

دور القيادات الوسطى بمحافظة الدقهلية في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ (المعوقات سبل المواجهة)

داليا محمد رضا أحمد

باحثة دكتوراه أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد ما المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، والوقوف على أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (١٩٨٩) فردا مديري الإدارات والمديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية ، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، منها: توفير قاعدة بيانات محوسبة لبرامج التنمية المهنية بالمدرسة، توفير شبكة إنترنت، والتي تتيح لمديري المدارس فرصة التعليم، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لديهم، وأيضًا تنمية قدراتهم على التفكير الاستراتيجي، إعطاء القيادات الوسطى السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي والاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية، وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم، وضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمدارس وإدارتها.

Abstract

The aim of the research is to monitor what are the obstacles that prevent middle leaders from playing their role in implementing the strategic plan for pre-university education 2030, and to identify the most prominent proposals to activate the role of middle leaders in implementing the strategic plan for pre-university education 2030. The research used the descriptive approach, and the questionnaire was applied to a sample consisting of (1989) individual directors of departments, principals and on-the-job teachers in pre-university education schools in Dakahlia Governorate, and the research ended with formulating a set of proposals to activate the role of middle leaders in implementing the strategic plan for pre-university education 2030, including: providing a computerized database for professional development programs in the school, Providing an internet network, which allows school principals the opportunity to educate, achieve sustainable professional development for them, as well as develop their capabilities for strategic thinking, giving middle leaders actual authority, real empowerment and financial independence to implement the set plan, through the enactment of new legislation and laws that expand the scope of their powers, setting up A strict accounting system that is held accountable for the established results and corresponds to the broad powers and independence A mechanism that will be given to schools and their management..

مقدمة

معاصر وتكنولوجيا موظفة بكفاءة وأنشطة تربوية رياضية وغير رياضية ، ومعلم فعال لكل طفل في كل فصل وقيادة فعالة في كل مدرسة ، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري ؛ ليتقدم ويتميز ، وتدعيم البنية المؤسسية وخاصة في المدارس الفنية وبناء قدرات العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة . (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠١٤ ، ٣) ويتطلب تحقيق الخطة الاستراتيجية إدارة استراتيجية مؤهلة ذات كفايات عالية وفاعلية واعية قادرة على قيادة العمل في مختلف مجالات العملية التربوية من خلال القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل وزارة التربية والتعليم ، فالقائد هو الإنسان المدبر والمخطط الذي يمتلك مهارات عديدة، تسهم في تحقيق الإصلاح التربوي في المؤسسات التربوية.

الأمر الذي يجعل القيادات الوسطى في حاجة ماسة إلى مهارات ومعارف، متجددة لملاحقة الجديد في مجال التربية ولا يتحقق ذلك إلا بتدريب القادة على سلسلة متكاملة وشاملة من برامج التنمية المستدامة التي تعتمد على التخطيط العلمي والتناسق المنهجي وترتبط بالمشكلات اليومية التي يواجهها القائد في عمله فضلا عن استثمارها للمستجدات في جوانب عملية التعليم والتعلم. (عبد المعطى، ٢٠٠١، ٥٤)، وهذا التوجه الاستراتيجي يخدم التنمية المهنية الوظيفية ويعززها لدى القيادات الوسطى بما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، انطلاقا من أن الاستراتيجية تركز على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين في الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة في حياة أفضل.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الاتجاهات الحديثة والمهمة على الساحة التربوية في محاولة لتطوير التعليم المصري لتحقيق ما يهدف إليه، ويرجع ذلك للأزمة التي يعيشها التعليم وذلك لضعف قدرته على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للتغيرات المجتمعية والعالمية والتي تستدعي تغييرا في طريقة تعامل الدولة مع مشكلات التعليم بصورة تحقق الفعالية والكفاءة ، ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العمليات المهمة والضرورية لنجاح العمل في وزارة التربية والتعليم وهذا يحتم على الإدارة العليا توافر الوقت والجهد والمال اللازم حتى يحقق النظام التعليمي أهدافه المنشودة ، فأهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من علاقته القوية بالتنمية البشرية التي تمثل أفضل استثمار وهو الاستثمار البشري (الحريري، ٢٠٠٧، ١٤٣)

واتساقا مع توجه وزارة التربية والتعليم المصرية في مواكبة النظم العالمية في التعليم ، وحرصا من الدولة على النهوض بالعملية التعليمية قامت وزارة التربية والتعليم المصرية بإعداد خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات تبدأ في العام ٢٠١٤ / ٢٠١٥ كتأسيس لخطة استراتيجية تنتهي في العام ٢٠٣٠، وقد صممت الخطة المرحلية بناء على تحليل معطيات متعددة منها: تقويم الخطة الاستراتيجية السابقة، ومشاركة أصحاب المصلحة ، والاستفادة من التقارير الدولية والأدبيات ذات العلاقة، وآراء المتخصصين من خارج وداخل قطاع التعليم، كما تم الاسترشاد بخطة بعض بعض الدول الأخرى، وقد تبنت الخطة ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان من خلال: إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفني مع استهداف المناطق الفقيرة كأولوية أولى، وتحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية من خلال توفير منهج

هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠.

