

**الإدارة الإستراتيجية لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم**

إعداد

**هناء محمد الروبي**

إشراف

د/ ايمان حمدي رجب زهران  
مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د يوسف عبد المعطي مصطفى  
أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات  
التعليم كلية التربية - جامعة الفيوم

تمهيد :

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها.

وقد أصبح تعبير " الإدارة الإستراتيجية " تعبيراً عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي، وذلك نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية حيث أنه من الملاحظ أنه قد زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المؤسسة أي كان نوعها بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت محل اهتمام من طرف الإداريين، وذلك باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأنها تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية (طويلة الأجل ) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

ومن هنا كانت الإدارة الإستراتيجية: هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة واختيار النمط والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الإستراتيجية تحديد الرؤية وغايات المؤسسة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات، فالإدارة الإستراتيجية تعني بالقرارات الأساسية والهامة بالنسبة للمؤسسة والتي تمس موقعها وعلاقتها مع عناصر بيئتها ،وذلك كله في وجود المدير الاستراتيجي: وهو كل شخص يسهر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج المؤسسة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري وتقني كفاء وسد العجز والقصور في الكفاءات الإنتاجية لتحتمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ويعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، كما أنه عنصر حيوي وهام من عناصر الجودة الشاملة، ولذا لا بد أن يرتبط بإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة مثل كميته وتوقيته ونوعيته ومستوياته، وترى فلسفة الجودة الشاملة أن التدريب هو قلب تحسين الجودة، كما أنه نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.

ورغم هذه الجهود، إلا أن إدارات التدريب بالإدارات التعليمية ما زالت تعاني العديد من جوانب القصور في أدائها ، الأمر الذي انعكس على كفاءة العملية التدريبية خاصة والتعليم عامة.

### مشكلة البحث :

في ضوء التحديات العالمية المرتبطة بتطوير المعلمين أثناء الخدمة والتحديات المحلية التي تتمثل في زيادة الطلب علي التعليم وبالتالي يتزايد المعلمون بطريقة متلاحقة وبأعداد كبيرة مما يجعل التدريب إحدى الضروريات الماسة في عملية التطوير بالرغم من معاناة مراكز التدريب من قلة المتدربين التربويين في كثير من التخصصات، قلة الامكانيات المادية من مكاتب وحجرات محاضرة وأجهزة للتعليم الفردي، فضلا عن قلة الميزانية المخصصة بهذه المراكز، قصور في تقويم المتدربين والبرامج حيث أن أساليب التقويم المتبعة تقتصر علي الملاحظة وانتظام المتدربين في الحضور، وعادة ما يتم التقويم بصورة شكلية، وقد يرجع ذلك إلي أن تحديد البرامج يتم من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب وليس وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين واحتياجات أعمالهم والمشكلات التي تواجههم.

وتعاني بعض وحدات التدريب أيضا من عدم فاعلية إستخدام الموارد البشرية المتاحة سواء على مستوى الوزارة أو الإدارة أو المدرسة و لعله من مظاهر ذلك سوء توزيع المعلمين بين الريف والحضر ، و تكدر الإداريين في بعض المدارس بينما يوجد عجز كبير بين المعلمين في نفس المدارس أو في مدارس أخرى، كذلك عجز و نقص تمويل التعليم و ضعف كفاءة إدارة الموارد مما ترتب عليه من تدنى المرتبات والاجور والحوافز التي يحصل عليها المعلمون والإداريون على حد سواء كما أن الدارسين لا يحصلون على مكافآت نتيجة حضور مثل هذه الدورات خاصة و إن كان عقد بعض هذه الدورات تكون بعيدة عن أماكن عمل و إقامة الدارسين.

### وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

١- ما الادارة الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق تطورا لوحدة التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم ؟

ومن هذا التساؤل يمكن اشتقاق التساؤلات الفرعية الآتية:

١- كيف يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تساهم في تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم ؟

٢- ما منظومة عمل وحدات التدريب بالإدارات التعليمية؟

٣- ما واقع أداء وحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم؟

٤- ما التصور المقترح لتطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم في وجود الادارة الإستراتيجية؟

**أهمية البحث: تتبع أهمية البحث الحالي من الاعتبارات التالية:**

- ١- أهمية التدريب كنوع من التعليم المستمر مدي الحياة للمجتمع التعليمي بحيث يواكب التغيرات السريعة المعقدة علميا ومعرفيا وتكنولوجيا باستمرار.
- ٢- التوصل إلي تطوير الوحدات التدريبية بالإدارة التعليمية في وجود ادارة استراتيجية للتعرف على الإيجابيات والسلبيات ثم دعم الإيجابيات وتقديم الحلول لبعض المواقف السلبية لاتخاذ القرارات بشأن تطويرها.
- ٣- الاهتمام باستخدام أساليب علمية متطورة للتدريب وفق معايير محددة يساعد الإدارات التعليمية علي النهوض بقضائياتها لتحقيق الجودة الشاملة والمنافسة علي المستوى المحلي والدولي.
- ٤- زيادة الثقة في وحدات التدريب بالإدارات التعليمية وفي مستوى الشهادات التي تمنحها.

**أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:**

- ١- تعرف آراء أعضاء وحدات التدريب في الإدارات التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في وحدات التدريب.
  - ٢- إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في وحدات التدريب.
  - ٣- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير منظومة التدريب في الإدارات التعليمية .
  - ٤- التعرف علي منظومة عمل وحدات التدريب بالإدارات التعليمية
  - ٥- التعرف علي واقع أداء وحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم.
  - ٦- وضع تصور مقترح لتطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم باستخدام الإدارة الإستراتيجية.
- منهج البحث**

اعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الواقع لملائمة هذا المنهج لنوعية وطبيعة هذا البحث في التعرف علي واقع وحدات تدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم فهذا المنهج يمكن من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها و تحليلها ثم استخلاص النتائج منها ، وتحديد العوامل المؤثرة فيها ، بغية التوصل إلي حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها.

**حدود البحث**

- ١- حدود موضوعية : تقتصر الدراسة الحالية علي تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية
- ٢- حدود بشرية : العاملين في مجال التعليم العام.
- ٣- حدود جغرافية : وحدات التدريب بمحافظة الفيوم.

**مصطلحات البحث****١- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management**

هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

- ١- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها.
- ٢- التحليل الاستراتيجي.
- ٣- صياغة الاستراتيجية.
- ٤- الاختيار الاستراتيجي.

٥- تنفيذ الاستراتيجية.

٦-تقويم الاستراتيجية.

**٢- التدريب Training**

هو عملية يكون فيها مجموعة من الأشخاص وحدة من خلال تعلمهم عدة أشياء مع بعضهم يتم فيه تحديد الأهداف بوضوح، كما يعرف أيضا بأنه: تتابع الخبرات أو الفرص المتاحة لتعديل السلوك من أجل تحقيق أهداف موضوعية ومحددة.

ويمكن تعريفه إجرائيا علي إنه (عملية تهدف إلى إعداد الفرد ليقوم بأداء المهام المنوطه به بفعالية و ذلك عن طريق اكتسابه لمعارف معينه أو تعديل إتجاهاته أو إتقانه لمهارات معينة).

