



مجلة العلوم التربوية



تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط التربوي.

اعداد

أ / محمد النوبى على أحمد

باحث دكتوراه قسم أصول التربية

بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

د / سوزان يوسف أبوالفضل

استاذ أصول التربية المساعد

بكلية التربية بقنا-جامعة جنوب الوادي

أ.د / عماد محمد محمد عطية

أستاذ أصول التربية

بكلية التربية -جامعة أسون

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلي الكشف عن واقع دور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة عن معوقات لدور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين نتيجة ضعف برامج التدريب المقدمة للمعلمين من قبل الوزارة، والأمية الرقمية لمعظم المعلمين، وضعف الحوافز المادية والمعنوية المتوفرة للمعلمين، وسلبية المعلمين تجاه الخطط التربوية، وعدم كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط التربوية، وتراخي نظام المتابعة والمراجعة، وتدنى درجة التفويض من قبل السلطات العليا للمستويات الدنيا من التنظيم الإداري، وتدنى مستوى الرضا الوظيفي والنفسي لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط التربوي من قبل المديريات والإدارات التعليمية من خلال برامج ونشرات توعية وندوات تثقيفية للمعلمين، و تقييم الاحتياجات التدريبية لجميع المعلمين بالمدارس الثانوية، ومشاركة المعلمين في تخطيط وتنفيذ، وتقويم برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين ما قبل وأثناء الخدمة، وإيجاد قنوات اتصال فعالة بين القيادات التعليمية ومعلمي المرحلة الثانوية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة المهنية- التخطيط التربوي.

Abstact:

The study aimed to reveal the reality of the role of educational planning in developing professional efficiency of secondary school teachers. The study relied on the descriptive approach. The researcher used the questionnaire as a tool for the study. The results of the study showed the obstacles to the role of educational planning in the developing of teachers as a result of the weakness of the training teachers by programs provided to teachers by the ministry, digital illiteracy of for most teachers, weak material and moral incentives available to teachers, teachers negativity towards educational plans, insufficient resources to implement educational plans, lax follow-up and review system, and low degree of delegation by the higher authorities of the lower levels of administrative organization and the low level of job and psychological satisfaction among teachers. The study recommended the need to disseminate the culture of educational planning by educational directorates and departments through programs, awareness brochures educational seminars for teachers, assessment of training needs for all teachers in secondary school, participation of teachers in planning implementing and evaluating professional development programs provided teachers before and during service, and finding effective communication channels between educational leaders and secondary school teachers.

Key Words: Professional efficiency– Educational planning

مقدمة:-

تعد تنمية الكفاءة المهنية أحد المداخل الرئيسية؛ لتحقيق التنمية البشرية، كما تعد من أفضل الاستثمارات التي تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها، وخاصة المؤسسة التعليمية، كما أنها المفتاح الأساسي لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أو باستخدام أساليب التعلم الذاتي وغيرها من الأساليب في ظل التطورات التكنولوجية والثورة المعلوماتية.

ويعد المعلم من أهم عناصر نظام التعليم العام، والذي يعتمد عليه بشكل أساسي في تطبيق نظام الجودة في التعليم؛ للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب، ولهذا يعطى التربويين دورا أكبر للمعلم، وما يقوم به في حجرة الدراسة في عملية التغيير التربوي، فالتعليم ذو الجودة العالية مرتبط بالمعلم الكفء، الذي يمتلك الكفايات الشخصية والفنية والمهنية التي تجعله قادرا على تقديم تعليم نوعي متميز (العزى، بشرى: ٢٠٠٧، ص ٧٣).

إن تطوير أداء المعلمين، وخاصة معلمى المرحلة الثانوية، فهي مرحلة حرجة من النمو تتضح فيها أفكار الفرد وتتمايز قدراته وتتبلور طموحاته، كما أنها تقوم بإعداد طلابها لمواصلة الدراسة بالجامعات والمعاهد، بالإضافة إلى شدة تأثير تلك المرحلة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع، وشدة حساسيتها للمتغيرات التربوية في التعليم العام(السيد، سامية محمود: ٢٠١١، ص ٤).

إن استمرار تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين يجب أن يكون بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم؛ لتحسين أحوال التربية والتعليم في مجتمعاتهم، لأن تعليم الأبناء بصورة أفضل يتوقف على قدرات وإمكانات معلمهم، ومما يجعل النمو المهني للمعلمين أمرا متطلبا وملحا ارتباطه الوثيق بتحسين مخرجات العمل التعليمي الذي يمارسه المعلم مع طلابه، وإحداث تعليم أفضل للطلاب خاصة طلاب المرحلة الثانوية العامة.

ويعتبر التخطيط التربوي عنصر أساسي في الارتقاء بكفاءة ومهارات معلمى المرحلة الثانوية العامة، إذ لا يمكن تنفيذ أى عمل دون تخطيط مسبق، والتخطيط التربوي في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وهو العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة التعليمية بوجه عام، وأى فرد في تلك

المؤسسة بوجه خاص وعلى رأسها المعلم، وهو ضرورة لازمة؛ لنجاح أى عمل؛ لأنه يحدد مايجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها(غنوم، أحمد:٢٠٠٧، ص٣٢٧).

إن تفعيل التخطيط التربوي يقتضى إيمان كافة العاملين بالتعليم بأهمية التخطيط التربوي القائم على وضوح الأهداف والأساليب وكيفية تحقيقها، فمن الأفضل أن يصبح التخطيط التربوي ثقافة لدى قادة التعليم وصانعي السياسات والمستشارين، وأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمون، حيث يساعدهم في وضع خطط لتعديل ممارساتهم المهنية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولما كانت الخطط التربوية بوضعها الراهن تواجه العديد من المعوقات عند تطبيقها على أرض الواقع من بينها القصور في تدريب المعلمين، وضعف تجهيزات الأبنية التعليمية من أثاث ومعامل ومختبرات، وضعف محتوى المنهج الدراسي، وقصور دور الإدارة المدرسية في توجيه المعلمين(علام، صلاح الدين:٢٠٠٦، ص٩٧).

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة حول تفعيل التخطيط التربوي كمدخل فى تنمية الكفاءة المهنية لمعلمى المرحلة الثانوية العامة فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، فالتطوير الذى تهدف إليه الدولة المصرية، ومايلقاه المعلم من تبعات ومسئوليات إضافية على كاهله وفقا لتلك الرؤية يتطلب تطوير الكفاءة المهنية لمعلمى المرحلة الثانوية، وبما ينسجم مع طبيعة الحياة المعاصرة، وإعداد جيل من المعلمين يتسم بالعطاء المستمر والابتكار الخلاق والتجديد الأصيل، وبما ينعكس إيجابا على الرقى بالنشء الصاعد من خلال إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات، وأنماط التفكير التى تهدف تلك الرؤية إلى تحقيقها.

مشكلة الدراسة:-

إن التغيرات المتسارعة فى المناهج والممارسات التربوية، وتوجه وزارة التربية والتعليم نحو التعليم الإلكتروني، وتبنيها العديد من المشروعات التى تعمل على تطوير المنظومة التعليمية، خاصة فى المرحلة الثانوية العامة كل ذلك أعطى أهمية متزايدة وشأننا أكبر لدور المعلم فى العملية التعليمية، فهو الذى يعمل على تنمية قدرات الطلاب واتجاهاتهم وطرق تفكيرهم، وهو مرشدهم إلى مصادر المعرفة وطرق التعلم الذاتى التى تمكنهم من متابعة تعلمهم وتجديد معارفهم(إبراهيم، حسام الدين محمد:٢٠١٣، ص٣٥).