أهمية البحث

- تتبع أهمية هذا البحث من كونه يأتي متزامنا مع رؤية مصر ٢٠٣٠، ومع توجه الوزارة في الآونة الأخيرة نحو تفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ في ضوء أبعاد التنمية المستدامة.

- أن التخطيط للتعليم يتصل بالجودة، فلقد أكدت أحد المراجع التي تناولت نتائج مؤتمر المعهد الدولي للتخطيط التعليمي أن الجودة الآن أصبحت تطبق في التعليم، ويتم التخطيط لها في ضوء معايير معينة

- قد يفيد البحث الحالي الفئات التالية:

- المسئولون عن التعليم قبل الجامعي ومتخذو القرارات في جمهورية مصر العربية.
- القيادات التربوية والتعليمية بمختلف المدارس في جمهورية مصر العربية.
- كافة المعنيين والمهتمين بتطوير العملية التعليمية وتحسينها وجودتها
- المسئولون عن التخطيط الاستراتيجي في الارتقاء بأداء القيادات التربوية وبخاصة القيادات الوسطى.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمه إلى عينة من مديري الإدارات والمديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، إلا أن القصور في التخطيط الاستراتيجي وتدني المستوى الإداري والثقافة المهنية لدى بعض القيادات الوسطى من العاملين بالوزارة أدى إلى التركيز على دائرة ضيقة من الخيارات والبدائل، كما أن القصور الذاتي لديهم أدى إلى جمود العمل في منظومة التخطيط الاستراتيجية على المدى البعيد، مما يؤثر على التنسيق بين الإدارات والثقافة الإدارية لهذه القيادات، من ناحية أخرى فإن ضعف استيعاب بعض القيادات الإدارية لمتطلبات الخطة الاستراتيجية أدى إلى تدني فاعليتها في تحقيق أهدافها، نتيجة لانتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التطوير، كغياب تأهيل المدارس لتطبيق تلك الخطة، وضعف تدريب القيادات الوسطى على كيفية تنفيذ البرامج المرتبطة بتلك الخطة، وقلة الإمكانيات المادية والتمويل اللازم، وهذا ما استشعرته الباحثة من خلال زيارات المتابعة المختلفة لبعض المدارس للوقوف على مدى تنفيذها لبرامج الخطة الاستراتيجية وذلك بحكم عملها كمدير للتخطيط والمشروعات بإدارة غرب، وعليه نشأت فكرة البحث الحالي والذي أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

(١) ما أبرز ملامح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠؟

(٢) ما المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠؟

(٣) ما أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠؟

الأساسي والاتجاهات التربوية الحديثة لهذا الإعداد، بناء أداة التحليل الرباعي SOWT، ثم انتهى الباحث بتقديم الخطة المقترحة في التطوير في ضوء الخطة الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية الربط بين إعداد معلم التعليم الأساسي وبين طبيعة عمله ودوره في تحقيق أهداف المرحلة، التركيز على الخطة الاستراتيجية للتعليم وضرورة توفير قوة تدريسية مناسبة، وربط الإعداد بالتحديات والتوجهات التي تقابل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة التوجه إلى بناء نظام تعليمي متوازن يجمع بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والمدارس، تنمية قدرات المعلم المتميز

واقترحت الدراسة بوضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية لكوادر التعليم، وبناء على تقويم منتظم مبني على النتائج، الانطلاق في عملية تطوير المعلم من مواد الدستور ٢٠١٤ ومن بينها المادة (٢٢)

٤- دراسة غانم (٢٠١٧) بعنوان " تطوير منهج العلوم لتحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية في التعليم الأساسي في ضوء أبعاد جودة المناهج اليابانية وفاعليته في اكتساب التلاميذ المفاهيم العلمية وقيم مجتمع المعرفة "

هدفت الدراسة إلى تطوير منهج العلوم لتحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية في التعليم الأساسي في ضوء أبعاد جودة المناهج اليابانية وفاعليته في اكتساب التلاميذ المفاهيم العلمية وقيم مجتمع المعرفة، وعرضت الدراسة المحاور الرئيسية التي ارتكزت عليها ومنها: إصلاح التعليم قبل الجامعي، والوثيقة المعيارية لمناهج العلوم، وجودة تدريس العلوم، وأبعاد الجودة في مناهج العلوم اليابانية، محددات قيم مجتمع المعرفة

التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية بغرض الوقوف على المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، وأبرز مقترحاتهم لمواجهة تلك المعوقات

الدراسات السابقة

١- دراسة Moxley, 2003 بعنوان: "عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة "

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية إعداد خطوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ومدى فعاليته، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي تطوير المؤسسات التعليمية.

