعة والتقييم والتطوير - مما يساعد على الوصول بالمدرسة إلى مستوى عالي نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب للطلاب والبيئة والمجتمع. (مسعود، 2009، 34)

- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لأنه يتفادى الإسراف الناجم عن الارتجالية وما يصاحبه من محاولات وأخطاء للحد من النفقات وتنمية الموارد ورفع كفاءتها مما يجعل تحديد الاحتياجات التدريبية أكثر واقعية. (غنيمة، 2005، 441)

- يساعد على الاتصال وزيادة التواصل بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور مما يؤدي إلى فهم

أكثر لرؤية المدرسة وتقوية الشعور بالانتماء للمدرسة، والإحساس بالأمان وخلق الثقة المتبادلة بينهم والعمل بروح الفريق الواحد نحو تحقيق هدف التطوير المدرسي. (الكبيسي، 21،

2006

• التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب العلمي والمنهجي والاتجاه التطويري الذي يوضح للمؤسسة التعليمية كيف تستفيد من عناصر قوتها ومن ظروفها المحيطة، لذلك فهو تطور إيجابي يساعد مدير المدرسة على تحقيق الأهداف وتقمهم أفضل الإستراتيجيات، وتطور في إدراك وتصورات المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة وتشجيعهم على الخلق والإبداع، لذلك يُعد أداة من أدوات الإدارة المدرسية التي تساعد مدير المدرسة على تحقيق أداء أفضل ومجابهة الحياة بتغييراتها التكنولوجية المتسارعة، ويشجع على التغيير والتطوير والإصلاح والابتكار، ويوفر الأمن والأمان والثقة بالنفس لمدير المدرسة، وبذلك يتحتم ضرورة تطبيق هذا النمط من التخطيط لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس.

الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة لإجراء التخطيط الإستراتيجي:

وفيما يلي عرض لأهم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيام بواجبهم وتحسين أدائهم، وتسيير العملية التعليمية في مدارسهم بأفضل السبل، وتحقيق أجود النتائج والتي تم تحديدها وفقاً للمجالات الخمسة التالية:

المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف:

هي الخطوة الأولى والحاسمة التي تنطلق منها العملية التدريبية، ومن أهم الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم، فهي تعمل على زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وتكوين اتجاهات إيجابية لديهم، وتساعدهم على التخطيط الجيد حاضراً ومستقبلاً ومكونات الخطة الإستراتيجية للمدرسة والتي من أهمها الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية، وتعتبر الرؤية الجزء الأول من أجزاء الخطة الإستراتيجية نظراً لتنظيمها مجموعة من القيم والمعايير والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين والمديرين بالمدرسة وتلاميذها والمجتمع المحلي، وتتمثل في ذلك الجانب الوجداني والتخيلي الذي يجعل من عبارات

الرؤية وكلماتها محركاً ودافعاً لكل الطاقات نحو الإنجاز بلا حدود. (هاشم، 2007، 127)

وتعتبر رسالة المدرسة ترجمة عملية لرؤية المدرسة وهي الجزء الثاني من الخطة الإستراتيجية، وتجعل مدير المدرسة يميز بين المكونات الواقعية للرسالة والمكونات الاستشرافية المستقبلية للرسالة، وتتمى لديه مهارة وضع أهداف رسالة المدرسة، والحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة، وترجمة الأهداف إلى أنشطة فعلية وعملية منسجمة مع الواقع. (الجندي، 2000، 86)

المجال الثاني: التحليل البيئي:

من أهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة، ويطلق عليه علماء الإدارة الإستراتيجية التحليل البيئي (بتحليل Swot) وأيضاً (بتحليل الموقف) لأنه قائم على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المؤسسة، وبالتالي ينمي مهارات المديرين في القدرة على دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية ودراسة الخطط السابقة وتحليل واقع المدرسة وتقويمها، ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية من حيث صلاحية المبنى المدرسي، ووجود حدائق وأشجار وألعاب، ومختبر ومكتبة، مع تحديد الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والمجتمع، والتي يمكن أن يستفيد منها المدير لتنفيذ خطته. (صيام، 2010، 145)

المجال الثالث: اختيار الاستراتيجيات:

يمثل المجال الدعامة الأساسية التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس الثانوية العامة لتنفيذ وإجراء الخطة الإستراتيجية في مدارسهم، ويقوم بدور أساسي على أنه الضابط الذي يحكم العلاقات القائمة بين العاملين والمديرين، كما أنه ينمي مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين ومنها مهارة حل المشكلات واستراتيجيات اتخاذ القرار وخطواتها المتمثلة في الآتي: الشعور بالمشكلة وتحديد أهدافها وصياغتها، جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها، إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة، تقييم البدائل من حيث الإيجابيات والسلبيات، واختيار البديل الأفضل لحل المشكلة، وصياغة القرار ووضع حيز التنفيذ ومتابعته. (صيام، 2010، 147)

- وأيضاً يمثل المجال الخطوة الأساسية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يُمكن مدير المدرسة من خطوات عملية اتخاذ القرارات، وتعتبر عملية صنع القرار واتخاذها من أهم مهارات التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية العامة.