فالمخرجات التربوية تظل الهم الشاغل في أى نظام تعليمي، فإعدادها حتى تكون مهينة لسوق العمل، والتفاعل مع التطور السريع والهائل في المعرفة والمعلومات؛ لمواكبة التقدم الذى وصلت إليه الدول المتقدمة من نتاج معرفى وتكنولوجى؛ وظفته لخدمة العلم والمعرفة، فأصبحت تلك المخرجات على قدر كبير من المهارات التى استطاعت من خلالها أن تلبى متطلبات سوق العمل لتلك الدول، وتلك المخرجات يقع العبء الأكبر فيها على المعلم، فهو أساس المنظومة التعليمية وبمقدار كفاءته وقدرته تكون فاعلية التعليم ومخرجاته، حيث تتضاءل الإمكانيات المادية والمناهج الدراسية فى غيبة المعلم الكفاء، فهو ذخيرة قوية كبرى ذلك أن تكوين جيل بأكمله إنما يعتمد اعتمادا كبيرا على مايتصف به ذلك المعلم من قدرات ومهارات وسمات تعينه على أداء مهمته بنجاح، مما يؤهله على إحداث تغيير فى سلوك طلابه.

فنجاح العملية التعليمية يتوقف على أداء المعلم، ومدى تمكنه من القدرات والمهارات اللازمة، فالمعلم هو العامل الأساسى؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالمؤسسات التربوية بجميع مراحلها، وهذا بالتأكيد يتوقف على كفاءته وقدرته على تنظيم البيئة الصفية، ومدى امتلاكه لفنيات ومهارات التدريس ووعيه بأهميتها بصورة وظيفية(شلبى، نوال محمد: ٢٠١٤، ص ٢).

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى تبني بعض المداخل التربوية المعاصرة؛ للمساهمة فى تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين، ومن أهمها مدخل التخطيط التربوى، إذ يعتبر مدخل التخطيط التربوى، أسلوب علمى يمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة بثوراتها العنيفة المتلاحقة التكنولوجية والمعلوماتية، ويعد ضروريا لتحسين جودة أداء المعلمين(العود، راتب سلامة، ٢٠٠٩، ص ٢٠١).

وتكمن أهمية التخطيط التربوى فى دوره الإيجابى فى التعرف على إمكانيات المجتمع المادية والبشرية، وتشخيص الواقع الاقتصادى والاجتماعى، وتحديد الأهداف التنموية والتعليمية، وتحديد الأولويات بين الأهداف المحددة، وترجمة الأهداف إلى خطط ومشروعات وبرامج تربوية وتعليمية، والاختيار بين البدائل الكثيرة والممكنة فى مجال البرامج والوسائل والإجراءات بما هو أنسب لتلبية احتياجات التنمية الشاملة المتوازية فى المجتمع، وبما يتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة، ومواجهة أهم الصعوبات التى تعوق تحقيق الأهداف.

وقد أشار (عيدرأوس، أحمد:٢٠٠٥، ص٢٢٠) أن هناك الكثير من المعوقات التي تعوق تنفيذ الخطط التربوية، مثل ضعف الكوادر البشرية، وتضارب القرارات الوزارية وضعف قناعة المعنيين بجدوى التخطيط التربوي، وتدنى الإمكانيات داخل المدارس، وقلة الموارد المالية وانخفاض دخل العاملين، وغياب المشاركة الفعالة، وضعف دور المجتمع المحلي، وغياب نظم تقويم الأداء والرقابة الفعالة لجودة العملية التعليمية.

وبالتالي يمكن القول أن المشكلات التي تواجه تنمية قدرات ومهارات المعلمين هي التي فرضت الاهتمام بالتخطيط التربوي؛ لتحقيق التوازن بين متطلبات المجتمع من المعلم، وعلى قدرة المعلم على الوفاء بهذه المتطلبات، ولأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط التربوي في حل المشكلات سواء أكانت هذه المشكلات متعلقة بالطلاب أو المعلمين أو المباني الدراسية وتجهيزاتها.

ويمكن تناول مشكلة الدراسة في ضوء الأسئلة الرئيسية الآتية:-

- ١- ما الإطار الفكري للكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة ؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للتخطيط التربوي كمدخل لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة؟
- ٣- ما واقع دور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في بعض محافظات جنوب الصعيد (قنا- الأقصر-أسوان) ؟
- ٤- ما التوصيات المقترحة؛ لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط التربوي؟

أهداف الدراسة :-

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في الآتي:

- ١- تحديد الإطار الفكري لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة.
- ٢- التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط التربوي، كمدخل لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة.
- ٣- الكشف عن واقع دور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في بعض محافظات جنوب الصعيد (قنا- الأقصر-أسوان).

٤- وضع توصيات مقترحة؛ لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط التربوي.

أهمية الدراسة:-

تبرز أهمية الدراسة في أنها:-

- ١- اهتمام العديد من البحوث والدراسات التربوية المصرية والعربية والعالمية بتنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.
- ٢- تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتطوير كفاءة ومهارات معلمى المرحلة الثانوية العامة.
- ٣- طبيعة المرحلة الزمنية الراهنة التى تزايد فيها الاهتمام بتطبيق التخطيط التربوي فى المؤسسات التعليمية.
- ٤- تتيح هذه الدراسة مجالاً خصباً؛ للكشف عن دور التخطيط التربوي؛ فى تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.
- ٥- تساير الاتجاهات العلمية المعاصرة التى تتبنى مدخل التخطيط التربوي فى العملية التعليمية، وتعمل على تطويره.

منهج الدراسة:-

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة فى ضوء مدخل التخطيط التربوي؛ نظراً لمناسبة هذا المنهج مع أغراض الدراسة.

حدود الدراسة:-

- (أ) - حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة فى موضوعها على تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة فى ضوء مدخل التخطيط التربوي.
- (ب) - الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من معلمى ومديري المدارس بالمرحلة الثانوية العامة.
- (ج) - الحدود المكانية: طبقت الدراسة فى بعض محافظات جنوب الصعيد محافظات (قنا- الأقصر - أسوان).
- (د) - الحدود الزمانية: عام(٢٠٢١-٢٠٢٣)

أداة الدراسة:-

اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ كوسيلة للتعرف على واقع تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التخطيط التربوي.

مصطلحات الدراسة:-**١ - الكفاءة المهنية: - Professional efficiency**

يعرفها توفيق مرعي بأنها المقدرّة على شيء بكفاءة وفعالية، ومستوى معين من الأداء (مرعي، توفيق: ٢٠٠٣، ص ٢٥)..

وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة من المعارف والمهارات التي يجب أن يمتلكها المعلمون أثناء عملية التدريس، والتي تمكنهم من أداء عملهم في أكمل وجه، والتي تنمي من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والتخطيط التربوي السليم في التعليم.

٢ - التخطيط التربوي: - Educational planning

يعرف التخطيط لغة من الفعل خطط كالخط: وهي عبارة عن الطريقة المستطيلة في الشيء والتخطيط أي التسطير (ابن منظور، جمال الدين: ٢٠٠٠، ص ٣٥٠).