٢- دراسة Davies, 2009 بعنوان: " الخطة المدرسية على ضوء التخطيط الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التخطيط المدرسي لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي تطوير المؤسسات التعليمية وأن المدرسة الفعالة تحقق نتائج مهمة للتخطيط

٣- دراسة وهبة (٢٠١٧) بعنوان " تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية بسوهاج في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ "

هدفت الدراسة إلى تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية بسوهاج في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ وعرضت الدراسة المحاور الرئيسية التي ارتكزت عليها ومنها: تطوير منظومة إعداد معلم التعليم

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

(١) المحور الأول: الملامح الأساسية للخطة

الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م

اتساقًا مع توجه الحكومة الحالية قامت وزارة التربية والتعليم بإعداد خطة مرحلية مدتها ثلاث سنوات تبدأ في العام ٢٠١٤/٢٠١٥م لتأسيس خطط استراتيجية تنتهي في العام ٢٠٣٠م، وقد صممت الخطة المرحلية بناء على تحليل معطيات متعددة ومنها: (ابو النصر، ٢٠١٤، ٣-٢)

■ تقويم الخطة الاستراتيجية السابقة ٢٠٠٧م/٢٠١٢م.

■ مشاركات أصحاب المصلحة والاستفادة من التقارير الدولية والأدبيات ذات العلاقة.

■ الاستفادة من آراء المتخصصين من خارج وداخل قطاع التعليم.

■ الاسترشاد بخطة بعض من الدول المتفوقة تعليمياً.

وقد قام بإعداد الخطة الانتقالية فريق ذو خبرة من كوادر وزارة التربية والتعليم ما سبق تدريبه محلياً ودولياً، وتم تدعيم الفريق بخبراء وطنيين من ذوي الخبرات الدولية في التخطيط التربوي، بالإضافة إلى الاستعانة بخبراء في التخصصات التربوية المختلفة من مراكز البحوث وكليات التربية بالجامعات المصرية، وكذلك المعهد القومي للتخطيط وخبراء وزارة التخطيط والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وذلك في إطار عملية تشاركية مستمرة مع المجتمع الطلابي والمعلمين، والكوادر التربوية على مختلف المستويات ومؤسسات المجتمع المدني، وبدعم فني ومادي من منظمة اليونيسيف ومنظمة اليونيسكو، والمعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لليونسكو، وكذلك بتعاون من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والمجلس الثقافي البريطاني، وفيما يلي عرض لأبرز

وتوصلت الدراسة إلى أهمية تدريس المناهج القائمة على المفاهيم لتحقيق أساس انطلاق التلاميذ لاكتساب المعرفة في عالم متغير، وأهمية تدريس القيم .

وأوصت الدراسة بضرورة توفر الامكانيات البشرية والمادية لتطوير منهج العلوم بما يواكب توجهات الخطة الاستراتيجية في التعليم الأساسي

واقترحت الدراسة تصميم مناهج العلوم وتقويمها في ضوء متطلبات الجودة الاتجاهات المعاصرة الحديثة وقيم المجتمع .

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يتضح أنها تؤكد على ضرورة إلمام القيادات الوسطى للفكر الاستراتيجي ، إلا أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في تناوله المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التنظير لمتغيرات البحث والتعرف على الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث وتحليل النتائج.

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: أبرز ملامح الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠.

- المحور الثاني: الإطار الميداني

- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠

مدرسة، وفرص للتنمية المهنية الداخلية والخارجية لكل معلم وإداري ليتقدم ويتميز.

ج- تدعيم البنية المؤسسية وخاصة المدارس الابتدائية، وبناء وقدرة العاملين بالتعليم على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة.

٤- مبادئ وأسس بناء الخطة الاستراتيجية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧-١٠)

أ- مبدأ التكاملية مع الخطة التنموية للدولة

حيث حرص فريق العمل في مراحل التخطيط لوضع الخطة، ومراحل العمل الفعلي، على أن تسير الخطة في ضوء الخطة التنموية للدولة، وأن تتخذ نفس الإطار الزمني لها.

ب- مبدأ التشاركية الواسعة من أجل ترسيخ ملكية الاستراتيجية

حيث الحرص الأكيد على مشاركة جميع الأطراف المعنيين بالتعليم في صياغة الرؤية وبناء الخطة، وتحديد مخرجاتها، والاستراتيجيات المؤدية إلى النهايات والغايات المطلوبة، ومن الأطراف ممثلو المجتمع، قيادات العمل التربوي، فريق علمي تربوي، فريق استشاري وخبراء دوليون، وتم صياغة وبناء العناصر الرئيسة للخطة والمتمثلة في:

- الرؤية.