المجال الرابع: صياغة الخطة التنفيذية:

إن صياغة الخطة من العمليات الهامة والضرورية لنجاح مدير المدرسة في عمله ومن أهم الاحتياجات التدريبية له، ولها تأثير قوي وفعال في نجاح العملية التعليمية وتنمي مهارات المديرين، وتزيد من قدرتهم على الإبداع والابتكار، وتزيد من قدرتهم الفعالة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتشجع المديرين على تقويم ذاتهم وإيجاد حلول للمشكلات، والتعرف على أوجه القصور والعمل على تجنبها، كما أنه يوفر التعاون المشترك بين العاملين في المؤسسة، ويحدد مسؤولياتهم ويتم توزيعها، ومن خلالها يتعرف المدير على السلبيات ويحدد الانحرافات، وتمنح المديرين مهارة وضع الخطط والبرامج التعليمية في بداية كل عام استعداداً للعام الدراسي الجديد. (محمد، 2016، 127)

وأيضاً ينمي التخطيط الإستراتيجي لدي المديرين مهارة إعداد الجدول المدرسي في مراعاة القرارات الوزارية المحددة للخطة المدرسية، ومراعاة الجداول والأوقات المناسبة لطبيعة المادة، ويمنح المديرين أيضاً مراعاة ميول ورغبات وقدرات المعلمين (شبلق، 2006، 95)، كما أن صياغة الخطة التنفيذية من أهم أسس نجاح التخطيط الاستراتيجي الدقيق لمديري المدارس الثانوية العامة، ويمنح المديرين أيضاً القدرة الكافية والخبرة الطويلة والتميز بين القرارات ويرفع من كفاءتهم المهنية ويجعلهم حريصين كل الحرص على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعملية التعليمية وانتقالها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل (أبو هاشم، 2007، 128)

المجال الخامس: المتابعة والتقييم والتطوير:

يمثل هذا المجال عنصر ضروري ومهم في الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات المديرين لإجراء التخطيط الاستراتيجي في عملهم ومدارسهم ويعتبر من أهم المهارات التي تتطلب من مدير المدرسة، حيث أن المتابعة من أهم الأساليب التي تساعد مدير المدرسة على استمرارية الخطط واستخدام البدائل المتاحة حيث أنها تكشف عن أوجه القصور في التنفيذ أولاً بأول، كما تمثل المتابعة وتقييم الأداء الحلقة الأخيرة في سلسلة الأعمال التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، وتعد بداية لعملية تخطيط جديدة بناءً على نتائج الخطة السابقة لتصبح العملية مستقرة ولا تتوقف.

(شبلق، 2006، 91)

ومن أهم مهارات التقييم التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة لإجراء التخطيط الإستراتيجي كالاتي:

(صيام، 2010، 145)

- التعرف على الأهداف، ووضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها ومراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، استخدام أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات، يشجع المدرسين على تقويم ذاتهم، ويسهم في مساعدة المدرسين على تقويم تلاميذهم.
- كما أنه يطور الأداء المدرسي وينهض بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية. (طحاوي، والمليجي، 2011، 140)
- ومن مهارات التطوير التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس الثانوية لإجراء التخطيط الإستراتيجي ما يلي: (سكيك، 2008، 91)
- يمكن مديري المدارس الثانوية العامة من اتخاذ القرارات التطويرية لرفع أداء المعلم وأداء الطالب وتطوير المناهج.

ثالثاً: الإطار الميداني للبحث

أولاً: أهداف الإطار الميداني للبحث:

- يهدف البحث إلي التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم متمثلاً في المجالات التالية: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقويم والتطوير).
- والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة ترجع لمتغيرات: (الجنس - المنطقة التعليمية التابع لها المدرسة - نوع المدرسة - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
- ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (١٤٦) مدير ومديرة الموزعين على عشر إدارات بمراكز محافظة المنوفية طبقاً لبيان وزارة التربية والتعليم للعام الحالي. والجدول التالي يوضح توزيع أداة الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية

(إدارة الإحصاء والمعلومات والحاسب الآلي، 2019/2020)

جدول (١)

يوضح توزيع أداة البحث

على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية

م	اسم الإدارة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
١	شبين الكوم	27	27
٢	بركة السبع	17	17
٣	قويسنا	22	22
٤	الباجور	13	13
٥	الشهداء	11	11
٦	السادات	8	8
٧	منوف	15	15
٨	أشمون	18	18
٩	تلا	14	14
١٠	سرس الليان	4	4

يتضح من الجدول السابق أن الاستبيانات موزعة على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية بطريقة عملية ومقصودة ولم يحدث لها هدر نسبي بسبب التزامهم بمهامهم الإدارية. ثالثاً: وصف عينة البحث:

نظراً لصغر مجتمع البحث فقد اعتبر الباحث أن عينة البحث هي عينة عمدية لأنها تمثل المجتمع الأصلي والذي يتضمن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (١٤٦) مدير ومديرة.