ويعرف (حجي، أحمد: ٢٠٠٢، ص ١٥) التخطيط بأنه عملية منظمة؛ لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة، وفقا لأولويات مختارة بعناية؛ بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة، ولعناصر الزمن والتكلفة؛ كي يصبح نظام التربية بمراحله الأساسية أكثر كفاية وفعالية للاستجابة لحاجات المتعلمين، وبما شأنه الإسراع بمعدلات تنموية مرتفعة، وخلق الرغبة في التقدم المستمر.

ويعرف إجرائيا بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال تحديد الوسائل والطرق والتدابير الكفيلة بالاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والطاقات البشرية بهدف الارتقاء بالمنظومة التعليمية.

الدراسات السابقة:-

أولا الدراسات العربية

١- دراسة إبراهيم الحسن الحكمي (٢٠١٠):-

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب، وكذلك الكشف عن المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المتطلبة لمعلميهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة المهنية المتطلبة لأساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلاب هي ستة كفاءات رئيسية (الشخصية، والإعداد للمحاضر، العلاقات الإنسانية، التمكن العلمي، النمو المهني، وأخيرا الأساليب المتبعة في التحفيز والتعزيز).

٢- دراسة محمد أحمد عبدالمحسن (٢٠١٣):-

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية برنامج مقترح لرفع الكفاءة المهنية لموجهي التربية الرياضية، ويتكون البرنامج المقترح من خمس محاور (الأهداف- مستويات الجانب الفني- الجانب المعرفي- تطوير الأداء- التقويم)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية، والبالغ عددهم ٩ كليات، وتم توزيع الاستبيان على ٥١ عضو من هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة بناء على آراء عينة البحث إلى مناسبة البرنامج المقترح وبتميزه بالوضوح والشمول، ومناسبته لطبيعة المرحلة التي سيتعامل معها موجه التربية الرياضية.

٣- دراسة عيدة حداد محمد (٢٠١٦):-

هدف البحث إلى الكشف عن دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري التعليم الثانوي والمتوسط، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة ٦٧ مديرا بالمقاطعة الشرقية لولاية أم البواقي، وتوصلت الدراسة إلى ممارسة مديري التعليم الثانوي والمتوسط التخطيط التربوي وإدارة التغيير بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري التعليم المتوسط والثانوي في ممارسة التخطيط التربوي وإدارة التغيير عند مستوى ٠,٠٥.

٤- دراسة ناصر أحمد ناصر (٢٠١٧) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية للمعلمين بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت قوامها ٢٠٠ معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت جاء بمستوى دلالة منخفض، بينما جاء دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة في تنمية المهارات المعرفية لدى المعلمين باستخدام التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى دلالة متوسط، أما دور الإدارة المدرسية في تنمية المهارات المعرفية لدى المعلمين باستخدام التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى دلالة منخفض، بينما دور الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين باستخدام التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى دلالة منخفض، أما دور الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين باستخدام التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى دلالة منخفض.

٥- دراسة رشا السيد صبرى (٢٠١٨) :-

هدف البحث إلى الكشف عن فاعلية برنامج تدريبي مقترح؛ لتصميم المواقف التدريسية بأنموذج مكارثي في تنمية بعض متطلبات الكفاءة المهنية لمعلمي الرياضيات، وتنمية الثقة الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين المجموعة الأولى ٣٠ معلما من معلمي الرياضيات المرحلة الابتدائية بإدارة الجيزة التعليمية، ومجموعة البحث الثانية تكونت من ٤٧٥ تلميذ من تلاميذهم بالمرحلة الابتدائية، حيث تم تطبيق اختبار قبلي على مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين والثقة الرياضية للتلاميذ، ومن ثم تدريس البرنامج المقترح على المجموعتين، وإجراء اختبار بعدي على تلك المجموعتين.

وتوصلت الباحثة إلى وجود فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات درجات التطبيق القبلي والبعدي على مجموعة البحث الأولى من المعلمين لقياس الكفاءة المهنية؛ لصالح التطبيق البعدي، ووجود فرق دال إحصائيا عند مستوى ٠,٠١ بين متوسطات درجات التطبيق القبلي والبعدي على مجموعة البحث الثانية من التلاميذ؛ لقياس الثقة الرياضية لديهم لصالح التطبيق البعدي.

ثانيا الدراسات الأجنبية

١- دراسة ديفيز Davis (2007):-

هدف البحث إلى توضيح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأشارت الدراسة إلى أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، وأن هناك طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس؛ لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة تتمثل في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط، موضحاً أن أهم التوجهات الاستراتيجية للمدرسة هي توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي.

٢- دراسة مارجريت Margart (2012):-

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى الاعتقاد بأن التخطيط التنموي يكون أكثر فاعلية عندما يرتبط بوثيقة مكتوبة بوضوح تم وضعها بالتعاون بين العاملين، والتي تعبر عن القيم والمعتقدات في المدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتي دراسة، وكانت من أبرز النتائج وضوح العبارات الموضوعية في المدارس، كالرؤية والرسالة لجميع العاملين، ووضوح الرؤية للموظفين الجدد قبل وأثناء تعيينهم في المدرسة، وتعزيز القدرة لديهم على العمل وفقها، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في وضع أبعاد الخطة الاستراتيجية.

٣- دراسة أنيني وأرييري Anyiene&Areri (2016):-

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المدارس الثانوية بكينيا، مع تحليل تأثير الأسلوب القيادي والاتصال في التنفيذ الناجح للخطة، أما منهج الدراسة فكان المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من ١٠٥ من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين داخل ١٥ مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي للإدارة من الأساليب الأكثر تفضيلاً، حيث تعتبر مشاركة الموظفين في صنع القرار الأساس الذي يؤثر على تنفيذ الخطة.

٤- دراسة لى؛ وآخرين Lee et. al (2018):-

هدف البحث إلى تقييم الكفاءة المهنية المطلوبة لمعلمي التلاميذ المعاقين بصريا، طبقا لمعايير الكفاءة المهنية التي تم تطويرها بواسطة مجلس التربية الخاصة لمعلمي التربية الخاصة في ٢٠٠١، حيث تم استخدام استبيان لجمع المعلومات من ١٩٠ معلما بكوريا الجنوبية من معلمي التلاميذ المعاقين بصريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠١ في بعض الأبعاد، وهى التواصل والممارسات المهنية والأخلاقية، والتعاون بين مجموعات المعلمين فى رياض الأطفال والابتدائى والمتوسط والثانوى.

التعقيب على الدراسات السابقة:-

- ١- اهتمت بعض الدراسات بمتغير التخطيط التربوى، وبعضها بالكفاءة المهنية للمعلمين، وتتشابه الدراسات السابقة فى التأكيد على وجود قصور فى تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.
- ٢- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفى.
- ٣- تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فى الحدود الزمانية والمكانية.
- ٤- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى الهدف والمضمون.

الإطار النظرى للدراسة:

أولا الإطار الفكرى لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية العامة:

ويتم تناول هذا المحور من خلال طرح أهداف وأساليب تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.

١- أهداف تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية:-

اختلفت أهداف التطور المهني للمعلم فى السبعينات والثمانينات الميلادية من القرن الماضى عن العصر الحالى، حيث انصبت على زيادة معرفة المعلمين من خلال الخبراء والمختصين من خارج المدرسة فى حين توسع فى التسعينات؛ لتشارك فيه المنظمات التى ينتمون إليها، وبدأ الاتجاه فى الألفية الجديدة إلى تصميم البرامج؛ لمساعدة المعلمين على فهم عمليات التعليم والتعلم، فهما أعمق من خلال الخبرات المباشرة التى تساعد الطلاب على التعلم بأساليب فعالة(الكندرى، جاسم يوسف:٢٠٠٢، ص١٢).