- الاستراتيجيات الحاكمة.

- برامج الخطة.

- أهداف التعليم خلال سنوات الخطة.

- الأهداف الاستراتيجية.

- الاستراتيجيات.

الملامح الأساسية للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م: (ابو النصر، ٢٠١٤، ٢)

١- رؤية وزارة التربية والتعليم

تلتزم وزارة التربية والتعليم بتوفير موارد بشرية متنامية القدرة والكفاءة وعلى أعلى درجة من الجودة والأخلاقيات المهنية، من أجل بناء مجتمع يقوم على التعلم، واقتصاد يقوم على المعرفة، والتنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، ونبذ العنف، وتفهم أسس الحرية والعدالة من حقوق وواجبات وشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والمواطنين.

٢- رسالة وزارة التربية والتعليم

تعمل وزارة التربية والتعليم على قيادة وإدارة وتنمية قطاع التعليم قبل الجامعي، لتستجيب للاحتياجات الاقتصادية والثقافية للمجتمع المصري بهوية وطنية لا تنفصل عن الاتجاهات العالمية، والتأكيد على الالتزام بحق كل طفل من فرصة متكافئة لتلقي خدمة تعليمية بمستوى من الجودة تتناسب مع المعايير العالمية، بما يسمح به بالإسهام الفعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لبلده، وبالمنافسة إقليمياً وعالمياً.

٣- الأهداف الاستراتيجية

ولتحقيق الرؤية والرسالة تم تبني ثلاث سياسات للإصلاح والتحسين تتفق وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، من خلال:

أ- إتاحة فرص متكافئة لجميع السكان في سن التعليم للالتحاق وإكمال التعليم على مستوى فرعيه العام والفني.

ب- تحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية من خلال توفير منهج معاصر، وتكنولوجيا موظفة لكفاءة، وأنشطة تربوية رياضية وغير رياضية، ومعلم فعال لكل طفل في كل فصل، وقيادة فعالة في كل

والمبادئ الأساسية ومنظومة القيم للتحسين والتطوير وتحقيق الجودة العالية في التعليم.

وفي هذا السياق تهدف الخطة الاستراتيجية إلى إتاحة فرص التعليم لجميع السكان وتحسين جودة فعالية الخدمة التعليمية وتدعيم البنية المؤسسية وتعزيز التماسك الاجتماعي.

٥- مراحل بناء الخطة الاستراتيجية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ١٠-١١)

أ- مرحلة التهيئة والاستعداد

- تم بلورة فكرة المشروع من خلال بناء استراتيجية تطوير التعليم قبل الجامعي من خلال العديد من اللقاءات التي تمت مع قيادة الوزارة على مختلف المستويات.

- تحديد هدف المشروع: حيث نتج عن الخطوة السابقة تحديد هدف المشروع في وضع استراتيجية وطنية لتطوير التعليم قبل الجامعي ذات مدى زمني يمتد حتى عام ٢٠٣٠م اتساقاً مع الاستراتيجية الوطنية للدولة مقسمة إلى خطط فرعية تبدأ بالخطة الانتقالية ٢٠١٤/٢٠١٧م.

ب- مرحلة صياغة الرؤية الاستراتيجية

تم وضع نموذج علمي لصياغة الرؤية المستقبلية للتعليم قبل الجامعي حتى عام ٢٠٣٠م وقد شمل النموذج الأبعاد الرئيسية التالية:

- وصف الحالة الراهنة للتعليم قبل الجامعي في مصر.
- وصف الحالة المرغوبة والمأمول تحقيقها بحلول عام ٢٠٣٠م.
- وصف وتحديد الفجوة بين الوضع الراهن والمرغوب في المستقبل.

ج- مبدأ الواقعية والطموح المتزن

فقد اهتم فريق الخطة بأن تعتمد استراتيجية تطوير التعليم على إنجازات الماضي، ومنها الخطة (٢٠٠٧/٢٠١٢م)، وخطة التعليم الفني (٢٠١١/٢٠١٧م) وكذلك إخفاقاته، ودراسة وتحليل أسباب الإخفاق، وتحقيقاً لذلك المبدأ فقد اعتمد فريق العمل على تشخيص وتحليل الواقع التربوي بكل أبعاده التاريخية والحالية والمستقبلية محددة مجالات القوة والضعف.