**٣- وحدات التدريب The Training modules**

إنها وحدات تم إنشاؤها بالمديریات والإدارات التعليمية بهدف تنظيم وتخطيط عمليات التدريب للعاملين في مجال التربية والتعليم.

**٤- الإدارة التعليمية:**

وتعرف أيضا على أنها: " مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها من المستويات الثلاثة للإدارة أى على المستوى القومى (ديوان الوزارة) والمستوى المحلى ( المديریات التعليمية) والمستوى الإجرائى (الإدارة) لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة فى الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية فى ذاتها.

يمكن تعريفها إجرائيا بأنها: مؤسسة لها هيكل إدارى موجود فى كل إدارة مركزية تهدف لإدارة العملية التعليمية وتحسينها وتطويرها واستمراريتها عن طريق الصياغة اللازمة للمنهج العلمى وتحقيق الأغراض التربوية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالى .

١- دراسة زكريا سالم سليمان إبراهيم ، دور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية ( ٢٠١١ )

هدفت الدراسة إلى ما يلى :

- التعرف على الإطار المفاهيمى للإدارة الإستراتيجية .
- تحديد متطلبات الإدارة الإستراتيجية للإصلاح المدرسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية .
- تقديم تصور مستقبلى لدور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية ،وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور المستقبلى لدور الإدارة الإستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية.

٢- دراسة مصطفى الطيب أبو قناية (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها فى تطوير أداء المنشآت) ( ٢٠٠٢ ).هدفت الدراسة إلى الآتى:

• التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها .

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الآتى:

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي .

٣-دراسة عيشة عبد السلام عبد العزيز: "تقويم برامج تدريب المعلمين فى الخارج مع وضع تصور مقترح لهذه البرامج"، (٢٠٠٧)

دفت هذه الدراسة إلى معرفة أهداف برامج تدريب المعلمين فى الخارج من خلال دراسة واقع هذه البرامج للتعرف على أوجه القوة والضعف فى تنفيذها، وتم وضع تصور مقترح لتطوير برنامج تدريب المعلمين فى الخارج فى ضوء كل من الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاتجاهات العالمية المعاصرة فى التدريس، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى فى تحقيق أهداف الدراسة، وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة الاهتمام بمعالجة مشكلات غياب معلمى الحلقة الأولى من التعليم الأساسى بين برامج التدريب.
- الاهتمام بمعلمى قطاع التعليم الفنى سواء (التجارى - الصناعى - الزراعى) فى برامج تدريب المعلمين فى الخارج، لأن المدرسين الذين يقومون بالتدريس فى هذه المدارس الفنية فى حاجة إلى التدريب على أساليب الإنتاج والتصنيع وإدخال التكنولوجيا الحديثة فى الإدارة والتسويق وغير ذلك.
- ضرورة تدريب المبعوثين على كل من المواد العلمية التخصصية بجانب المواد التربوية.
- ضرورة الاهتمام بمتابعة العائدين من البعثات ومتابعة عملهم بعد العودة، ووضع استراتيجية مناسبة للاستفادة من خبرتهم. ٤

٤- دراسة Boling, Charlotte.Jones (٢٠٠٢)

كيف يدعم برنامج التنمية المهنية عبر الانترنت تغيير المعلم؟

"How Does An Online professional Development program support Teacher Change? ". (2002)

هدفت الدراسة إلى بحث اثر تقديم برامج التنمية المهنية عبر الإنترنت على تطوير المعارف والأساليب التدريسية لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية.

وقد قدم الباحث برنامج للتنمية المهنية لمجموعة من المعلمين عبر الانترنت يتضمن موضوعات عن خرائط المفاهيم وخرائط الكلمات استراتيجيات خرائط القواعد و النحو النظرية المعرفية للتعلم والتنمية المهنية عبر الإنترنت وبعض الاختبارات للتقويم وتوصلت الدراسة إلى:

• إثراء معارف المعلمين فى المحتوى الدراسى واستراتيجيات التدريس المعرفية.

• إن استخدام تكنولوجيا الإنترنت شجع المعلمين على التعلم عبر الإنترنت.

- إن التعلم عبر الإنترنت اده ميسورة لتقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمين.

٥-دراسة **Rimjhim Banerjee** (٢٠٠٤) "تقييم برامج التدريب التكنولوجي للمعلمين أثناء الخدمة". (2004) "Technology Training For In-Service Teachers An Evaluation"

هدفت هذه الدراسة الى التطوير المهني للمدرسين و ذلك من خلال الاهتمام ببرامج التدريب وذلك عن طريق الاستشارة الفنية للبرنامج لمدة ٣ سنوات و الذى يعتبر مبادرة من المشروع التابع بجامعة فلوريدا الدولية والذى تم فى مقاطعة ميامى بوصفها استراتيجية رئيسية لتحسين إعداد المعلمين فى السنة الأولى فى هذا البرنامج و الذى تلقى عدد ١٠٠ معلم وتم تدريبهم لمدة أسبوع كامل على كيفية استخدام التكنولوجيا و محاولة اكساب المتدرب الخبرات الميدانية وتوجيهه ومساعدته على تقييم حالته من استخدام التكنولوجيا التعليمية ومحاولة جمع البيانات التى تدل على أثر استخدام التكنولوجيا فى الفصول الدراسية والتدريب.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- معظم المدرسين لم يتلقوا التدريب الضرورى لإدماج التكنولوجيا فى صفوفهم.
  - تعلم البرمجيات الجديدة تعتبر احدى التحديات التى تواجه المعلمين عند محاولة تبنى التكنولوجيا وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير لاستخدام التكنولوجيا للطلاب والمعلمين.
- ٦-دراسة **William Clark** (٢٠٠٧) "تعليم المعلمين و عوامل التدريب و تأثيرها على دافعيتهم فى عمليات التقييم(2007)", "Teachers' education and training factors and their influence on formative"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العوامل التى تؤثر على تعليم المعلمين و تدريبهم و التى يمكن أن تؤثر على دافعيتهم الامر الذى ينعكس على حسن أداء الطلاب فى التعليم.
- التعرف على الاحتياجات التربوية و التدريبية اللازمة لهم والعوامل التى قد تؤثر على أداء المعلمين فى فصولهم و التى يمكن التعرف عليها من خلال التعرف على السيرة الذاتية التاريخية لكل معلم على حده.
- معرفة التطور المهني للمعلم و معرفة البرامج التدريبية التى اشترك فيها.

وقد توصلت الدراسة : إلى وضع معايير لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة و التى يمكن من خلالها تحسين الأداء الفعلى للمعلمين والذى ينعكس ذلك على تحسين أداء الطلاب داخل الفصول والذى يظهر ذلك فى ارتفاع نسبة النجاح فى الرياضيات.

تعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلى :

- إن تلك الدراسات قد اختلفت دوافعها و أسبابها و من ثم المشكلات التى تصدت لها بالمعالجة و التحليل و هذا يعزى إلى تباين تخصصات و اهتمامات الباحثين من جانب و طبيعة كل دراسة من جانب آخر.