ويتزامن التوجه نحو تطوير برامج إعداد المعلم، وتحديثها مع شيوع فكرة مهيمنة على الخطاب العام مفادها أن هناك ضعف عاما في مخرجات التعليم في كل مراحلها التعليمية ناتجا من ضعف المستوى العلمي والفني للمعلم، وتدنى الرضا المهني لديه، وشيوع فكرة أن التعليم مهنة من لا مهنة له، ومثل تلك الأفكار تمثل نوعا من الضغط على القائمين على أمر إعداد المعلم؛ لإعادة النظر في استراتيجياته وإجراءاته؛ بهدف الإرتقاء بمستوى المعلم وإصلاح عملية التعليم(الأحمد، خالد طه:٢٠٠٥، ص٣٢٢).

إن برامج التنمية المهنية تسعى إلى تنمية المعلم تنمية متكاملة؛ وزيادة قدرات المعلم الإبداعية في شتى الأمور المهنية، كحل المشكلات أو التعامل مع التقنيات المتطورة، أو المشاركة في صنع واتخاذ القرار، أو تكوين العلاقات الاجتماعية المثمرة داخل المؤسسة التعليمية. وتهدف تنمية الكفاءة المهنية للمعلم إلى تحقيق التكامل في شخصية المعلم من جميع الجوانب السلوكية والمعرفية والوجدانية من أهمها:

- رفع المعدلات الإنتاجية للمعلم، الأمر الذي يتم برفع معدلات الأداء والخبرات والمهارات للمعلم، وتزويده بما يستجد من تطورات قطاع التربية، ورصد القدرات والمهارات الكامنة لدى المعلم.
- إكساب المعلم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار، وتمكينه من استخدام أساليب التقويم الذاتي والتفكير الناقد والابتكار(محروس، محمد الأصمعي:٢٠٠٢، ص٨٤).
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلم، والتي من ضمنها الولاء والهوية الثقافية والوطنية، والدافعية نحو التعلم مدى الحياة وجماعية الأداء.
- تمكين المعلم من الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة كمصدر من مصادر المعرفة.
- توسيع نظرة المعلم نحو التجريب والتعلم بالممارسة، وتقبل الرؤى الجديدة للتعليم.
- تجديد معلومات ومعارف المعلمين؛ لكي تتواكب مع الثورة المعرفية التي يشهدها المجتمع اليوم في شتى ميادين العلم والمعرفة(Gaither, carolcarson:2018,p35).

٢- أساليب تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين:-

تتعدد أساليب تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين، فى إطار تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وتلك البرامج متنوعة ومستمرة باستمرار المعلم فى الخدمة، وتتنوع أساليب تدريب المعلمين منها ما هو تقليدى ومنها ما هو حديث، ويمكن تناول أبرز هذه الأساليب كالاتى:

أ) _ الأساليب التقليدية النظرية:**١- أسلوب المحاضرة:-**

ويقصد بالمحاضرة عملية اتصال تتم بين المحاضر ومجموعة من الأفراد، يقوم فيها المحاضر بطرح بعض الأفكار والمعلومات التى تدور حول موضوع معين سبق له إعداده وتنظيمه (عامر، طارق عبدالرؤف: ٢٠١٢، ص ١٤٦).

وتعتمد المحاضرة على الأساليب الشفهية، والتى تستخدم لنقل المعلومات والمعارف، وتوضيح الأفكار وتنفيذها، وتعد المحاضرة من الأساليب الأكثر شيوعا إلا أنها أيضا أكثرها تعرضا للنقد، فهى لاتحقق أى نوع من الابتكار والإثارة، كما أنها وسيلة اتصال من جانب واحد، وهى وسيلة مملة عند أكثر المتدربين، وتعطى حالة سلبية للمتدربين كما أنها لاتقيد فى الإجابة عن الاستفسارات للأشياء الغامضة؛ نظرا لكثرة أعداد المتدربين وضيق الوقت، وقد يكون المحتوى المقدم لاجعل المتدربين يميلون للإبصتات، مما يشعرهم بعدم جدوى تلك المحاضرات.

وعلى الرغم من أهمية أسلوب المحاضرة وأوجه الاستفادة منها، إلا أن هناك عيوب كثيرة فى

ذلك الأسلوب منها (محمد، عزت عبدالغنى، ٢٠١٤، ص ٢٥):

أ- ضعف التغذية الراجعة؛ لضعف مشاركة المتدرب، والاعتماد كليا على المحاضر.

ب- تعتمد المحاضرة على حاسة السمع دون غيرها من الحواس.

ج- سلبية المتدرب، حيث يستقبل المعلومات دون القيام بأى جهد فكرى مما يسبب الملل.

٢- الحلقات النقاشية:-

المناقشة هى أحد الأساليب التى تستخدم فى التعليم والتعلم كل ذلك لما لهذا الأسلوب من

سمات يغرسها فى المتعلم ومن أهمها (جاد الكريم، علاء: ٢٠١٢، ص ١٤١٨):

- تمكين المعلمين المتدربين من التفاعل والاتصال بالأفكار والمشاعر والخبرات.

- تتيح للمعلم المتدرب المشاركة، وتساعد على نمو المهارات الاجتماعية للمتدربين.
 - تزيد من ثقة المعلم في نفسه، وتتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعلومات.
 - تزيد من دافعية المعلم نحو التدريب، وتسمح بالتعاون لحل المشكلات التي يواجهها المعلم.
 - تتناسب مع مستويات المعلمين المختلفة، وتستخدم في كل مراحل التدريب.
 وعلى الرغم مما تتمتع به حلقات المناقشة من مميزات، إلا أنه مازال المدرب هو المتحكم في إدارة وتوجيه الحوار، والدخول أحيانا في نقاشات جانبية تؤدي لضياع الوقت، فجاح حلقات المناقشة يتطلب عمل الأفراد معا في إطار تعاوني لحل المشكلات، على أن يستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات .

٣- المؤتمرات التدريبية:-

ويقصد بها اجتماع مجموعة من الأفراد يسهم كلا منهم بحكم خبرته ومجال عمله فيما يتعلق بالمشكلة موضوع المؤتمر، ويكون الهدف الأساسي منها تبادل الخبرات والمعرفة، ونقل المعلومات من ذوى الخبرة إلى المعلمين، ويعتبر المؤتمر التدريبي من أنجح طرق التدريب إذا توافر لدى الأفراد الخبرات الكافية التي تمكنهم من الوصول للحلول للمشكلات المطروحة(خليفة، عبدالسميع:٢٠٠٤، ص٥٥).

ويتضمن المؤتمر تقديم الأسئلة من قبل المشاركين وإبراز التعليقات، ويتيح أسلوب النقاش الفرص أمام المتدربين والمدرسين؛ لتبادل الأفكار والآراء والرؤى نحو الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدي إلى الاستفادة الجماعية، حيث يقدم كل عضو آراء واتجاهات مختلفة، كذلك يؤدي إلى الإسهام في تنمية المعرفة عن طريق الاستفادة من خبرات الآخرين(عبدالعليم، طارق:٢٠١٥، ص٥٥).