د- مبدأ التكاملية والتوازن

وذلك لأن العملية التعليمية تشكل نظاماً متكاملًا يستهدف الطالب الذي هو محصلة أداء ذلك النظام، ومحصلة أداء جميع أجزاء النظام المختلفة، فإن تحسين أداء النظام التعليمي يعتمد على تحسين كل أجزائه المختلفة وتطوير مكوناته.

هـ- مبدأ تأكيد الدعم الكامل لجميع الجهات الشريكة

حيث اعتمدت منهجية بناء الخطة على مشروطية تقديم الدعم الفني المطلوب لبناء الخطط الاستراتيجية، والخطط التنفيذية على مستوى المديرية، ومن خلال تقديم الدعم الفني الكامل من المركز ووصولاً إلى المدرسة.

ومما سبق تؤكد الباحثة أنه قد تم بناء وثيقة الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠م) بعد كثير من العمل الشاق والمكثف، الذي قامت به الفرق الوطنية العديدة، والوزارات المعنية وممثلي المحافظات من خلال وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم وكذلك الاستفادة من الخبرات العالمية بالمعهد الدولي للتخطيط التربوي التابع لمنظمة اليونسكو مع التركيز على التطلعات طويلة المدى، وفقاً لرؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محاورين:

المحور الأول: المعوقات التي تحول دون قيام القيادات

الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة

الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠

المحور الثاني: أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات

الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية

للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (0.59^{**} - 0.91^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (0.92^{**} - 0.91^{**}) وهى قيم عالية

٢- **عينة الدراسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري الإدارات والمديرين والمعلمين القائمين على رأس العمل بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الدقهلية ، بلغ عددهم (١٩٨٩) فردا

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) v.17 Statistical Package for Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (عالية – متوسطة – منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (عالية ٣، متوسطة ٢، منخفضة ١)

■ تحديد أولويات سد الفجوة للوصول إلى الوضع المستقبلي المأمول للتعليم قبل الجامعي في مصر بحلول عام ٢٠٣٠م.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- **إعداد أداة البحث:** والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محاورين: الأول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متحقق بدرجة عالية – متحقق بدرجة متوسطة – متحقق بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$ك^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

٤- تحليل النتائج

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١):

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} =$$

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$$

ك١، ك٢، ك٣: تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) على الترتيب.

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة ك ^أ	الترتيب	الأهمية النسبية	العينة الكلية (ن=١٩٨٩)				م			
				متحقق بدرجة منخفضة		متحقق بدرجة متوسطة			متحقق بدرجة عالية		
				%	ك	%	ك		%	ك	
٠,٠٠١	٩٩٩,٠٤٤	٢٢	٨٣,١٦	٠,١	١	٤٧,٥	٩٤٤	٥٢,٥	١٠٤٤	١	محدودية توافر المعلومات والبيانات التي تسهم في صنع القرارات المدرسية.
٠,٠٠١	١٠٠١,٨٤٩	٢١	٨٣,٤٩	٠,١	٢	٤٦,٦	٩٢٧	٥٣,٣	١٠٦٠	٢	الازدواجية والتداخل بين الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في المدرسة.
٠,٠٠١	٥٦,٤٢٣	١١	٨٥,١٥	٠	٠	٤١,٦	٨٢٧	٥٨,٤	١١٦٢	٣	محدودية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة.
٠,٠٠١	١٦,١٠٩	٢٠	٨٣,٨٢	٠	٠	٤٥,٥	٩٠٥	٥٤,٥	١٠٨٤	٤	قلة تسويف المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة.....)
٠,٠٠١	٧٤,٥٢٢	١٠	٨٥,٨	٠	٠	٤٠,٣	٨٠٢	٥٩,٧	١١٨٧	٥	افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة.
٠,٠٠١	١٠٦٤,٩٢٣	١٢	٨٥,١٤	٠,١	١	٤٢,١	٨٣٧	٥٧,٨	١١٥٠	٦	محدودية السيناريوهات البديلة للتقارير المستقبلية المحتملة في العملية التعليمية

تابع جدول (١)