- فقد تعددت أساليب تناول تلك الدراسات فهناك بعض الدراسات التي استندت إلى المنهجية الوصفية و البعض اعتمد على أسلوب دراسة الحالة و البعض الاخر منها استند على منهج تحليل النظم و البعض الاخر استند على المنهج التاريخي .
  - تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية.
  - بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أن القيادات الإدارية لازالت تطبق الممارسات التقليدية.
  - استمرارية تدريب المعلمين والقيادات التربوية أثناء الخدمة بشكل مخطط ومنظم أمر ضرورى ومطلب حيوى.
  - ضرورة الاهتمام بمتابعة سلوك مهارات المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية فى مواقعهم العملية والاستفادة من ذلك فى عمليات التخطيط المستقبلية للبرامج التدريبية.
  - استمرارية رفع المستوى الفنى للمشرفين على التدريب لما له من أثر واضح و ملموس فى زيادة كفاءة و فاعلية التخطيط للتدريب.
  - تحديد الزمان و المكان المناسبين للدورات التدريبية أثناء الخدمة.
  - وتشير خلاصة نتائج الدراسات السابقة إلى ضرورة بحث الجودة فى المؤسسات التربوية و وحدات التدريب وفي بيان أهمية تطبيق المؤسسات التربوية و وحدات التدريب لمعايير الجودة فى برامجها و كوادرها، أو التطوير المهني فى المؤسسات التربوية و وحدات التدريب فى التعليم و التدريب
  - كما أن معظم الدراسات اتفقت على أهمية التطوير المستمر فى برامج المؤسسات التعليمية، وأهمية الوقوف على المشكلات التي تعيقه.
- وقد افادت هذه الدراسات الباحثة فى التعرف على واقع وحدات التدريب بالإدارات التعليمية و المشكلات التي تعوق دون تحقيق أهدافها و كذلك استفادت منها فى التعرف على الاساليب المنهجية المستخدمة فى هذه الدراسات وما أستخدم فيها من أدوات لجمع البيانات و كذلك فى تدعيم مشكلة البحث.
- ومما سبق عرضه فإن البحث الحالي يعتبر استكمالاً لما وضحته الدراسات السابقة من ضرورة إعطاء صورة متكاملة عن جوانب القصور فى الاداء والحاجة لتطوير وحدات التدريب بصورة شاملة.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة نوعاً من السلوك البشري العام ، الذي يوجد فى المجتمعات البشرية كافة، وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض ، ويعرف (هارولد سميدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص فى قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة ، بأنها القدرة على الإنجاز ، وهي تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة ، أو هي التي توجد النظام وتوحد العمل التربوي وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهيبة لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. فعلى سبيل المثال يعرفها David بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. ويرى الدوري ، أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

- ١- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها.
- ٢- التحليل الاستراتيجي.
- ٣- صياغة الاستراتيجية.
- ٤- الاختيار الاستراتيجي.
- ٥- تنفيذ الاستراتيجية.
- ٦- تقييم الاستراتيجية.

مما سبق تستنتج الباحثة أن هناك تعريف عديدة للإدارة الإستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي:

### الإدارة الاستراتيجية:

هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المؤسسة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المؤسسة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

### وهنا ترى الباحثة ضرورة ذكر تعريف الاستراتيجيات strategies:

هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المؤسسة ووحدة الأعمال والوظائف.

### أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

- ١- تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:
- ١- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- ٢- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ٣- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ٤- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
- ٥- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.

٦- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

### نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا استعرضت الباحثة النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي:

- ١- تحديد رسالة المؤسسة.
- ٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- ٤- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- ٥- الاختيار الاستراتيجي.
- ٦- تنفيذ الاستراتيجية.
- ٧- تقييم الاستراتيجية.

وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المؤسسة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المؤسسة تقييم الاستراتيجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية الطارئة لاحتياجات المؤسسة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.

### وفيما يلي عرض لهذه المكونات.

#### أولاً: تحديد رسالة المؤسسة:

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المؤسسات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- ١- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة.
- ٢- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمؤسسة.
- ٣- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمؤسسة.

#### ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objective:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة. والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها.

#### ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب

أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

**عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:**

**وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:**

١- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

٢- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

٣- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

٤- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة.

**عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:**

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

أولاً- تحديد جوانب قوة وضعف .

ثانياً - تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

**الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice :**

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

١- تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة:

يمكن للمؤسسات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

• أسلوب تحليل محفظة الأعمال.

• وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT:

• مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

٢-تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها.

**التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation**

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- ١- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي .
- ٢- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية .
- ٣- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للاستراتيجية .
- ٤- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية .
- ٥- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

### الرقابة الإستراتيجية Strategic Control :

هناك وجهات نظر سابقة تتادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المؤسسة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المؤسسة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:-

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة؟
- وهل المؤسسة سائرة في الاتجاه السليم؟
- وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟
- كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟
- هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة الرقابة الإستراتيجية على أنها:

- ١- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المؤسسة.
- ٢- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المؤسسة.
- ٣- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المؤسسة في أفضل الحالات.

### منظومة وحدات التدريب بالإدارات التعليمية

تعتمد المجتمعات في تنظيم أمورها على مجموعة نظم اجتماعية ، يتداخل تأثرها ببعضها البعض بفضل القوى ، والعوامل الاقتصادية والسياسة، والاجتماعية والديموجرافية.

ونظام التعليم في مصر ونظمه الفرعية كنظام تدريب وتأهيل المعلمين قد تأثر بعوامل كثيرة منها نظام الإدارة المحلية الذي أدى إلى أن يكون نظاما مركزي التخطيط ، ولا مركزي التنفيذ وأصبح نظاما يحاول أن يعتمد على سياسة تعليمية مستقرة تضع في اعتبارها خبرات الماضي، وإنجازات الحاضر ولكنها تركز على استشراف المستقبل الذي ستظهر فيه نتائج هذه السياسة".

#### رؤية وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

نسعى لبناء مؤسسة تدريبية مهنية تملك الإبداع والتميز وتصبح الشريك المثالي الفعال في إعداد وتأهيل جميع العاملين في مجال التربية والتعليم في جميع التخصصات، وتكون أحد نوافذ المعرفة الإدارية والعلمية والتنظيمية التي من خلالها تساهم في التطورات والمتغيرات المعاصرة.

#### رسالة وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

أن تكون وحدة التدريب بالإدارة التعليمية من أفضل المراكز التدريبية والاستشارية ذات الجودة المهنية العالية في مجال التربية والتعليم لتطوير التدريس والتعلم والبحث العلمي ولإحداث التنمية الشاملة واستمرارها.

#### وظائف ومهام وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

ينحصر الهدف الرئيسي للإدارة العامة للتدريب في تخطيط برامج التدريب للعاملين في الحقل التربوي، وكل ما صدر عن النشرات الخاصة بهذه الإدارة هو تحديد لوظائفها وكان من أهم القرارات التي حددت وظائف الإدارة القرار الوزاري رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٥، والذي حدد وظائف الإدارة.