وقد تم وصف خصائص أفراد عينة البحث من خلال البيانات الأساسية التالية: (الجنس - المنطقة التعليمية التابع لها المدرسة - نوع المدرسة - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

١- الجنس:

جدول (٢)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
%82.2	120	ذكر
% 17.8	26	أنثى
% 100	146	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن معظم أفراد العينة ذكور وهم (120) بنسبة مئوية قدرها 82.2 % في حين بلغ عدد مديرات المدارس الثانوية العامة (26) وبنسبة مئوية 17.8 %.

٢- حسب المنطقة التابع لها المدرسة:

جدول (٣)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المنطقة التابع لها المدرسة

النسبة المئوية	العدد	المنطقة التابع لها المدرسة
% 31.5	46	الحضر
% 68.5	100	الريف
% 100	146	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين هم في الحضر (46) وبنسبة مئوية قدرها (31.5%) في حين بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين هم في الريف (100) وبنسبة مئوية قدرها (68.5%).

٣- نوع المدرسة:

جدول (٤)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد	النسبة المئوية
حكومي	126	86.3 %
خاص	20	13.7 %
المجموع	146	100 %

يتضح من الجدول رقم (4) أن عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين هم في المدارس الحكومية (126) وبنسبة مئوية قدرها (86.3%) في حين بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين هم في المدارس الخاصة (20) وبنسبة مئوية قدرها (13.7%).

٤- المؤهل العلمي:

جدول (٥)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	112	69.9 %
دراسات عليا	44	30.1 %
المجموع	146	100 %

يتبين من الجدول السابق أن المديرين الحاصلين على بكالوريوس بلغ عددهم (112) مدير ومديرة، وبنسبة مئوية 69.9% في حين أن المديرين الحاصلين على دراسات عليا بلغ عددهم (44) وبنسبة مئوية 30.1%.

٥- سنوات الخبرة:

جدول (٦)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
24.7 %	36	أقل من خمس سنوات
13.7 %	20	من: (٥ - ١٠) سنوات
61.6 %	90	أكثر من ١٠ سنوات
100 %	146	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بلغ (36) وبنسبة مئوية 24.70% في حين بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات (20) وبنسبة مئوية 13.7% وقد بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة الذين لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات (90) وبنسبة مئوية 61.6%.

رابعاً: بناء أداة البحث:

بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والاتجاهات الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات مستنداً في إعدادها على الدراسات السابقة المرتبطة بالاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري المدارس الثانوية العامة، واستخلاص أهم المتطلبات التي يمكن الاستفادة منها في بناء الأداة، وقد تم تصميم الاستبانة من المحاور التالية:

١- محور البيانات الأساسية لمديري المدارس الثانوية العامة:

واشتمل على اسم المدير، نوعه: ذكر/ أنثى، المنطقة التعليمية التابع لها المدرسة، نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

٢- محور العبارات المغلقة: ويتكون من خمسة مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف:

واشتمل على عشر عبارات تحدد درجة احتياج مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب على المعرفة

وزيادة المهارة المرتبطة بصياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.

المجال الثاني: التحليل البيئي:

وتضمن تسع عبارات تحدد درجة احتياج مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب على زيادة الخبرة والمعرفة المرتبطة بالتحليل البيئي.

المجال الثالث: اختيار الاستراتيجيات:

واشتمل على تسع عبارات تحدد درجة احتياج مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب على زيادة المهارة والمعرفة والخبرة المرتبطة باختيار الاستراتيجيات.

المجال الرابع: صياغة الخطة التنفيذية:

وتضمنت إحدى عشرة عبارة تحدد درجة احتياج مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب على المعرفة والمهارة المرتبطة بصياغة الخطة التنفيذية.

المجال الخامس: المتابعة والتقييم والتطوير:

وتضمن عشر عبارات تحدد درجة احتياج مديري المدارس الثانوية العامة للتدريب وزيادة الخبرة والمعرفة والمهارة المرتبطة بالمتابعة والتقييم والتطوير.

خامساً: صدق أداة البحث:

١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين التربويين المختصين في الإدارة التربوية وقسم أصول التربية بجامعة بنها، وجامعة طنطا، وجامعة السادات، وجامعة المنوفية، وذلك للتأكد من صدق الاستبيان حيث أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى مناسبة وضوح كل عبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للمجال والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ذلك.

وقد أجمع المحكمون على صلاحية الاستبانة مع إبداء بعض المقترحات وقد تم تعديل الآتي

بناء على مقترحات سيادتهم:

- حذف بعض المجالات الغير مناسبة وإعادة صياغتها وترتيبها.