مستوى الدلالة	قيمة ك ^١	العينة الكلية (ن=١٩٨٩)						م			
		الترتيب	النسبية الأهمية	متحقق بدرجة منخفضة		متحقق بدرجة عالية					
				ك	%	ك	%				
٠,٠٠١	١١٣٢,٥٢٨	٢٧	٧٨,٨٧	٠,١	٢	٦٠,٩	١٢١٢	٣٩,٠	٧٧٥	٧	فُصِّصَت أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المدرسة.
٠,٠٠١	١٠٤٦,٣٧٤	١٥	٨٤,٨٢	٠,١	٢	٤٣,٠	٨٥٥	٥٦,٩	١١٣٢	٨	قيام نظام تقييم الأداء الوظيفي بالمدراس على فكرة التفويض وتخصيص الخطأ دون الاهتمام بإصلاح الأداء.
٠,٠٠١	١٠٣٧,٨٣٧	١٦	٨٤,٨١	٠,٣	٦	٤٢,٧	٨٤٩	٥٧,٠	١١٣٤	٩	قلة استيعاب بعض القيادات بالإدارة المدرسية لمتطلبات التغيير.
٠,٠٠١	١٠٠٧,٤٦٦	١٧	٨٤,٨٠	١,٩	٣٨	٣٨,٩	٧٧٣	٥٩,٢	١١٧٨	١٠	اقتصار دور وحدة التدريب والتطوير بالمدراس على التنفيذ الشكلي والتفويض الصوري لبرامج التدريب.
٠,٠٠١	١٠١٥,٩١٣	٢٦	٨٠,١٩	٠,٤	٨	٥٦,٠	١١١٣	٤٣,٦	٨٦٨	١١	ضعف التفويض والزرعة التسلسلية السائدة لدى بعض المديرين والقيادات التعليمية.
٠,٠٠١	١١٩٩,٦٠٥	٧	٨٦,٨٠	٠,٤	٨	٣٥,٩	٧١٥	٦٣,٧	١٢٦٦	١٢	غياب التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل بين المدير وبين مختلف العاملين في المدرسة.

تابع جدول (١)

مستوى الدلالة	قيمة ك ^١	الترتيب	النسبة الأهمية	العينة الكلية (ن = ١٩٨٩)				م			
				متحقق بدرجة منخفضة		متحقق بدرجة متوسطة			متحقق بدرجة عالية		
				%	ك	%	ك		%	ك	
٠,٠٠١	١٣٧,٥٣١	٨	٨٦,٧٩	٢,٥	٥٠	٣٤,٤	٦٨٣	٦٣,١	١٢٥٦	١٣	محدودية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى في مدارس التعليم العام.
٠,٠٠١	١٦٦,٢٢٧	٦	٨٧,١٢	٣,٥	٧٠	٣٢	٦٣٧	٦٤,٥	١٢٨٢	١٤	قلة اهتمام إدارة المدرسة بخلق روح معنوية عالية لدى العاملين بالمدرسة.
٠,٠٠١	١٧٩,١٩٠	٤	٨٧,٤٦	٠	٠	٣٥,٠	٦٩٦	٦٥,٠	١٢٩٣	١٥	غياب العرونة في تطبيق النواتج والقواعد المنظمة للعمل مع العاملين بالمدرسة
٠,٠٠١	٢١٧,٠١٨	٣	٨٨,١١	٣,٣	٦٦	٣٠,٢	٦٠٠	٦٦,٥	١٣٢٣	١٦	قلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع الأعمال والمهام.
٠,٠٠١	١٨٠,٣٩٣	٥	٨٧,٤٥	٤,٧	٩٥	٣٠,٢	٦٠٠	٦٥,١	١٢٩٤	١٧	قلة توفير المطبوعات اللازمة لبرامج تطوير المهارات القيادية كالحفاسب التكريبية والكتب.
٠,٠٠١	١٢٥,١٨٩	٨ مكرر	٨٦,٧٩	٠	٠	٣٧,٥	٧٤٥	٦٢,٥	١٢٤٤	١٨	نمطية البرامج التكريبية المُقدمة لمديري المدارس.

تابع جدول (١)

مستوى الدلالة	قيمة كا ^١	العينة الكلية (ن=١٩٨٩)								م	
		الترتيب	النسبية الأهمية	متحقق بدرجة منخفضة		متحقق بدرجة متوسطة		متحقق بدرجة عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠٠١	٩٤٧,٣٠٣	١٩	٨٤,١٥	٢,٦	٥٢	٣٩,٤	٧٨٤	٥٨,٠	١١٥٣	١٩	تعارض الأوقات المخصصة لتنفيذ برامج التطوير مع أوقات العمل الرسمية.
٠,٠٠١	٩٩٦,٨٢٧	١٣	٨٥,١٣	٣,٦	٧١	٣٥,١	٦٩٩	٦١,٣	١٢١٩	٢٠	محدودية الدورات التدريبية لمديري المدارس في مجال التطبيقات الحاسوبية الإدارية
٠,٠٠١	٩٣٨,٣٣٨	٢٨	٧٨,٥٤	٢,٤	٤٨	٥٧,١	١١٣٦	٤٠,٥	٨٠٥	٢١	قلة مراعاة استعدادات وقدرات العاملين وتلبية حاجاتهم.
٠,٠٠١	٨٩٢,٥٧٣	٢٤	٨١,٥١	١,٨	٣٥	٤٩,٦	٩٨٧	٤٨,٦	٩٦٧	٢٢	ندرة الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي في تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الوظيفي الخاص بالعاملين في المدرسة.
٠,٠٠١	٧٤٩,٨٦٧	٢٣	٨٢,١٧	٥,٦	١١٢	٣٩,٩	٧٩٤	٥٤,٤	١٠٨٣	٢٣	تمسك مدير المدرسة بما اعتاد عليه من إنجاز الأعمال كتابياً.
٠,٠٠١	٩٤٢,٢١١	٢٥	٨١,١٨	١,٠	٢٠	٥١,٩	١٠٣٢	٤٧,١	٩٣٧	٢٤	ضعف متابعة مديري المدارس في مواقع عملهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي للتعرف على أثر التدريب.