ويبدأ رئيس المؤتمر بعرض المشكلة التي يرغب المؤتمر في مناقشتها، ويوضح أهميتها لأفراد المجموعة، ويعمل على توجيه المشاركين؛ لعدم الخروج عن نطاق الموضوع، وتحديد اختلافات الآراء وتلخيص النتائج، وصولا إلى استخلاص نتائج المؤتمر.

ب- الأساليب الحديثة العلمية:-

تتعدد الأساليب التي تعتمد على المهارات العملية، حيث تتيح تلك الأساليب للمعلمين تبادل الآراء والأفكار والخبرات العملية من خلال الحوار والمناقشات، ومن أبرز تلك الأساليب الآتى:

١ - أسلوب تبادل الزيارات:-

وهو قيام معلم أو أكثر بزيارة زميل لهم فى حجرة الدراسة، وذلك للإطلاع على كيفية استخدامه للوسائل التعليمية وطرق التدريس، ومن خلال تلك الزيارات يتواصل المعلمون سوياً، ويتحدثون حول ممارساتهم المهنية، ويلاحظون ممارسات أقرانهم المهنية، ويستفيدون من التغذية الراجعة فيما بينهم، ويشتركون سوياً فى إعداد المواد التعليمية، والتخطيط لها وتقويمها، ويتبادل المعلمون سوياً تعليم بعضهم البعض مهارات وفتيات التدريس (مدبولى، محمد: ٢٠٠٢، ص ٢٥).

ويقوم المعلمون كمجموعة بوضع خطط التنمية المهنية الخاصة بهم، بحيث يكونوا مسئولين بصفة مستمرة عن الجودة فى برامج التنمية الخاصة بهم، وتأخذ التنمية المهنية صوراً عدة منها:

- إجراء حوار مهني بين المعلمين؛ لمناقشة القضايا المهنية التي تشغل اهتماماتهم.

- الإشراف المتبادل بين الأقران من المعلمين والتدريب المتبادل.

- البحث سوياً بين المعلمين حول المشكلات الحقيقية التي تواجههم، ومحاولة وضع حلول

لها (الخطيب، فالح سعيد: ٢٠١٢، ص ٥٢).

وعلى الرغم من إيجابيات ذلك الأسلوب، إلا أن هناك بعض السلبيات مثل تقليد بعض المعلمين لزملائهم بالرغم من اختلاف الظروف والطلاب وطبيعة المدرسة، وإثارة حساسية خاصة عند بعض المعلمين المزارين خاصة إذا لم يكونوا على علم بأسباب تلك الزيارات، والمبالغة فى تجسيم الأخطاء والسخرية، وإظهار عدم الثقة، والقسوة الزائدة فى محاولة تقويم الحصة.

٢- التدريب عن بعد:-

يعتمد التعليم عن بعد على توافر توجه ذاتي لدى المتعلم، والمساعدة فى توفير قدر من التدريب بأقل كلفة وزمن وتقنية متاحة، بما يسمح للمعلم باستكمال نموه المهني دون التغيب من المدرسة خاصة فى المناطق النائية؛ نظراً للإنتشار الواسع لاستخدام الإنترنت والكمبيوتر كون تلك الوسائل تتخطى حاجز الزمان والمكان وتوفر الجهد، فقد أتاحت للمعلم قدراً من المرونة فى الحصول على المعلومة، والمشاركة فى نقل الخبرات للآخرين، وتقديم الحلول والمقترحات فيما يعرف بالمناقشات أو المنتديات، والتي تسهم فى تنمية مهارات المعلم فى التعامل مع التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت مصدر تعلم مهم فى عالم اليوم.

ولعل من أهم الأسباب التي تدعو إلى توظيف تكنولوجيا التعليم في عملية تدريب المعلمين هو تغير دور المعلم في عصر الثورة المعلوماتية، حيث أصبح تركيزه منصبا على إتاحة الفرصة أمام الطلاب؛ للمشاركة في العملية التعليمية، والاعتماد على الذات؛ للتعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات وكيفية استخدامها في العملية التعليمية، وكذلك تزويد الطلاب بمهارات البحث الذاتي، باستخدام الحاسب وشبكة الانترنت بما يتماشى مع متطلبات العصر (نداف، شادي: ٢٠٠٢، ص ٦٤).

٣- ورش العمل:-

الورش الدراسية هي أحد الأساليب التدريبية التي ينضم إليها المعلم؛ للوصول لحلول للمشكلات التي يواجهها في مدرسته، سواء بمعاونة المدربين أو المتدربين أقرانه، ويشارك في تلك الورش المعلمون وواضعوا المناهج والإداريون والموجهون والمقومون، ويتم تقسيمهم لمجموعات صغيرة تبعا للمشكلات التي يدرسونها، وقد يعملون منفردين تحت إشراف متخصصين يقدمون لهم الدعم والمساندة، ويتم التعاون بين الزملاء من خلال ورش العمل والحلقات الدراسية، فهي فرصة لتلاقى الأفكار والخبرات والآراء بشكل جماعي، كما أنها تساعد الأعضاء المستجدين على الاستفادة من خبرات ومعارف وتجارب الأساتذة القدماء بشكل يساهم في رفع كفاياتهم التدريسية؛ للتغلب على المعوقات التي تواجههم.

وتتسم ورش العمل ببعض العيوب منها، احتكار مجموعة من المعلمين الأعمال وتنفيذها بشكل فردي، وإحجام بعض المعلمين عن المشاركة في العمل، ونقص الأدوات والأجهزة، وعدم تلقى المعلمين التدريب الكافي لاستخدام الورش التعليمية.

ثانيا الإطّار المفاهيمي للتخطيط التربوي:-

١- نشأة وتطور التخطيط التربوي:-

يعد التخطيط عملية قديمة قدم الحياة البشرية نفسها بما يحمله من معاني التفكير والتوقع، فكل فرد أو جماعة تمارس نوعا من التخطيط؛ لخلق الموازنة بين الاحتياجات الفعلية والموارد والإمكانات المتاحة، فالتخطيط العام وجد منذ أن خلق الله الإنسان، وقد طبق الإنسان التخطيط بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حيث رتب لأمر معاشه، وأعد لمواجهة تقلبات الطبيعة ومشاكلها. فالتخطيط ليس مستحدثا عصريا بقدر ما هو ملازم للبشرية منذ عصورها الأولى، وإن لم يكن بالصورة التي نلمسها في العصر الحالي، حيث اهتم الإسبرطيون منذ ٢٥٠٠ عام بالتخطيط التربوي

لدولتهم، ووضعوا خطة تربوية تتسجم مع الأهداف العسكرية والاقتصادية لدولتهم، وقد ساهم الفلاسفة اليونانيين بقدر مهم في التعرض للتخطيط التربوي، ويظهر ذلك جليا في كتابات أفلاطون عن جمهوريته الفاضلة وأرسطو، وتبعهم عدد كبير من الفلاسفة والعلماء الغربيين مثل روسو وكونتيليان، حيث ساهموا بقدر مهم في نشأة التخطيط التربوي الحالي، وأثروا تأثيرا عميقا في المجتمع، ولكن خططهم كانت محدودة الكم والوقت (جوهر، على: ٢٠٠٤، ص ١٦٠).