- حذف بعض العبارات المكررة وإضافة عبارات أخرى مناسبة.
 - ضم بعض العبارات التي تحمل نفس المعنى وإعادة صياغتها لغوياً.
- حيث تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما: الجزء الأول: البيانات الأساسية للعينة. والجزء الثاني: يتكون من (49) عبارة موزعة كما بالجدول التالي:

جدول (٧)

والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

م	المجال	عدد العبارات
١	صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.	10
٢	التحليل البيئي.	9
٣	اختيار الاستراتيجيات.	9
٤	صياغة الخطة التنفيذية.	11
٥	المتابعة والتقييم والتطوير.	10
	الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة ككل	49

٢- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وهم (146) مدير ومديرة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالمجموع الكلي لعبارات كل مجال. ويبين الجدول رقم (6) معاملات الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة.

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة

ودرجة المحور التي تنتمي إليه في الاستبانة (ن = 49)

المجال الخامس المتابعة والتقويم والتطوير		المجال الرابع صياغة الخطة التنفيذية		المجال الثالث اختيار الاستراتيجيات		المجال الثاني التحليل البيئي		المجال الأول صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.718	41	0.561	31	0.484	21	0.224	11	0.221	1
0.658	42	0.693	32	0.592	22	0.367	12	0.436	2
0.681	43	0.652	33	0.739	23	0.566	13	0.677	3
0.660	44	0.749	34	0.717	24	0.723	14	0.707	4
0.712	45	0.763	35	0.718	25	0.722	15	0.641	5
0.794	46	0.738	36	0.761	26	0.622	16	0.672	6
0.739	47	0.787	37	0.698	27	0.650	17	0.751	7
0.763	48	0.451	38	0.755	28	0.702	18	0.683	8
0.696	49	0.769	39	0.349	29	0.718	19	0.701	9
		0.159	40	0.482	30	0.226	20	0.741	10

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات الاستبيان ترتبط بالمجالات التي تنتمي إليها ارتباطاً وثيقاً عند مستويات دلالة حيث تتراوح بين: (0.01) ، (0.05) وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وجميع المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

٣- الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي لمجالات الاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك درجة كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة كما هي في الجدول التالي:

جدول (٩)

يوضح معاملات ارتباط مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

الدرجة الكلية	المجال الخامس المتابعة والتقييم والتطوير	المجال الرابع صياغة الخطة التنفيذية	المجال الثالث اختيار الاستراتيجيات	المجال الثاني التحليل البيئي	المجال الأول صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	المجالات
					1	المجال الأول صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف
				1	0.706	المجال الثاني التحليل البيئي
			1	0.654	0.551	المجال الثالث اختيار الاستراتيجيات
		1	0.623	0.525	0.428	المجال الرابع صياغة الخطة التنفيذية
	1	0.588	0.505	0.460	0.524	المجال الخامس المتابعة والتقييم والتطوير
1	0.776	0.813	0.825	0.811	0.787	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية وبدرجة قوية عند مستوى دلالة 0.001 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي فهي مقبولة بدرجة كبيرة.

سادساً: ثبات أداة البحث:

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) كما يلي:
طريقة ألفا كرونباخ:

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة كما يلي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{1 - \text{مجموع } E^2}{n - 1} \times \frac{n}{n - 1}$$

حيث: ن = عدد عبارات الاستبانة.

E^2 ف = تباين الفقرة الواحدة.

E^2 ك = تباين الاستبيان ككل.

جدول (١٠)

يوضح الثبات لمجالات الاستبانة والاستبانة ككل

باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

م	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	صياغة الرؤية والرسالة تحديد الأهداف	10	0.827
2	التحليل البيئي	9	0.773
3	اختيار الاستراتيجيات	9	0.821
4	صياغة الخطة التنفيذية	11	0.874
5	المتابعة والتقويم والتطوير	10	0.841
	جميع عبارات الاستبانة	49	0.941

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح ما بين 0.773 - 0.841 لكل مجال من مجالات الاستبيان والاستبانة ككل 0.941 وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما أدى إلى إعطاء الباحث الثقة في تطبيقها على عينة الدراسة.

سابعاً: إجراءات تطبيق أداة البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان ومدى صلاحيتها للتطبيق اتبع الباحث الخطوات

التالية:

- ١- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له.
- ٢- تطبيق أدوات البحث على العينة الممثلة (146 مدير ومديرة).
- ٣- بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة ثم جمعها من جميع أفراد عينة الدراسة قام الباحث بتحويل الاستجابات اللفظية لأفراد العينة إلى استجابات رقمية، حيث تم إعطاء الدرجات (1,2,3,4,5) للاستجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة ومنخفضة، منخفضة جداً).
- ٤- الوزن النسبي ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة، حيث يساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وترتيبها حسب وزنها النسبي في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة.
- ٥- وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمس وفقاً لطريقة (ليكرات) (Liker method) لتحديد درجة الاحتياج التدريبي.. ويمكن حساب التقدير الرقمي لكل عبارة كما يلي:

$$\text{التقدير الرقمي لكل عبارة} = (5 \times \text{تكرار عالية جداً}) + (4 \times \text{تكرار عالية}) + (3 \times \text{تكرار متوسطة}) + (2 \times \text{تكرار منخفضة}) + (1 \times \text{تكرار منخفضة جداً})$$

عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الموافقة من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{1 - n}{n} = \text{مستوى الموافقة}$$

حيث: ن: تشير إلى عدد الاستجابات وتساوي (5).