#### مهام وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

- تتابع برامج التدريب للعاملين بالتربية والتعليم بالإدارة التعليمية .
- تتابع توزيع و تعبئة النماذج الخاصة بالتدريب لكل منسوبي التربية والتعليم بالإدارة التعليمية
- تراجع نتائج التدريب و تقدم مقترحات حول تطوير آليات وإجراءات التدريب و ورش العمل
- ترفع الاحتياجات التدريبية لمنسوبي التربية والتعليم بالإدارة التعليمية إلي المديرية
- تقديم تقرير دوري عن أعمال الوحدة .
- تنسيق المواعيد واحتياجات التدريب في مجال الجودة مع التوجيهات الفنية والوحدات الإدارية.
- تتسق مع الجهات التي تقوم بالتدريب داخل و خارج الادارة حسب طبيعة ونوعية التدريب.
- تضع آلية لتنفيذ و متابعة التدريب وورش العمل مع التوجيهات الفنية والوحدات الإدارية.
- الاستفادة من خبرات المؤسسات التربوية المحلية والدولية في تنمية مهارات المعلمين وإخصائي الأنشطة.
- الارتقاء بمستوى تنفيذ مناهج الأنشطة والمواد الدراسية على مستوى الإدارة التعليمية.
- تشرف علي إعداد ورش العمل وتنفيذها.

تقع مسئولية تحقيق الأهداف التدريبية على كل من المجلس الأعلى للتدريب ووزارة القوى العاملة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .وقد أضيفت وظيفة جديدة لما سبق هي: "متابعة وتخطيط وتنفيذ البرامج المحلية ثم تطورت وظيفة الإدارة المركزية للتدريب إلى وضع السياسة العامة للتدريب تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

وبذلك يكون الهدف العام لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظه الفيوم:

تستهدف وحدة التدريب بالإدارة تحديد رؤية مستقبلية والسعى إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال: تنمية كفايات المعلمين والعاملين بالإدارة والمدارس بما يجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بفاعلية وكفاءة ويؤدي إلى تحسين العملية التعليمية لتصبح إدارتهم فعالة قادرة على الوصول للجودة.

#### الأهداف الإستراتيجية لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

- تدعيم التفكير الإيجابي والإبداع العلمي والعملية .
- إعادة هندسة التدريب والفكر الاستشاري المتطور وفق برامج مميزة.
- تحويل التدريب إلى مهنة متكاملة.
- مساعدة المؤسسات التربوية بإيجاد حلول استراتيجية للمشكلات التي تواجهها.
- دعم القدرات التنافسية وتقديم الفكر الاستشاري لاستمرارية تحسين أنشطة المؤسسات التربوية.
- المساهمة في نقل المعرفة وتكنولوجيا الإدارة الحديثة لكل المؤسسات التربوية .

وتؤكد كل الدراسات السابقة التي تعرضت للمشاكل وأوجه القصور في عمل الإدارة بوحدات التدريب بالإدارات التربوية على ضرورة تطوير فلسفة وأهداف الإدارة الإستراتيجية بما يتفق مع نتائج البحث العلمي ومتغيرات العصر على ضوء معايير الجودة وهو أحد توجهات الدراسة لتحديد نقاط الضعف لتحسينها وتحديد نقاط القوة لتعزيزها.

ومن هنا فإن دراسة إدارة التدريب كأحد النظم الفرعية للنظام التعليمي يستلزم البدء بدراسة الواقع الحالي لإدارة التدريب باعتبارها إحدى إدارات ديوان وزارة التربية والتعليم، وذلك بتناول هذا الواقع وما يتعرض له من مشكلات أو عقبات تحتاج لتغيير أو تطوير

#### نشأة وتطور وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

عند صدور دستور ١٩٢٣ وحصول مصر على استقلالها جزئياً، اهتمت الحكومات المتعاقبة بالتعليم، ومن مظاهر هذا الاهتمام قيام وزارة المعارف بإعداد دورات تدريبية قصيرة لتدريب المعلمين، على بعض جوانب التدريس مثل الدراسات المسائية للمعلمين سنة ١٩٤٤م بالتعاون مع مدرسة المعلمين العليا ومعهد التربية وذلك لإرشادهم إلى الاتجاهات الحديثة في التربية.

ونتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والثقافية في مصر وخاصة بعد المطالبة بالاستقلال والتوعية والتثوير والبعثات إلى الدول الأوروبية ازداد الاهتمام بالتعليم وإدراك دوره الأساسي في بناء الوطن والمواطنين؛ فظهر الاتجاه الذي ينادى بأن التعليم حق أساس لكل مواطن، مما ترتب عليه ازدياد الطلب على التعليم بكل مراحلها واضطرت الوزارة إلى الاستعانة بتخصصات وخريجي مدارس وكليات غير معدين أصلاً للتدريس لمواجهة الازدياد السريع في أعداد التلاميذ.

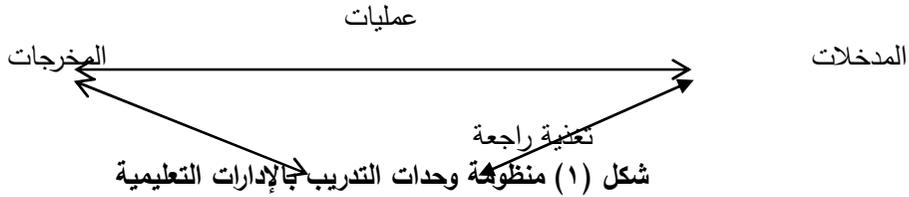
ولتدارك هذه الأوضاع لجأ المختصون إلى تنظيم دورات مسائية لحملة هذه الشهادات لمدة عامين لتأهيلهم للتدريس سواء بالمدارس الابتدائية أو بالمدارس الإعدادية.

ثم توالى بعد ذلك القرارات الوزارية الخاصة بإنشاء وحدات للتدريب داخل المدارس بهدف تطويرها والاهتمام بها وجعلها مركزاً للتنمية المهنية داخل المدارس، وازدادت أهمية هذه الوحدات مع تطبيق الجودة داخل النظام التعليمي المصري إلا أن أي من هذه القرارات لم يحدد العلاقة بين الأكاديمية المهنية ووحدات التدريب بالإدارات التعليمية، إلي

أن صدر القرار الوزاري (٣٩٤) لسنة ٢٠١٢ بشأن جعل وحدات التدريب بالإدارات التعليمية تابعة للأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها.

### بنية واختصاصات وحدات التدريب بالإدارات التعليمية

يمكن تناول بنية واختصاصات وحدات التدريب بالإدارات التعليمية، كمنظومة لها مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة (راجعة) كما يتضح من الشكل التالي:



وهو ما يمكن توضيحه كما يلي:

أولاً: المدخلات: يمكن تقسيم مدخلات وحدات التدريب بالإدارات التعليمية (كمنظومة) لتشتمل كل من المدخلات الفكرية، والبشرية، المادية .

(١) المدخلات الفكرية: تتضمن فلسفة التدريب والسياسة التدريبية و أهداف ووظائف وحدات التدريب من خلال القرارات واللوائح.