وقد ظهرت أولى المحاولات في العصر الحديث في الاتحاد السوفيتي عام ١٩٢٣؛ لوضع خطة تعليمية خمسية، وقد أفادت في تقديم بعض الخبرات الفنية في مجال التخطيط التربوي، ولكنها كانت محاولة محدودة وقصيرة المدى، وتفتقر إلى الترابط؛ نتيجة تغير الخطط من عام إلى آخر، ثم أحدثت المملكة المتحدة نقلة نوعية بإصدارها قانون عام ١٩٤٤ يلزم سلطات التربية المحلية وعددها ١٤٦ سلطة محلية بوضع خطة لتطوير التربية، ثم أسست فرنسا هيئة لتخطيط التجهيز المدرسي والجامعي والعلمي والفني عام ١٩٥١، حتى أصبحت عام ١٩٥٣ جزءا من خطتها العامة (جمال الدين، نجوى: ٢٠١٧، ص ٢٣).

وانتقل التخطيط التربوي للدول النامية بعد استقلالها بعد الحرب العالمية الثانية كاليهند عام ١٩٥٠، والمغرب وباكستان عام ١٩٥٨، وتونس عام ١٩٥٨، ومصر وسوريا عام ١٩٦٠، وهكذا تتابع انتشار التخطيط التربوي في معظم دول العالم، وتبعاً لذلك ظهرت تجارب مختلفة ساهمت في تطوير محتوى وأساليب التخطيط، فبعد أن كان قاصرا على الجوانب الكمية للتعليم صار يشتمل على الجوانب النوعية أيضا، وقد شاع انتشار التخطيط بصورة جلية في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين (Wheelen, Tomas & Hunger, David: 1998, P38).

إن المتتبع لمسار تلك الخطط يلاحظ أنها اختلفت كثيرا من حيث المدى والأهداف، حيث وضع بعضها؛ لكي ينفذ على نطاق الدولة ككل، واقتصر بعضها على مؤسسات بذاتها، فكانت بعض الخطط أكثر فاعلية من غيرها، وفي حين أن بعضها صدر في مناخ ديكتاتوري تسلطي، فقد صدرت خطط أخرى في ظل بيئة جماعية فيها أكبر قدر من الديمقراطية.

٢ - أهمية التخطيط التربوي:

تهتم المجتمعات المعاصرة بالتخطيط التربوي؛ لتلبية الحاجات المتزايدة للتعليم، ومواجهة الصعوبات التي تواجه التعليم المعاصر في مسعى؛ للتوفيق بين الطلب على التعليم، وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من التعليم.

وقد أشار (المصرى، منذر:٢٠١٢، ص ٩٠) إلى أنه يجب استخدام التخطيط التربوي في جميع أنشطة التعليم والتدريب المهني والتقني في الدول العربية المختلفة؛ لما يحققه من صياغة دقيقة للخطة المستقبلية التي تساعد في تحقيق جودة نظم التعليم، والتنمية للمعلمين والطلاب على حد سواء، وزيادة فاعلية عملية التعلم.

ولما كانت التربية من أكثر الميادين العلمية حاجة إلى آلية منظمة تستوعب المعطيات المختلفة على نحو متكامل، فقد ظهر مفهوم التخطيط التربوي في المؤسسات التربوية؛ لتنظيم العمل في تلك المؤسسات من خلال رؤية واضحة لمدخلاتها، والعمليات التي تتم فيها، حيث يسهم التخطيط التربوي في إعداد الكوادر والقوى العاملة، وبناء القدرات البشرية، فالعديد من الدول بدأت تضاعف من اهتمامها بالتخطيط التربوي، وذلك لتطوير التعليم وتحسين نوعيته، وجعله أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات خطط التنمية، أو التكيف مع المجتمع ومتطلباته.

وبذلك برزت الحاجة إلى تطوير التعليم بنظرة علمية واعية تقوم على معالجة مشكلاته الراهنة بأساليب غير تقليدية، وأحد هذه الأساليب هو التخطيط التربوي، حيث تم الاستعانة به في كثير من دول العالم، وذلك نتيجة لعدة مبررات من بينها كثرة تأثير العوامل البيئية والمجتمعية في التعليم، وتشابك المشكلات المجتمعية وتنوع أبعادها، وازدياد النقد الموجه إلى التخطيط التقليدي المتبع في التعليم لسنوات طويلة(وهبة، عماد:٢٠١١، ص ٥٢).

ويرى أليسون (Allison, 2002, p.132) أن أهمية التخطيط التربوي تتمثل في تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة، واختصار الزمن في عملية التطوير، واختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ.

ويؤكد(إسماعيل، أحمد:٢٠١٧، ص ٣٧) بأهمية التخطيط في المؤسسات التعليمية، باعتباره ضرورة أملتتها الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع المصري، وتلك

الظروف حتمت ضرورة وضع التدابير والإجراءات اللازمة؛ للموازنة بين متطلبات المجتمع من التعليم، وبين الظروف الاقتصادية المتغيرة التي يعيشها المجتمع المصري.

بالإضافة إلى أهميته لإدراك حجم التغيرات المحلية والعالمية، واستكشاف إمكانيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وتحليل موقف جميع الكيانات والمؤسسات المرتبطة بها، وكذلك التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة فيها.

ومن هذا المنطلق أصبح التخطيط التربوي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى، ووضع الإصلاحات موضع التطبيق، حيث يهدف التخطيط التربوي إلى الإرتقاء بمستوى الأداء للمؤسسات التعليمية بمختلف عناصرها، وعلى رأسهم المعلم من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأعضاء المجتمع المدرسي، إذ يحدد التخطيط التربوي الغاية ويعطى المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء، ومتابعة مدى التقدم الذي تم إحرازه في العملية التعليمية داخل المدرسة(الصغير، أحمد:٢٠٠٩، ص٦٧).

٣- متطلبات التخطيط التربوي كمدخل لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة

الثانوية:-

ونظرا لتلك الأهمية للتخطيط التربوي كمدخل لتنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية، فإنه يجب مراعاة بعض المتطلبات اللازمة لنجاح عملية التخطيط التربوي وهي كالاتي:

❖ الإعداد المسبق للقيام بعملية التخطيط التربوي:-

تعد عملية التهيئة المسبقة للتخطيط من أهم متطلبات التخطيط التربوي، وتتم من خلال إقناع أعضاء المؤسسات التعليمية بأهمية وضرورة إعداد الخطة التربوية، والتعرف على الأساليب والأدوات اللازمة؛ لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق عملية التخطيط التربوي، والتعرف على القدرات والمهارات لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتحديد مدى ملاءمتها وكفايتها؛ للقيام بعملية التخطيط التربوي(داوود، عبدالعزيز:٢٠١٣، ص٥٤) ، وعلى حقيقة الموقف الفعلي للمؤسسات، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة، وتوزيعها والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها، وتحديد أعضاء فريق التخطيط، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم.

❖ توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط التربوي:-

يتطلب تنفيذ عملية التخطيط توافر البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالموضوع المراد التخطيط له، ومصادر الحصول على تلك المعلومات، وأساليب تحليل وتفسير المعلومات، وكيفية الاستفادة منها في إعداد الخطة، وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها، وهذه المعلومات قد تكون كمية أو كيفية، مع التأكيد من صدق ودقة تلك المعلومات (Goetz, M.E.: 2008, P5).