- ويمكن تحديد قوة العبارة على المقياس الخماسي: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً) طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{1 - 5}{5} = \frac{4}{5} = (0.8)$$

جدول (11)

مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	قوة العبارة
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 إلى أقل من 5	كبيرة جداً

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من 4.2 فأكثر) فإن درجة الاحتياج كبيرة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (3.4 إلى أقل من 4.2) فإن درجة الاحتياج كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (2.6 إلى أقل من 3.4) فإن درجة الاحتياج متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (1.8 إلى أقل من 2.6) فإن درجة الاحتياج منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (أقل من 1.8) فإن درجة الاحتياج منخفضة جداً.

٦- ثم استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات Statistical Package for Social Sciences

الإصدار التاسع عشر وذلك لتحليل نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات أدلة الدراسة.
- النسب المئوية في حساب التكرارات والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان وكذلك كل مجال ثم المتوسط العام لكل العبارات.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون Coefficient Correlation لبيان صدق أداة الدراسة.
- أسلوب تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي أسلوب تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة وتشمل: (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، من عشر سنوات فأكثر).
- اختبارات (ت) T. Test لدراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي.

نتائج الإطار الميداني للبحث:

يتضح مما سبق أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي في محافظة المنوفية عامة جاءت كبيرة حيث جاء مجال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف في المرتبة الأولى بين مجالات الدراسة حيث يُعد من أهم مهارات التخطيط الإستراتيجي ومطلباً أساسياً للمديرين في عملية التدريب لتنمية مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي.

ثم جاء مجال التحليل البيئي في المرتبة الثانية باعتبار أن هذا المجال المطلب الأساسي لتنفيذ الاحتياجات التدريبية الأخرى وأيضاً بسبب كثرة التغيرات السياسية والظروف الخارجية المحيطة بالبيئة جعل الواقع الفعلي غير مستقر ولا يساعد المديرين على التحليل البيئي.

ثم جاء مجال اختيار الإستراتيجيات في المرتبة الثالثة، ويرجع ذلك إلى ضعف مشاركة المديرين للمعلمين في تنفيذ واتخاذ القرارات الإستراتيجية وضعف خبرة المديرين في اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة، وعدم التطبيق

العملي والممارسة الفعلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.

ثم جاء مجال صياغة الخطة التنفيذية في المرتبة الرابعة وذلك يرجع إلى حكم أولويات التدريب الذي يبدأ عادة بالتهيئة ثم التدريب ثم بعد ذلك التنفيذ لصياغة الخطة الإستراتيجية. ثم جاء مجال المتابعة والتقييم والتطوير في المرتبة الأخيرة، وقد يكون السبب في ذلك قدرة المديرين على المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعدم التعرف على مواطن الضعف ومعالجتها أولاً بأول.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على استبانة مجملتها ومحاورها (التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية) تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) ويرجع ذلك إلى ضعف الدورات التدريبية وعدم فاعليتها وضعف في مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية العامة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة عند مستويات دلالة (0.05 - 0.01) في مجالي (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - المتابعة والتقييم والتطوير) تبعاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) لصالح الذكر. ويعود ذلك الفارق إلى النقص في مهارات ومعارف المديرات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، وافتقارهن إلى التدريب الذي ينمي كفاءتهم في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وأيضاً ضعف مهارتهن في مجالي: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - والمتابعة والتقييم والتطوير).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية التابع لها المدرسة (الريف - الحضر) على الاستبانة مجملتها ومجالاتها (التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) ويعود ذلك إلى: ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وقلة الدورات التدريبية وعدم تفعيلها، ونقص في الموارد المادية الذي يؤدي إلى عدم قدرة المدير على الالتزام بالإستراتيجية الموضوعية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية التابع لها المدرسة (الريف - الحضر) بالنسبة للمجال الأول لصالح الحضر، ويعود ذلك إلى الاهتمام بالدورات التدريبية بالنسبة للحضر ونقص في مهارات ومعارف الريف المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي في صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف، وضعف البرامج التدريبية عندهم المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة ومجالاتها: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الاستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) تبعاً لمتغير نوع المدرسة (حكومي - خاص) وذلك يرجع إلى ضعف في مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وقلة الدورات التدريبية، وعدم الالتزام بها.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة ومجالاتها: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الإستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) ويرجع ذلك إلى ضعف في مهارات ومعارف التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية العامة، وإلى درجة الاحتياج التدريبي لهؤلاء المجالات بدرجة كبيرة جداً وإلى عقد الدورات التدريبية في جميع مجالات الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة ومجالاتها: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الإستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة: (أقل من خمس سنوات - من خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات) ويرجع ذلك إلى أن كلما زاد عدد سنوات الخبرة كلما زادت مهارات ومعارف مديري المدارس الثانوية العامة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة المنوفية في ضوء مدخل التخطيط