#### ١/أ فلسفة التدريب:

تتوقف فلسفة التدريب على مفهوم التدريب الذي يأخذ به النظام التعليمي للمجتمع، وتكمن فلسفة التدريب لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية فيما يلي:

يعتبر التدريب وسيلة للتعليم عن طريق التلقين لزيادة المعلومات، أو يكون نظاماً معقداً يعتمد على نظريات علم النفس والاجتماع والإدارة لتصحيح أية أخطاء في برنامج الإعداد الأصلي للمعلم مع التركيز على سلوك المعلم وتفاعله مع التلميذ داخل الفصل وكذلك مهاراته التدريسية بالإضافة إلى التركيز على النمو المهني للمعلم وزيادة دافعيته، وبالتالي يُعتبر التدريب هنا عملية تستهدف نمو المتدرب مهنياً وعلمياً وثقافياً، وبصورة مستمرة مدى الحياة بتكامل التدريب مع الاعداد بناء على معرفة عملية أو بهدف التركيز على النمو المهني للمعلمين للاحتياجات التدريبية المشتقة من حاجات المتدرب والمدرسة والمجتمع معاً

وترى الباحثة إن فلسفة الإدارة التي ترى أن التدريب مجرد إكساب المتدرب معلومات ومهارات تلبية لتوجيهات الوزارة هو مجرد فكر تدريبي قاصر ويعجز عن تنفيذ الفكر التدريبي المعاصر والذي يرى أن التدريب هو تنمية للعاملين من خلال عملية مستمرة مدى الحياة بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين ومساعدتهم وتعديل سلوكهم لتحقيق الاهداف المنشودة.

#### المدخلات البشرية المتعلقة بمجال التدريب :

يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسة وذلك تسهيلاً لدراساتها المدبرون والمتدربون وأخصائيو التدريب وهم مشرفو التدريب ومصممو البرامج وأخصائيو الأجهزة والوسائل فيما يلي توضيح لهذه المدخلات:

## ٢/ أ المدربون :

حيث يمثل المدرب عصب المنظومة التدريبية لذا فإنه من الأهمية بمكان التدقيق في انتقاء هؤلاء المدربين والحرص على أن يكونوا من أكفا العناصر في تخصصهم العلمى والعملى حتى يحقق البرنامج التدريبى هدفه لذلك يتم اختيار المدربين فى إدارة التدريب من موظفى وزارة التربية والتعليم أو من اساتذة الجامعات أو الهيئات العامة فى الدولة ومن استعراض الخطط السنوية لإدارة التدريب يتضح أن المدربين يتوزعون ما بين أساتذة جامعات ومؤلفى كتب وموجهي مواد متخصصين أو قدامى المدربين، وقد يكون أستاذ الجامعة مؤلفا لكتاب مقرر فى مرحلة دراسية قى نفس الوقت وذلك يتيح للمدرب مناقشة المعلمين فى إيجابيات وسلبيات المنهج ومقترحاتهم للتحسين.

## ٢/ب المتدربون:

هم الأفراد الذين تقوم إدارة التدريب بتدريبهم بناء على الخطة التدريبية التى توضع سنويا، وهم من العاملين فى الحقل التربوى سواء كانوا معلمين أو موجهين أو اداريين أو أخصائيين، وتقوم الإدارة العامة بتنفيذ التدريب عن طريق مراكز التدريب المنتشرة فى أنحاء الجمهورية ووحدات التدريب بالإدارات التعليمية، بالإضافة إلى ما يصلح من أماكن أخرى للتدريب مثل المدارس التى توجد بها قاعات كبيرة تصلح لتدريب أعداد متفاوتة.

## ٢/ج موظفو وحدات التدريب بالإدارات التعليمية:

حدد القرار الوزارى رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٨ المقررات الوظيفية للإدارة العامة للتدريب، وتنقسم الوظائف إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ومالية وتتركز الوظائف الفنية فى ثلاث إدارات فرعية هى:

١- إدارة المواد العلمية: لتخطيط البرامج الخاصة بالمواد العلمية مثل العلوم والرياضة والفيزياء .. الخ ومراقبة تنفيذ المواد الخاصة بالبرامج الإشرافية مثل ترقية العاملين والترقيات الإدارية ، وهم ثلاثة عشر موظفا.

٢- إدارة الحاسب الالى: لتخطيط ، ومراقبة تنفيذ المواد والبرامج المتعلقة بالحاسب الالى وعددهم ستة موظفين.

٣- إدارة اللغات والامتحانات الدولية: لتخطيط بمواد اللغة العربية والانجليزية والفرنسية والألمانية..... الخ وعددهم ثمانية موظفين، أما باقى الإدارات فهى للشئون المالية وللإشراف العام.

وإذا قمنا بعمل إحصاء لعدد من يقومون بالإعداد والتخطيط لبرامج التدريب فى الإدارات الفنية الثلاثة سنجد عددهم سبعة وعشرين موظفا داخل الادارة المركزية للتدريب ام على مستوى الادارة فعددهم من (٦-١٠) موظف. وتعتبر وحدة المتابعة بالإدارة العامة للتدريب مسئولة عن تسجيل أعداد موظفى الوزارة مع بياناتهم حتى تتأكد الإدارة من أعداد الذين تم تدريبهم سنويا وذلك "بمطابقة الاحتياجات التدريبية مع البرامج التى يقدمها جهاز التدريب بهدف تطوير العملية التدريبية.

٢- الخريطة التنظيمية للإدارة العامة للتدريب: يمكن توضيح دور العمليات فى تحويل المدخلات إلى مخرجات ،أو دور التنظيم الإدارى وعملياته الإدارية فى تحويل مدخلات التدريب إلى مخرجات من خلال الجوانب الآتية: (عمليات الإدارة - برامج التدريب) والخريطة التنظيمية للإدارة العامة للتدريب: هى عبارة عن بناء مترابط الوظائف والاقسام وينظم اختصاصات ومسئوليات وسلطات كل منها ، وتوضح هذه الخريطة:

- البناء العام للإدارة .

- خطوط المسؤولية.
- توزيع العمل.

وبالتالي فإن الإدارة منذ إنشائها سنة ١٩٥٥م وحتى الآن لم يتطور هيكلها التنظيمي وحتى مع التطوير الذى سيتم بمعونه البنك الدولى، ولهذا فلا يستطيع هذا الهيكل التنظيمي مواجهة العوامل المحلية والعالمية التى تدعو لتطوير واقع الإدارة.

### عمليات الإدارة

تعتبر إدارة العامة التدريب نظاما فرعيا للنظام التعليمي، ومن هنا فإن معرفة عمليات، ووظائف الإدارة، وكيف تؤدي؟ هو أفضل أسلوب لمعرفة واقع العمليات التى تربط ما بين المدخلات والمخرجات فى عمل الإدارة ومعرفة ما تعترضها من مشكلات تؤدي أحيانا لقصور فى النتائج ويمكننا توضيح هذه العمليات كما يلي: (التوظيف - تنظيم الخطة السنوية للتدريب - التوجيه والرقابة - الاتصال - برامج التدريب )

### ثالثا : المخرجات:

تعتبر المخرجات هى المحطة النهائية لعمل النظام بعد تحويل مدخلاته عن طريق الأنشطة إلى مخرجات يمكن ملاحظتها وقياس بعض جوانبها كمخرجات النظام التعليمي والتي تتضح فيما اكتسبه التلميذ معرفيا ووجدانيا ومهاريا، وكذلك فإن مخرجات النظام التدريبي تتضح فى:

١- جانب مباشر وهو ما اكتسبه المتدرب من معلومات، وما درب عليه من مهارات، وما نماه من مبادئ وقيم.

٢- جانب غير مباشر وهو انعكاس جوانب التدريب فى مجال عمل المتدرب مثل تأثير تدريب المعلم على طرق تدريس حديثه فى تعليم التلاميذ.