تابع جدول (١)

مستوى الدلالة	قيمة ك	العينة الكلية (ن=١٩٨٩)								م	
		الترتيب	النسبية الأهمية	متحقق بدرجة منخفضة		متحقق بدرجة متوسطة		متحقق بدرجة عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠,٠٠١	١٠٨,٧١٠	٩	٨٦,٤٦	٣,١٢	٦٢	٣٥,١٨	٧٠٠	٦١,٧	١٢٢٧	٢٥	كثرة الأعباء الفنية والإدارية الملغاة على عاتق مديري المدارس.
٠,٠٠١	٤٨,٠٠٥	١٤	٨٥,١٢	٧,٠٢	١٤٠	٣٥,١٨	٧٠٠	٥٧,٨	١١٤٩	٢٦	غياب الأنظمة والقوانين الملزمة لمديري المدارس بالالتحاق ببرامج التنمية المهنية.
٠,٠٠١	٤٤,٣٤٨	١٦ مكرر	٨٤,٨١	٥	١٠٠	٣٧,٥	٧٤٦	٥٧,٥	١١٤٣	٢٧	البعد عن الموضوعية في عملية تقييم برامج التنمية المهنية لمديري المدارس.
٠,٠٠١	٤١,٩٩١	١٨	٨٤,٧٩	٧,٥٢	١٥٠	٣٥,١٨	٧٠٠	٥٧,٣	١١٣٩	٢٨	قلة توفير الحوافز الكافية لتشجيع مديري المدارس على الالتحاق ببرامج تطوير المهارات القيادية.
٠,٠٠١	٣٧٧,٩٢٣	٢ مكرر	٨٩,٧٦	٠	٠	٢٨,٢	٥٦١	٧١,٨	١٤٢٨	٢٩	ضغط تركيز برامج التنمية المهنية على معالجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مجال العمل.
٠,٠٠١	٤١٥,٤٢٥	١	٩٠,٠٦	٧,٠٢	١٤٠	٢٠,٠٨	٤٠٠	٧٢,٩	١٤٤٩	٣٠	تغليب الجانب النظري على الجانب العملي في برامج التنمية المهنية
٠,٠٠١	٣٨٨,٤٥٧	٢ مكرر	٨٩,٧٦	٧,٨٢	١٥٥	٢٠,٠٨	٤٠٠	٧٢,١	١٤٣٤	٣١	محدودية التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية في إدارة مدارس التعليم العام.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٨.١١%)

- جاءت العبارة رقم (١١) "ضعف التفويض والنزعة التسلطية السائدة لدى بعض المديرين والقيادات التعليمية،" في المرتبة السادسة والعشرين في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠.١٩%)

- جاءت العبارة رقم (٧) "قصور أنظمة الرقابة والمساءلة داخل المدرسة." في المرتبة السابعة والعشرين (قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨.٨٧%)

- جاءت العبارة رقم (٢١) "قلة مراعاة استعدادات وقدرات العاملين وتلبية حاجاتهم."، في المرتبة الثامنة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٨.٥٤%)

بالنظر إلى المعوقات السابقة ترى الباحثة بأنه على الرغم من ترتيب تلك المعوقات من حيث الأهمية النسبية من قبل العينة الكلية، وعلى الرغم من أسبقية بعضها في الترتيب على البعض الآخر- من وجهة نظر

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٧، ١١، ٢١، ٢٢، ٢٤) لصالح البديل (متوسطة)، بينما في باقي العبارات لصالح البديل (عالية) حيث جاءت قيم كالدالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣٠) " تغليب الجانب النظري على الجانب العملي في برامج التنمية المهنية،" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠.٠٦%)

- جاءت العبارتان رقم (٢٩) "ضعف تركيز برامج التنمية المهنية على معالجة التحديات التي تواجه مديري المدارس في مجال العمل. ورقم (٣١) محدودية التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية في إدارة مدارس التعليم العام." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات التي تحول دون قيام القيادات الوسطى بدورهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٩.٧٦%).