الإستراتيجي ومجالاتها: (صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف - التحليل البيئي - اختيار الإستراتيجيات - صياغة الخطة التنفيذية - المتابعة والتقييم والتطوير) لصالح عدد سنوات الخبرة الأكبر (عشرة سنوات فأكثر) وهذا يعني أن عدد سنوات الخبرة لها دور حيوي وفعال في تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في مجال التخطيط الإستراتيجي.

توصيات عامة للبحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن للباحث أن يقدم التوصيات التالية:

- ١- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الحاجات التدريبية الواردة في البحث الحالي، وفقاً للمجالات وحسب الأولوية والأهمية التي رأي مديري المدارس الثانوية العامة أنهم بحاجة إليها.
- ٢- الأخذ بمبدأ التدريب المستمر والمخطط والمنظم والمحدد الأهداف مسبقاً لمديري المدارس الثانوية العامة على المهارات المختلفة في مجال التخطيط الإستراتيجي نظراً لتطورات هذا العصر الراهن.
- ٣- إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة لمديري المدارس الثانوية العامة حول الدورات التدريبية التي اجتازوها في مجال التخطيط الإستراتيجي حتى تكون هذه القاعدة مرجعاً أساسياً عند القيام بالتخطيط لدورات تدريبية جديدة لهم.
- ٤- إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي بالمؤسسات التعليمية تضمن التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي بنجاح كبير ويضمن تفوق المؤسسات التعليمية وتميزها عن غيرها.
- ٥- وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي ويسبقها اعتراف بعدم الرضا عن الوضع الحالي والعمل على التغيير، ومساعدة جميع مديري المدارس الثانوية العامة على التخطيط إستراتيجياً في عملهم وعلى تنفيذ خطط إستراتيجية موضوعية مرنة مع توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لها.
- ٦- العمل على إنشاء موقع الكتروني لكل مدير ومديرة على شبكة الإنترنت للتواصل مع الإدارة التعليمية العليا مما يشجع على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم عملياً.
- ٧- الارتقاء الوظيفي لجميع مديري المدارس الثانوية العامة بسلم العمليات التدريبية التي يتلقاها

في مجال التخطيط الإستراتيجي.

- ٨- إنشاء وحدات تدريب بالمدارس الثانوية العامة تكون اهتماماتها منصبة على التدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي ويشمل التدريب جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- ٩- المشاركة الفعالة لكل عناصر المؤسسة والأطراف المعنية بالعملية التعليمية داخل المؤسسة بحيث تكون على درجة عالية من الكفاءة والخبرة والمهارة والقدرات ولديهم قناعة كاملة بأهمية المشاركة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بنجاح كبير.
- ١٠- وجود نظام ملائم للتحفيز وثقافة تنظيمية مشجعة للعمل، وإدارة تعليمية قوية، ودعم مالي كافي، وتعاون مشترك بين المديرين والعاملين بالمؤسسة التعليمية على إجراء وتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس الثانوية العامة.
- ١١- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على طرق صياغة الخطة الإستراتيجية بحيث يسهل ملاحظاتها وتنفيذها.
- ١٢- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على كيفية التعامل بمرونة مع الخطة الإستراتيجية واكتساب الخبرات العلمية والدراسات التي تزيد في تفعيل أسلوب التخطيط الإستراتيجي.
- ١٣- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على إتقان مهارة صنع القرار وأصوله العلمية، وعلى اختيار البدائل الإستراتيجية الأنسب التي تساعد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية واتخاذ القرار الصائب، وأيضاً التمكن من اختيار الاستراتيجيات وعدم التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ القرارات.
- ١٤- القيام بالزيارات التبادلية وتبادل الأفكار والخبرات ونقل التجارب الناجحة من مدرسة إلى أخرى يعمق الفهم والإبداع والمعرفة بين مديري المدارس الثانوية العامة ومديريها في مفاهيم التخطيط الإستراتيجي للمدرسة.
- ١٥- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على كيفية وضع تصور ورؤية لرسالة المدرسة بما يناسب ظروف المجتمع المحلي، ونشرها في جميع إدارات محافظة المنوفية.
- ١٦- التواصل مع وزارة التعليم العالي للحصول على الدعم المالي والسياسي اللازم لتطبيق

التخطيط الإستراتيجي.