### رابعا: التغذية الراجعة:

وهو مفهوم يفسر تفاعل النظام مع البيئة لأنه من خلال التغذية الراجعة يحافظ النظام على إستمراريته ويطور من نفسه، فعن طريق تلقى المعلومات والتقارير عما تم إنجازه أثناء إجراءات التنفيذ يقوم النظام بما يُعرف بالرقابة الذاتية، أو كما وصفت بأنها لها دور أساسى فى التنظيم والتوازن الذاتى للنظام، بحيث تراقب الإدارة نجاحها أو فشلها باستمرار فى البيئة التعليمية التى تعمل بها والواقع أن عملية التغذية الراجعة تتم بصورة شكلية لملء صفحات بالإدارة، وليس بطريقة علمية.

أما واقع التغذية الراجعة فى منظومة وحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم فتكون عن طريق متابعة وتقويم ما تم إنجازه من تدريبات داخل المدارس ومدى استفادة المعلمين من التدريبات والتقارير الخاصة بالوحدات المدرسية لتحديد نجاحها أو فشلها فى تحقيق التنمية المهنية للمعلمين.

ويتضح من العرض لواقع وحدات التدريب ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها أن هناك مشكلات تحول دون أداء الوحدات لوظائفها مما يؤدي لقصور فى أوجه العمل المنوطة بها فلا تحقق أهدافها، وفى نفس الوقت فإن أوجه

القصور والمشاكل التي هي مؤشرات توجه البحث في التوصل إلى تصور لتطوير وحدات التدريب بالادارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

ويمكن تلخيص هذه المشكلات فيما يلي:

- ١- لا توجد فلسفة واضحة للتدريب والسياسات تستند إليها خطط تدريب المعلمين وليس هناك تواصل بين أهداف التدريب ما بين المستوى الفلسفي والمستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي.
- ٢- لا يوجد العدد الكافي من (المؤهلات والخبرة والتدريب) لوحدات التدريب لا من حيث الجانب الكمي ولا من حيث الجانب الكيفي فأخصائي التدريب يعين بناء على ترقية نمطية وليس بناء على تحليل وظيفي وكفايات.
- ٣- لا يوجد المكان المناسب المزود بالمرافق اللازمة للتدريب ولا يوجد التمويل المناسب للإتفاق على مناشط التدريب المختلفة.
- ٤- تعارض عمليات تخطيط التدريب وتنازع هيئات كثيرة لهذه الوظيفة وأن الإدارة لا تراقب تنفيذ برامج تدريب المحليات وباختصار فهناك عدم اتصال في وظائف التخطيط والتنفيذ والتنسيق بين الإدارة العامة ومراكزها ووحدات التدريب بمعنى أنه علي الإدارة التخطيط والوحدات التنفيذ.
- ٥- هناك قصور في أهداف وموضوعات ووسائل تنفيذ البرامج وتقويمها ، وعدم وجود وحدات برامج تدريب معدة سابقا.
- ٦- لا يوجد تتبع لمخرجات التدريب ، ولا حساب تكلفة للبرامج.

### التصور المقترح

في ظل التغيرات الاجتماعية الجذرية والمتلاحقة التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، بذلت جهود عديدة لتطوير وتجويد النظام التعليمي في جمهورية مصر العربية بما يشمله من مدخلات ومخرجات تعليمية ، لتحسين أداء كافة عناصر العملية التعليمية ، ورفع قدرتها التنافسية سواء على مستوى الإدارة أو هيئة التدريس. فنتطوير وتجويد التعليم أصبح أمراً ملحا للتغلب على المشكلات والقضايا التي تعوق تحقيق أهدافه، كما أن الحاجة الماسة لزيادة فاعلية التعليم والتدريب مما يعد مطلباً رئيساً من أجل الاستجابة للتحديات التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع .

ولقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير وحدات التدريب بكل ادارة تعليمية إدراكاً منها بضرورة مواكبة تغيرات العصر، وبادرت بعقد ملتقيات علميه لتشخيص واقع التعليم والتدريب وبلورة رؤى وآفاق جديدة تسهم في تطويره متضمنة (الخطة الدراسية وخطة التدريب ،والادارة التعليمية والإدارة المدرسية، والبرامج التدريبية والمقررات الدراسية ، ومصادر التعليم والتدريب والتقنيات التكنولوجية ، ومؤشرات الأداء والاختبارات التحصيلية، واختبارات القدرات، وأساليب التدريس والتدريب ، والتعليم الالكتروني، ومتطلبات التعليم والتدريب وغيرها) إيماناً منها بدور التدريب في إصلاح منظومة التعليم والارتقاء به .

إلا أن ما تم تحقيقه فعليا كانت ملامحه في الجانب الكمي أوسع بكثير منه في الجانب النوعي، الا ان المعنيين بالتدريب ما زالوا يبحثون في كل طريقة لتحقيق ما نصبوا اليه من اهداف لتحقيق جودة التدريب ، كما سعوا

إلى الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال، من منطلق أن المؤسسات التعليمية ذات الكفاءة العالية تتميز بقدرتها على مواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع من خلال تدريب متميز، شريطة أن تتلاءم نظم التعليم ووسائله مع تلك المتغيرات من أجل تحقيق أهدافها.

### وسيتم تناول محاور التصور المقترح فيما يلي:

المحور الأول: أسس التصور المقترح.

المحور الثاني : أهداف التصور المقترح.

المحور الثالث : منطلقات التصور المقترح.

المحور الرابع : إجراءات التصور المقترح:

- الهيكل التنظيمي لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية.
- الوصف الوظيفي لأهم الوظائف لوحدات التدريب
- إدارة التدريب: ( تحديد الاحتياجات - التخطيط - التنظيم والتنفيذ - المتابعة والتقييم)

المحور الخامس: تقييم التصور المقترح.

المحور الأول: أسس التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من الأسس والتي تتعلق بتفعيل دور وحدات التدريب بالإدارات التعليمية على ضوء معايير الجودة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها:

- ١- التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها التعامل مع المستجدات الحديثة والتي يمكن من خلالها تطويره مهنيا وإحداث التغيرات المطلوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٢- تعتبر وحدات التدريب بالإدارة المسؤولة عن التنمية المهنية لكل العاملين بالمجتمع التعليمي.
- ٣- الاهتمام بالمجتمع التعليمي ( معلمين - مديرين - إداريين) وتأهيله لأهمية الدور الذي يقوم به وفق معايير محددة لتحقيق الجودة.
- ٤- تحقيق وحدات التدريب لأهدافها يعتمد على التنمية المهنية للمعلم لتحقيق زيادة فاعليته وتحسين ظروف عمله ورفع الكفاءة الانتاجية.

المحور الثاني: أهداف التصور المقترح: يهدف هذا التصور إلي:

- المساهمة في بناء استراتيجية تعتمد على الدراسة الميدانية التي تمت على وحدات التدريب الادارات التعليمية في محافظة الفيوم.
- تقديم مقترحات تحسين تسهم في تفعيل دور وحدات التدريب بالإدارات التعليمية على ضوء معايير الجودة.
- تقديم مجموعة من الآليات والاجراءات تسهم في تطوير أداء وحدات التدريب ويحقق أهدافها.
- التأكيد على ضرورة اتساق مهام وحدات التدريب مع الأهداف والخطط الموضوعة لتطويرها.
- تطوير معايير الجودة لوحدات التدريب بالادارات التعليمية تتبع هذه المعايير من رؤية ورسالة وثقافة تنظيمية لها في استخدام التقنيات الحديثة من خلال تقييم الأداء لها.