❖ وجود إدارة عليا فاعلة:-

حيث أن التطبيق يحتاج إلى أشخاص متخصصون لديهم خبرة سابقة، وإلى إدارة فاعلة تقوم ببعض الوظائف الرئيسية، ومنها الاختيار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق، ووضع نظام الدعم المالي والإداري المطلوب لنجاح تطبيق الخطة (هوانة، وليد: ٢٠٠١، ص ٤٧)، فالتخطيط التربوي أسلوب علمي يتفق الجميع على أن من يقوم به، ويتولى عملية وضعه يشترط أن يكون على مستوى معين من الكفاءة والخبرة العلمية والعملية، بحيث يكون قادرا على تفسير البيانات والمعلومات الشاملة لعناصر النظام التربوي، ويحدد أهدافه بدقة، ويراعي المتغيرات المستقبلية، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية (الجبيري، خلف: ٢٠١٤، ص ٢٩).

❖ استمرار أساليب المتابعة والتقييم المستمر:-

إن نجاح تطبيق عملية التخطيط يتطلب متابعة مستمرة لخطواته منذ تحديد أهدافه وحتى عملية التطبيق، أي ملاحظة جوانب الأداء والتنفيذ، وإجراء التعديلات الفورية في حالة ظهور تهديدات قد تعوق تنفيذ الخطة التربوية، والتأكد من أن نتائج التنفيذ متماشية مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

❖ توفير كافة الإمكانيات اللازمة لعملية التخطيط التربوي:-

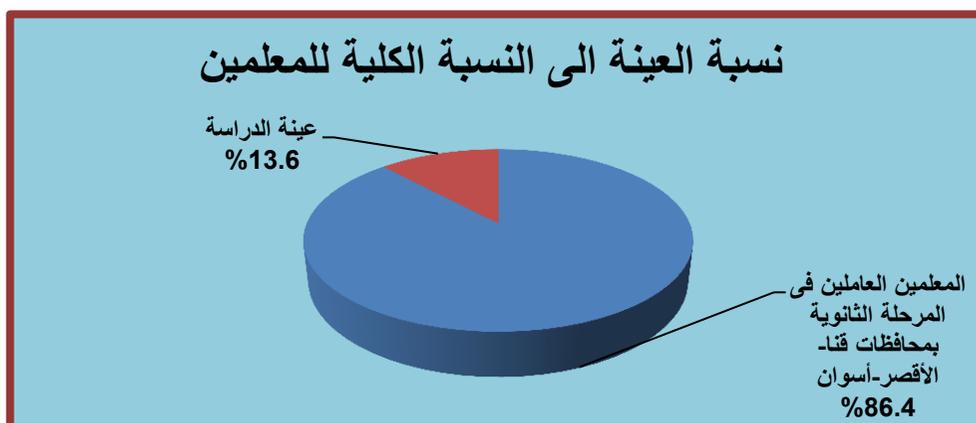
فالإنفاق على الخطط والبرامج وعلى المخططين والمستشارين القائمين بعملية التخطيط يستلزم تحديد ميزانية تقديرية ومخصصات مالية، وتسهيل السياسات والقواعد والإجراءات، بالإضافة إلى توفير كافة الإمكانيات التنظيمية والبشرية المناسبة، وتوفير الوسائل والأساليب والأدوات والتقنيات، واستمرار عمليات التدريب والتوعية لدى المستويات الفنية والإدارية في مختلف المواقع التنفيذية، بحيث تتكامل كل الجوانب والمجالات؛ لإنجاح عملية التخطيط التربوي (Ghonemm, M.: 2016, P.681).

ثالثا عينة الدراسة:-

تم اختيار عينة الدراسة التي تم بها التطبيق بطريقة عشوائية من بعض الإدارات التعليمية في محافظات (قنا- الأقصر- أسوان)، وتم الحصول على بيانات إحصائية حديثة وافية عن العدد الإجمالي للمدارس والمعلمين من خلال إدارة الإحصاء في محافظات (قنا- الأقصر- أسوان).
جدول يوضح إجمالي عدد المعلمين في محافظات قنا- الأقصر- أسوان.

المحافظة	عدد المعلمين	عدد عينة الدراسة	النسبة من حجم العينة	النسبة من مجتمع الدراسة
قنا	٢٨٥١	٣٢٧	%٤٨	%٦.٥
الأقصر	١١٢٢	١٩٧	%٢٩	%٤
أسوان	١٠٤٣	١٥٦	%٢٣	%٣.١
المجموع	٥٠١٦	٦٨٠	%١٠٠	%١٣.٦

وقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على عينة قوامها (٦٨٠) من معلمى المرحلة الثانوية العامة بمحافظات (قنا- الأقصر- أسوان) من إجمالي (٥٠١٦) معلم يعملون في تلك المدارس بنسبة ١٣,٦%، وهذه النسبة مناسبة لحجم العينة، ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة وتمثيلها لمجتمع الدراسة تبعاً للمعلمين.



والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع ونسبتهم المئوية.

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٣٦٠	%٥٣
أنثى	٣٢٠	%٤٧
المجموع	٦٨٠	%١٠٠

وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	٨٢	%١٢
أكثر من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	١٥٦	%٢٣
أكثر من ١٥ سنة	٤٤٢	%٦٥
المجموع	٦٨٠	%١٠٠

وقد بلغ متوسط استجابة أفراد العينة على واقع دور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية (٢٠٠٢)، وهذا مؤشر على أن المعلمين يعتقدوا أن هناك دورا متوسطا للتخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الثانوية، ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن هناك بعض المعوقات التي تعوق أن يكون تأثير هذا الدور مرتفعا، من أبرزها نقص الموارد المالية المخصصة للتعليم، وعدم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، ونظرة المسؤولين سواء على المستوى القومي والمحلي بالاتجاه نحو الديمقراطية في الإدارة، والتمسك بالبيروقراطية والدكتاتورية، وعدم الاهتمام بالبرامج التدريبية وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية المكثفة للمعلمين.

رابعا نتائج الدراسة:-

أظهرت الدراسة وجود ضعف لدور التخطيط التربوي في تنمية الكفاءة المهنية وذلك للأسباب الآتية:

- ضعف برامج التدريب المقدمة للمعلمين من قبل الوزارة ، والأمية الرقمية لمعظم المعلمين.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية المتوفرة للمعلمين.

- عدم دقة البيانات، وسلبية المعلمين تجاه الخطط التربوية، ومقاومة التغيير، مما يؤثر في تنمية الكفاءة المهنية للمعلمين.
- ضعف تجهيزات الأبنية التعليمية، وضعف الدعم من جانب الإدارة العليا للمعلمين وتغيير أولوياتها.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط التربوية، وصعوبة وضع ميزانية دقيقة تعبر عن احتياجات الخطط.
- تراخي نظام المتابعة والمراجعة بتحديد الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- قصور أساليب ووسائل استشراف احتياجات المجتمع المستقبلية من الكفايات، والقدرات المهنية والاختصاصية والعلمية كما وكيفا.
- وجود مجتمع يتصف بالتعقيد والتغير المستمر، مما يجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل.
- صعوبة تلبية احتياجات الدارسين المتعددة والمتباينة، وترجمتها إلى خطط تنفيذية.
- تدنى درجة تفويض السلطات، ومنح الصلاحيات الإدارية والمالية في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري.
- قصور التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، وتدنى مستوى الرضا الوظيفي والنفسي لدى معلمى المرحلة الثانوية العامة.