- ١٧- توافر كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية لجميع المؤسسات العلمية ودعمها لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ١٨- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على كيفية تحويل الخطة الإستراتيجية إلى عمل ملموس ونتائج مدركة، وأيضاً إتقان مهارات التقويم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
- ١٩- تدريب جميع مديري المدارس الثانوية العامة على متابعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية والإشراف عليها للحفاظ عليها من الانحراف وتعديلها أول بأول، وأيضاً كيفية الاستخدام الأمثل لأساليب المتابعة والإشراف المستمر والتطوير المستمر لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها عملياً.
- ٢٠- نشر طرق صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية في صورة ميدانية في جميع مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وتطبيقها عملياً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الخزان، عبد الحكيم أحمد، 2001. "تنمية مهارات مسئولوي التدريب". دار الطباعة للنشر والتوزيع: القاهرة،
- الخطيب، أحمد العنبري، وزامل، عبد الله. 2008. "تصميم البرامج التدريبية"، عالم الكتب الحديثة، غريد: الأردن.
- وزارة التربية والتعليم. 2006. "الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر"، القاهرة.
- بيومي، محمد غازي. 2009. "نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر"، مجلة كلية التربية، العدد (٦٣)، جامعة الزقازيق ص ص 50 - 60.
- اللقاني، أحمد والجمل، على أحمد. 2003. "معجم المصطلحات التربوية والمعرفية في المناهج وطرق التدريس": عالم الكتب: القاهرة.
- الجهيني، أحمد بن عطا الله حمدان. 2008. "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
- الهالي، الهالي الشربيني. 2008. "التخطيط الاستراتيجي ودينامكية التغير في النظم التعليمية". دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.
- حوامة، باسم على - ومقابلة، عاطف يوسف. 2007. "الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش"، مجلة كلية التربية، العدد ١١: جامعة قطر، ص ص 60 - 72 .
- معوض، صلاح الدين إبراهيم، و رزق حنان عبد الحليم، 2001. "الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق"، المكتبة العلمية الحديثة: المنصورة.

- حسان، حسن محمد، وآخرون، 2005. "الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده". المكتبة العصرية: المنصورة.
- الدبيان، عبد العزيز بن محمد، 2008. "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى.
- محمود، عواطف عبد الفتاح، 2010. "الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامل لتفعيل أسلوب إدارة التغيير". رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة المنصورة.
- حمد، فاطمة عبد العزيز، 2002. "الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية – نموذج مقترح"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- هلال، محمد عبد الغني، 2003. "دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية: مصر الجديدة.
- الغامدي، حمدان أحمد، 2000. "مقاييس الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية"، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة، العدد ٦٠، ص ص 130 – 110.
- الصباحي، على عبد الخالق، 2012. "برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة سوهاج.
- شرف، عليّة محمد إسماعيل. 2017 "الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة الدقهلية.
- ياسين، منال محمد كامل، 2008. "دور التعليم الذاتي في تطوير البرامج التدريبية للمعلم"، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية: القاهرة.

- الفوطة، عيد شبيب، 2002. "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- مصطفي، هاني محمود، 2005. "بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاءتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة ماجستير، دار جريز للنشر: عمان.
- حمدان، أحمد بن عطا الله، 2008. "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية - دراسة تحليلية وصفية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السيد، علا عاصم، 2008. "التخطيط للاحتياجات التدريبية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات نموهم المهني"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة المنصورة.
- مجمع اللغة العربية، 2004. "المجمع الوسيط"، ط٤، مادة (خطط)، مكتبة الشروق الدولية: القاهرة.
- (٢٣) شبير، مريم قاسم، 2008. "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي"، مجلة كلية التربية، القاهرة، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٢، ص ص 125 - 120.
- حافظ، محمد صبري - البحيري، السيد محمود، 2006. "تخطيط المؤسسات التعليمية"، عالم الكتب للنشر: القاهرة.
- مجمع اللغة العربية، 2004. "المجمع الوسيط"، ط٤، مادة (خطط)، مكتبة الشروق الدولية: القاهرة.
- العجمي، محمد حسنين، 2008. "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

- البوهي، فاروق شوقي، 2001. "التخطيط التعليمي"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- الجندي، عادل السيد محمد، 2000. "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العددان ١٦، ١٧، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان: القاهرة، ص ص 158 - 180 .
- الوليد، بشار، 2010. "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة"، دار الزاوية للنشر والتوزيع: الأردن.
- العلوي، محمد هاشم، 2014. "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة، وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- هلال، محمد عبد الغني، 2008. "التفكير والتخطيط الإستراتيجي .. كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، سلسلة مهارات تطوير الأداء (١٤)، المركز العلمي لتطوير الأداء والتنمية: القاهرة،
- الدجني، إياد علي، 2014. "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- غنيمه، محمد متولي، 2005. "التخطيط التربوي"، دار المسيرة: الأردن.
- محمد، ماهر أحمد حسن، 2008. "التخطيط الإستراتيجي كمدخل لمواجهة الأزمات التربوية بالمؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (١)، العدد (١)، الجزء الثاني، ص ص 21 - 9.
- ضحاوي، بيومي محمد - والملجي، رضا إبراهيم، 2011. "التخطيط الاستراتيجي في التعلم - رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية"، دار الفكر العربي: القاهرة.
- السويدان، طارق - والعدلوني محمد أكرم، 2005. "كيف تكتب خطة إستراتيجية"، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض.