- جاءت العبارة رقم (١٦) " قلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع الأعمال والمهام،" في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد

- توفير شبكة إنترنت، والتي تتيح لمديري المدارس فرصة التعليم، وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لديهم، وأيضاً تنمية قدراتهم على التفكير الاستراتيجي
- إعطاء القيادات الوسطى السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي والاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية، وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم.
- وضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمدارس وإدارتها.
- تشكيل لجان مشهود لها بالابتكار والإبداع لمتابعة تنفيذ الخطط الإجرائية، وتقييم ما تم تنفيذه منها سنوياً، مع ضرورة توافر الشفافية والمصداقية.
- اعتماد طريقة ورش العمل التطبيقية وتشكيل مجاميع النقاش المركزة من قبل القيادات الوسطى للتصدي للتحديات التي تواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية .
- إمداد القيادات الوسطى بمنح داخلية وخارجية لرفع الجانب الأكاديمي والمهني لهم.
- إنشاء لجنة استشارات فنية داخل المدارس، مكونة من خبراء من كافة التخصصات لإمداد أعضاء الإدارة المدرسية بالحلول والاستشارات المبتكرة التي تمكنهم من الإبداع في وظيفتهم

المراجع

- ١- ابو النصر، محمود (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠م- التعليم المشروع القومي لمصر، القاهرة، مطابع وزارة التربية والتعليم

العينة الكلية- إلا أنها جميعاً تحتاج إلى تضافر الجهود لمواجهةها، حيث يؤثر كل منها في وجود الآخر سواء أكان هذا التأثير مباشر أم غير مباشر، فقد يكون تغليب الجانب النظري على الجانب العملي في برامج التنمية المهنية سبباً في محدودية التغيير وتنفيذ الأفكار الإبداعية في إدارة مدارس التعليم العام، وقد تكون "قلة مراعاة استعدادات وقدرات العاملين وتلبية حاجاتهم" سبباً في "قلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع الأعمال والمهام، وعليه يلزم وضع آليات متكاملة لمواجهة تلك المعوقات بما يسهم في تفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠ في ضوء أبعاد التنمية المستدامة

المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتفعيل دور القيادات الوسطى في تطبيق الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠٣٠، كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

- التدريب الفعلي والجاد لأعضاء الإدارة المدرسية والمبنى على الاحتياجات الفعلية والحقيقية لهم، لتنمية الإبداع الإداري لديهم واستراتيجيات التعلم المختلفة التي تمكنهم من النمو المعرفي والمهني المستمر.

- إعداد فريق قيادي قادر ومستعد للتطوير وتحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات

- التعامل الفعال والكفاء من قبل القيادات الوسطى مع المشكلات المحتملة قبل وأثناء تنفيذ الاستراتيجية - توفير قاعدة بيانات محوسبة لبرامج التنمية المهنية بالمدرسة.

٢٠١٤-٢٠٣٠)، مجلة كلية التربية، جامعة
بنها، مجلد ٢٨، عدد ١١٠، إبريل .

- 7- Davies, Bent(2007) from school develop ment plans to a strategic planning fram ework, international leadership center, universityof Hull,2007http://www.ncst0org.uk/media-f7b_52_kpool_evidence
- 8- Guizic, Marina(2011). **Principals of Strategic Planning Techniques**,New York
- 9- John, sagi(2007). Lessons From Management : Using Strategic Planning Concepts to Develop Universal Futuring Model \ Futures Research Quarterly، fall .
- 10- Kettune,Juha(2006) .Education، **Journal of Management**، vol(1)، No(2).
- 11- Moxely, Suzan (2003) strategic planning process used in school districts in the southeastern united state university of central florida,of dissertation abstract international,volume64-02A-

عباس، محمود السيد(٢٠٠٧). مهارة استخدام نموذج Swot في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٥-٢٦ نوفمبر .

٢- عبد المعطي، حسن البائع محمد (٢٠٠١) برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الانترنت ووقفا لاحتياجاتهمالتدريبية ،رسالة ماجستير كلية التربية جامعة الإسكندرية .

٣- غانم ، تقيده سيد أحمد(٢٠١٧) تطوير منهج العلوم لتحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية في التعليم الأساسي في ضوء أبعاد جودة المناهج اليابانية وفاعلية في اكتساب التلاميذ المفاهيم العلمية وقيم مجتمع العرفة ،المجلة المصرية للتربية النفسية،المجلد ٢٠، العدد ٨، أغسطس ٢٠١٧

٤- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) . الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠).

٥- ونيس، محمد إبراهيم(٢٠١٥) رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم، مجلة أسبوط للدراسات البيئية - العدد الحادي والأربعون) يناير.

٦- وهبة، عماد صموئيل (٢٠١٧) تطوير برامج إعداد معلم التعليم الأساسي بكلية التربية بسوهاج في ضوء الخطة الإستراتيجية للتعليم في مصر