**المحور الثالث: مرتكزات (منطلقات) التصور المقترح:**

يستند التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١- يستند التصور المقترح إلى تطوير أداء وحدات التدريب بالادارات التعليمية من خلال مقياس متوازن للأداء يتبع تقييم وقياس الأداء لتسهيل عملية التطوير.
- ٢- أى إدارة تسعى إلى النمو والنجاح تحتاج إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للكوادر حتى تستطيع تحقيق مستوى عال في أداء العمل الجماعي.
- ٣- أهمية وجود نظام التنمية المهنية المستدامة كشرط أساسى من شروط التطوير وتحسين الأداء.
- ٤- أهمية الدور الذى تلعبه وحدات التدريب للمجتمع التعليمى رغم وجود بعض المعوقات التى تحول دون تحقيقها لأهدافها.
- ٥- الوحدات التدريبية على اختلاف مستوياتهم الإدارية وذلك من خلال برامج تدريبية.
- ٦- أن تقوم استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في وحدات التدريب على مشاركة جميع الافراد العاملين وعلى الجهود المشتركة بينهم بالتحسينات المستمرة التى تمكن وحدات التدريب لتنفيذ طموحات المستفيد وتحقيق رضاه وان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة في وحدات التدريب يتطلب تأييد ودعم مؤسسات المجتمع المختلفة.

**المحور الرابع : إجراءات ومتطلبات التصور المقترح:**

يتضح من خلال الدراسة الميدانية حول مدى تطوير دور وحدات التدريب بالادارات التعليمية في وجود ادارة استراتيجية ، وجود عدة معوقات تحول دون تحقيق وحدات التدريب لأهدافها ومن ثم يتضمن هذا المحور الاجراءات والمتطلبات اللازمة لتطوير وحدات التدريب بالادارات التعليمية في وجود ادارة استراتيجية كما يلي:

**أولاً: إجراءات التصور المقترح:****١-الهيكل التنظيمى لوحدات التدريب:**

- يوجد لكل وحدة رؤية ورسالة واضحة وأهداف معلنة.
- يشكل التدريب أحد مكونات الهيكل التنظيمى لوحة التدريب.
- وجود خطط تنفيذية للوحدة تمكنها من تنفيذها وفق جدولها الزمنى.
- تطبيق نظام داخلى للجودة بوحدات التدريب يحدد بشكل واضح معايير الأداء القياسية لكل وظيفة من الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمى.
- تشجيع العاملين بوحدات التدريب على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتبادلها مع الوحدات الأخرى بما يحقق الإبداع والتميز الفكرى.
- يوجد نظام فعال لاختيار العاملين وتخصيص الوظائف حيث يوجد توصيف وظيفى لكل وظيفة بالوحدة بين جميع المهام والمسئوليات والمؤهلات المطلوبة.
- تلتزم وحدات التدريب بتقديم البرامج التدريبية وفق للاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- يوجد نظام لإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية وتوفير الدعم للمدرسين والمشاركين.
- يوجد نظام لتقوم البرامج التدريبية للاستفادة من نتائج التقييم واقتراح توصيات مناسبة ورفعها للمعنيين.

**٢-إدارة التدريب****\*تحديد الاحتياجات التدريبية:**

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق المدرسة ويقوم منسق الوحدة بالمدرسة بتوزيع استمارة خاصة بالاحتياجات على جميع العاملين بالمدرسة وتجميعها بعد ذلك وتحليل النتائج وعمل خطة سنوية خاصة بالمدرسة وإرسال نموذج منها إلى وحدات التدريب بالإدارة التي تقوم بتجميعها والتنسيق فيما بينهما وعمل خطة سنوية خاصة بالوحدة مع مراعاة التنسيق بين الخطة السنوية الخاصة بالوزارة والأكاديمية المهنية للمعلمين.

٣- **التخطيط:** تعتمد إدارة التدريب في وضع الخطة العامة للتدريب وتنفيذها على أساس ان تتلقى الخطط الخاصة بالمديريات والأكاديمية كل على حده بناء على خطوات محددة وهي:

- ١- تحديد نوع البرامج التدريبية سواء (مناهج مطورة - تجديدية - تحويلية... إلخ)
- ٢- تحديد الأهداف لكل برنامج.
- ٣- تحديد أسلوب التدريب.

وتقوم إدارة التدريب بتلقى الخطط وتجميعها والتنسيق بينها في خطة عمل موحدة سنويا على أساس مراعاة: ( الزمن - المكان - المحاضرين - المطبوعات - التقدير المالى) وتعمل كل وحدة تدريبية بالإدارة كمنظومة إدارية فهي تقوم معا بعمل خطة حسب الاحتياجات التدريبية الخاصة بإدارتها وتقوم بتنفيذ ومتابعة ما تم إنجازه داخل المدارس وتقديم الدعم الفنى لها.

#### ٤- التنظيم والتنفيذ:

يعتبر التنظيم عنصرا هاما حيث يمثل تنظيم الأشياء وترتيبها وتصنيفها امرا ضروريا ويعتمد تنظيم برامج التدريب على البحث عن البرامج والحاجات التدريبية وتفعيل دور وحدات التدريب بالإدارات التعليمية فى دعم الإدارة المدرسية للوصول إلى مرحلة الجودة فى وحدات التدريب وتمثل إليه التنفيذ للتصور المقترح كالاتى:

- ١- دعم وتفعيل وحدات التدريب والجودة بالمدرسة فى عمليات الجودة وتحديث الملفات وعمل خطط تحسين ومتابعتها.
- ٢- تدريب المعلمين على استخدام الاستراتيجيات الحديثة فى التعليم وعمل تغذية راجعة للدورات.
- ٣- استثمار الكوادر البشرية من المعلمين ممن لديهم خبرة تدريبية.
- ٤- تفعيل دور وحدات التدريب والتنمية المهنية بالادارات بالعديد من الدورات والاجتماعات التى تخدم جودة التدريب فى الإدارة وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية.
- ٥- قيام وحدات التدريب بإعداد نماذج وأدوات تقييم الأداء الذاتى بالمدارس والادارات.
- ٦- ربط تقارير الكفاءة السنوية للعاملين بالمؤسسات التعليمية على ما تم الحصول عليه من دورات تدريبية.
- ٧- تبادل الخبرات بين أعضاء وحدات التدريب بالادارات والمدارس وتوحيد المفاهيم فيما بينهم.

#### ٥- المتابعة

المتابعة عنصر أساسى لنجاح تنفيذ أى عمل لأنها عملية تحليلية لجميع مراحل التنفيذ لاكتشاف مواطن الضعف والقوة ومعالجة نواحي الضعف والمتابعة يمكن التغلب على المشكلات والتعرف على مدى تحقيق الأهداف وفقا للجدول الزمنى والميزانية الموضوعة لذلك تعد عملية تغذية راجعة مستمرة لتحقيق النتائج المرجوة.

للقيام بعملية المتابعة يجب ان تقوم وحدات التدريب بمتابعة الآتى:

- الجدول الزمنى لتنفيذ الخطط والتدريبات التى تنفذها الوحدة.
- وضع أسس ومعايير لاختيار مسئولى وحدات التدريب بالإدارة والمدارس.