- بيومي، محمد غازي، 2009. "نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة الزقازيق.
- شبلق، وائل صبحي، 2006. "دور برنامج التطوير المدرسي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: فلسطين.
- توفيق، صلاح الدين محمد، "نموذج إجرائي مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إطار جودة التعليم قبل الجامعي واعتماده"، الندوة العلمية السابعة، قسم أصول التربية، بعنوان (التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي)، كلية التربية: جامعة طنطا.
- ضحاوي، بيومي محمد - وخاطر، محمد إبراهيم، 2004. "رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية" دار الفكر العربي: القاهرة.
- خطاب، عايده سيد، 2001. "الإدارة الإستراتيجية المدخل إل القرن الواحد والعشرين"، طء، دار الفكر العربي: القاهرة.
- سكيك، سامية إسماعيل هاشم، 2008. "تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- المهدي، سوزان محمد، 2006. "التخطيط الإستراتيجي، مدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية في مصر" مجلة كلية التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة التاسعة، العدد العشرون، ص ص 176 - 166.
- محمد، سماح السيد، 2016. "تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط الإستراتيجي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة المنوفية.
- مصطفى، عزة جلال، 2010. "التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم - دليل عملي"، دار النشر للجامعات: القاهرة.
- صقر، نبيل حامد محمد، 2008. "التخطيط الاستراتيجي"، المكتب العربي الحديث.

- الكبيس، عامر خضير حميدي، 2006. "التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية"، مركز البحوث والدراسات، جامعة نايف العربية للعلوم: الرياض.
- القاضي، الكاشفي عثمان، 2011. "التخطيط الإستراتيجي للتربية والتعليم"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع دسوق: كفر الشيخ.
- مسعود، أحمد عبد الرازق، 2009. "التخطيط لتربية ذوي الاحتياجات الخاصة في مصر"، رسالة دكتوراه، كلية التربية: جامعة طنطا.
- أبو هاشم، محمد خليل، 2007. "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة وسبل تطويره" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- صيام، أمال نمر حسن، 2010. "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر: غزة.
- إدارة الإحصاء والمعلومات والحاسب الآلي، 2019/2020. (عدد مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة، ١٤٦ مدير ومديرة) مديرية التربية والتعليم: محافظة المنوفية.
- عوض، سها عامر، 2013. "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتمكين مديري مدارس التعليم الثانوي بفلسطين"، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة: جامعة الدول العربية.
- برايسون، جون، 2003. "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والغير الربحية" دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي. ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتب لبنان للنشر: بيروت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Charaey, Cy, 2001 "the trainers tool kit, New your American management Association", Vol.1
- Brent, Murihead, 2002 "Teaching New online teacher - Distance learning", Vol. 16, 10 October
- Ameus J, Richards, e – 2009 " Starting for succession planning in higher Education", ph, dissection, Casella University.
- Judy (ad), 2001. "The New Oxford Dictionary of English", Oxford University press, Oxford.
- Guang Change, 2008. "Strategic planning in Education some concepts and methods, United Nation Educational", Scintilla and cultural organization, USA, Duration in Educational planning, 1, iep, Unesco: Paris.
- Michael Allison, Jude, Kaye, 2005. "A strategic planning for Non Profit organizations", A practical Guide and work book, New Jersey,
- Teadara et all, 2012. "Strategic for effective school governments in Romanian", Journal of electrical and electronics Engineering, Vol.1, No.2 PP 22 – 25.
- Paul, 2002 "Le training needs of principals of private school in the un Lon territory of rod cherty India", {HD dissertations. Fordham un university,
- Sega, 2006. "Training an Need assessment technique improvement in customer service through A Field observation Study master thesis in training and development", University of Wisconsin stouts, U.S.A.
- Ashley yoom, 2017. "School leadership preparation in Malaysia. Aims, Content and impact Educational management Administration", Leadership, V. 45, M6, P. 1002 – 1019 Nov. 2017 from <https://eric.ed.gov/?q=training+of+school+leadership>.
- Arassa, Cobinio, 2010. "The Relation ship between strategic planning and firm performance, international Journal of

Humanities and social science", Vol. (2), No.(22), November P P 162 – 182.

- Bell, 2002. "Strategic planning and school management", full of sound and Fury signifying Nothing", Journal Educational administration mcbupltd Vol. (40), No.1, PP. 121 - 128.
- Grant, Thomas 2004: "Definitions benefits and Barriers of Educational Strategic planning maturational psychology", USA, Westerly publishing,
- Bieler, McKenzie, 2017. "Strategic planning for sustainability in Canadian Higher Education", Multidisciplinary Digital publishing Institut,9, Vol. (8), No. (1), PP. 261 – 270.