خامسا توصيات الدراسة:-

بناء على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها:

- نشر ثقافة التخطيط التربوي من قبل المديرين والإدارات التعليمية من خلال برامج ونشرات توعية وندوات تثقيفية للمعلمين، وبالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- تقييم الاحتياجات التدريبية لجميع المعلمين بالمدارس الثانوية، وتلبية تلك الاحتياجات وفقا للأولويات.
- إنشاء مراكز متخصصة للمعلمين في كل محافظة هدفها دعم ومساندة المعلمين، وتقديم الخدمات التربوية والاستشارية لهم، وربط تلك المراكز بالكليات التربوية والجامعات والخبراء التربويين.
- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية للمعلمين من قبل الإدارات التعليمية في مجالى التربوى والتخصص، وإعدادهم بشكل مستمر؛ لمواجهة التحديات المرتبطة بالتعليم، ومواكبة الثورة التكنولوجية ومتطلبات التنمية الشاملة.
- مشاركة المعلمين في تخطيط وتنفيذ، وتقويم برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين ما قبل وأثناء الخدمة.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة بين القيادات التعليمية ومعلمى المرحلة الثانوية.
- توعية المعلمين عن طريق الندوات والمؤتمرات بأهمية المشاركة في الأنشطة التى تخدم المجتمع والبيئة المحلية.

المراجع العربية:

- ١- البحيري، خلف محمد(٢٠١٤). أسس تخطيط التعليم، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ٢- الحكمي، إبراهيم الحسن(٢٠١٠). الكفاءة المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، كلية التربية بالطائف، جامعة أم القرى.
- ٣- الخطيب، فالح سعيد فالح(٢٠١٢). الزيارة الصفية للمعلم أهدافها تقويمها، مجلة الأمن والحياة، كلية التربية، مجلة نايف للعلوم، مج ١٧، ع ١٨٦.
- ٤- السيد، سامية محمود(٢٠١١). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم الثانوى العام فى مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية بقنا ، جامعة جنوب الوادى.
- ٥- الصغير، أحمد حسين(٢٠٠٩). الإصلاح المدرسى بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٢٥.
- ٦- العنزى، بشرى(٢٠٠٧). تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام، المؤتمر السنوى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم.
- ٧- العود، راتب سلامة(٢٠٠٩). الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: دار طارق.
- ٨- الكندرى، جاسم يوسف(٢٠٠٢). إعداد المعلم بجامعة الكويت الواقع والمأمول، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مج ٣، ع ٣.
- ٩- الأحمد، خالد طه(٢٠٠٥). تكوين المعلم من الإعداد إلى التدريب، العين: دار الكتاب الجامعى.
- ١٠- المصرى، منذر واصف(٢٠١٢). الاستراتيجية العربية للتعليم والتدريب المهني والتقني، المؤتمر العربى حول التدريب التقنى والمهني واحتياجات سوق العمل.
- ١١- إسماعيل، أحمد عبدالرحمن(٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في مصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة جنوب الوادى.
- ١٢- جاد الكريم، علاء أحمد(٢٠١٢). تطوير التنمية المهنية لمعلم المرحلة الثانوية على ضوء المتغيرات المستقبلية، مجلة البحث العلمى في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، ع ١٣، ج ٣.

- ١٣- جمال الدين، نجوى يوسف؛ وآخرون(٢٠١٧). التخطيط التربوي في سلطنة عمان الواقع والمأمول، مجلة علم التربية، مج١٧، ع٥٦٤، عمان.
- ١٤- جوهر، على صالح(٢٠٠٤). التعليم تخطيطه واقتصادياته، دمياط الجديدة: دار المهندس.
- ١٥- حجي، أحمد إسماعيل(٢٠٠٢). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ١٦- خليفة، خليفة عبدالسميع(٢٠١٤). التنمية المهنية للمعلم العربي، المؤتمر العلمي السادس، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ١٧- داوود، عبدالعزيز أحمد محمد(٢٠١٣). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع١٤٥٤، ج١.
- ١٨- شلبي، نوال محمد(٢٠١٤).إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج العلوم بالتعليم الأساسي في مصر، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج٣، ع١٠٤، القاهرة.
- ١٩- صبرى، رشا السيد(٢٠١٨). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتصميم المواقف التدريسية بأنموذج مكارثي في تنمية بعض متطلبات الكفاءة المهنية لمعلمي الرياضيات وتنمية الثقة الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية، مجلة تربويات الرياضيات، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج٢١، ع١.
- ٢٠- عامر، طارق عبدالرؤف(٢٠١٢). النمو والتنمية المهنية للمعلم "التدريب أثناء الخدمة"، القاهرة: مؤسسة طيبة.
- ٢١- عبدالعليم، طارق حسن(٢٠١٥). التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والإنجليزية، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- ٢٢- علام، صلاح الدين محمود(٢٠٠٦). القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة، القاهرة: دارالفكر العربي.

- ٢٣- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفعالية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم في مصر، دراسات تربوية واجتماعية، مج ١١، ع ٤٤، القاهرة.
- ٢٤- غنوم، أحمد عبدالكريم (٢٠٠٧). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٥٥.
- ٢٥- محروس، محمد الأصمعي (٢٠٠٢). أبعاد التنمية المهنية لمعلمي التعليم قبل الجامعي بين النظرية والممارسة، مجلة البحث التربوي، تصدر عن المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، مج ١، ع ١٤، القاهرة.
- ٢٦- محمد، عيدة حداد (٢٠١٦). دور التخطيط التربوي في إدارة التغيير لدى مديري تعليم المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدة.
- ٢٧- مدبولي، محمد عبدالخالق (٢٠٠٢). التنمية المهنية للمعلمين، العين: دارالكتاب الجامعي، ٢٠٠٢.
- ٢٨- مرعى، توفيق (٢٠٠٣). الكفايات التعليمية في ضوء النظم، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٥.
- ٢٩- ناصر، أحمد ناصر (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية للمعلمين بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
- ٣٠- نداف، شادي (٢٠٠٢). واقع استخدام الحاسوب التعليمي والانترنت في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد.
- ٣١- هوانة، وليد؛ تقى، على (٢٠٠١). مدخل إلى الإدارة التربوية الوظائف والمهارات، ط ٣، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

٣٢- وهبة، عماد صموئيل (٢٠١٢). استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير مدارس مرحلة التعليم الأساسي وعلاج مشكلاته بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، س ١١، ع ٤٤، سوهاج.

المراجع الأجنبية:-

- 1)_ Allison,M and kaye,J (2002).**Strategic planning for non profit organizations**:Apractical Guide and work book,Newyork
- 2)_Anyieni,A.G,Areri,D.K(2016).Assesment of the factors in fluencing the implementation of strategic plans in secondary school in Kenya,**Journal of education and practice**,7(16).
- 3)_Davis,B(2007).from school development plans to strategic planning famwork,**International leader ship center**,University of hill.
- 4)-Gaither, carolcarson(2018). professional developmentas ameans to increase teachers self – efficacy for technology integration, **phD**, unpblished diseration,Auburn state university,u.s.
- 5)_Ghonemm,M(2016).planning for climate change , why does is matter ? (from phenomenon to integrative action plan), **procedia- social and behavioral sciences**,Vol.216.
- 6)- Goetz,M.E(2008). School financing,California: crown press.
- 7)- Lee.Hg, et.al(2018). The assessment of professional standard competence of teacher of students with visual impairments.**International journal of special education**, Vol.23,No.(2).
- 8)- Margaret,M(2012).Aninvest ga on into the impact of mission statements of school development planning,degree of **doctorate of education**,University of Durham.
- 9)- Wheelen,Tomas& Hunger,David(1998).**Strategic management and business policy**,New york: Wesley publishing company.