- متابعة وإدارة عمليات التغيير فى وحدات التدريب بالإدارة والمدارس لتحقيق الآثار المرجوة مع امكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للامكانيات المتاحة بشريا وفنيا وماليا.
- ثانيا: متطلبات تطبيق معايير الجودة فى وحدات التدريب :
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية التي تعدّ بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الجديد، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:
- دعم الجهات العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك، ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا (وزارة التربية والتعليم، وإدارة التعليم بكل محافظة) بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.
- حسن اختيار مديري ادارات وحدات التدريب : يجب أن تستند عملية اختيار مديري ادارات وحدات التدريب إلى أسس مهنية وأخلاقية. إذ على مدى كفايات مديري ادارات وحدات التدريب ومهاراتهم واتجاهاتهم يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري الحديث.
- استمرارية تدريب مديري ادارات وحدات التدريب: ذلك أن الاختيار السليم لمديري إدارات وحدات التدريب لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنه يمكن أن ينجحوا. ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا النهج الإداري بفاعلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب، الذي يجب أن يكون مستمرا.
- التمهيد قبل التطبيق: ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في الادارة قبل تطبيقها. فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والتزام العاملين بها.
- الإستراتيجية : وهو أن يكون لدى القيادات التربوية العليا خطة تنموية عن مستقبل التعليم في السنوات القادمة ، والدراسات المعمقة و التدريب هو الحل الأنسب لجودة العمليات التخطيطية
- الهياكل : ويعني إعادة هيكليّة المنظمة مع تغيير وتحديد المسؤوليات وتوصيف الوظائف وتحديد الاختصاصات وتعيين وتطوير الكوادر التربوية والإدارية .
- النظام : ويعني إعداد نظام جديد لتحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية نظام التدريب وتحديد معايير الجودة بشكل قاطع .
- العاملون : ويعني معاملة العاملين بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام الأسلوب الجيد في العلاقات الإنسانية ومعالجة الصعوبات التي قد تواجههم في العمل التدريبي

#### المحور الخامس: تقويم التصور المقترح:

تشكل عملية التقويم الأساس الذي ننطلق منه لتعديل الوضع الراهن فى سبيل الوصول للمأمول، لذا يمكن القول بأن عملية التقويم عملية متلازمة مع عملية المتابعة وكلاهما متلازمتين لتنفيذ التصور المقترح لأنه من خلال عملية التقويم ندعم الجوانب الإيجابية ونصح الممارسات السلبية التي ستظهر أثناء التنفيذ خطوة بخطوة حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

#### توصيات البحث :

- ١- نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين أوساط مديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب .

- ٢- إتاحة الفرص لمديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تعقدها الجامعات ومؤسسات العمل المختلفة، لزيادة اتصال وحدات التدريب بالمجتمع العلمي .
- ٣- إتاحة الفرص لمديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب بتنظيم حلقات وورش عمل داخل المدارس والادارات ووحدات التدريب ،بالاستعانة بخبراء من المؤسسات المختلفة للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في الإدارة الإستراتيجية .
- ٤- استثمار مديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب نوات الخبرة الأكثر في التعاون لإدارة المدارس الجديدة وتشجيعهن على تطبيق وتصميم الإستراتيجيات ذات التفكير الإستراتيجي .
- ٥- منح مديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب الصلاحيات التي تمكنهم من تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتهم .
- ٦- التأكيد على رفع مستوى التأهيل العلمي لمديري المدارس والادارات التعليمية ومديري وحدات التدريب لما للتأهيل الأعلى من أهمية في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية .
- ٧- اعتماد جائزة للمدارس أو الادارات او وحدات التدريب ذات الإستراتيجية المتميزة والتي لمديرها دور بارز في تطوير الإدارة التعليمية وانتهاز الفرص الموجودة في المجتمع.
- ٨- ضرورة التنسيق والتعاون بين الإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المتخصصة في تدريب وإعداد الكوادر البشرية لنشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بين منسوبي الإدارة التعليمية ومؤسسات المجتمع المحيط بها.
- ٩- استخدام وسائل الحوار الفعال بين منسوبي المدارس والادارات التعليمية و وحدات التدريب وعدم قصرها على الاجتماعات الدورية للتعرف على آراءهم ومقترحاتهم حول الرؤية المستقبلية للمدارس والادارات التعليمية ووحدات التدريب .

#### المقترحات :

- ١- السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري باعتباره مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع أداء المؤسسة.
- ٢- إخضاع كافة المدراء على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في أسلوب الإدارة الإستراتيجية وبالتالي لا بد من استقطاب خبراء في الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
- ٣- تقديم الحوافز المناسبة للتفكير الاستراتيجي بمعنى عدم الاقتصار على ربط الحوافز بإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وإنما يجب تحفيز القائمين على عملية تصميم الاستراتيجيات.
- ٤- يجب الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة بصورة مباشرة ومبكرة.
- ٥- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة استراتيجيات منظماتهم على أفضل وجه.

٧- على الجهات المسؤولة في الدولة دعم إنشاء مكاتب استشارية متخصصة لتقديم الخدمات المتعلقة بإدارة الاستراتيجيات في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، كما يجب عليها أن تقدم الدعم المادي والمعنوي الذي يمكن المنظمات من ممارسة فعالة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية.

### مراجع البحث

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠٠٣.
٢. أحمد ماهر. دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، ١٩٩٦، ٣٩٩.
٣. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٣٠، ١٩٩٨.
٤. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: دراسة تقييمية لبرنامج التدريب للترقية لوظائف الإدارة العليا، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥٠.
٥. إيمان زكي محمود: ورشة عمل التعلم النشط المبني علي انماط التعلم، كلية التربية، جامعة الزقازيق مصر، ٢٠٠٤، ص ٢٨.
٦. أيمن العقاد، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، معهد التنمية الإدارية، دمشق، ٢٠٠٥، ٦٢.
٧. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٢، الكويت.
٨. جمهورية مصر العربية: قرار وزارى ٣٩٤ لسنة ٢٠١٢، بشأن دور وحدات التدريب بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات، مواد (١).
٩. جمهورية مصر العربية: قرار وزارى ١٦٨، لسنة ١٩٨٥، بشأن تحديد وظائف الوحدات التدريبية بالإدارات التعليمية، مادة (١).
١٠. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: مشروع مبارك القومى، انجازات التعليم فى ٣ اعوام، قطاع المكتب، ٢٠١٠، ص ٣٨.
١١. جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: تدريب معلمى المرحلة الاولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦١، ص ص ٢٢ - ٢٤.
١٢. حامد رمضان بدر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤.
١٣. زكريا سالم سليمان إبراهيم، دور الإدارة الاستراتيجية فى الإصلاح المدرسى بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١١.
١٤. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري، ٢٠٠٥، ٣٩٩.
١٥. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الرياض، المملكة السعودية، ٢٠٠٩، ١٩٩٨.
١٦. صباح محمد حسن دياب: تطوير برامج إعداد معلم الدراسات الاجتماعية فى المرحلة الثانوية وتدريب أثناء الخدمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١، ص ٨.
١٧. ضيف الله بن غضبان بن سليمان: نموذج مقترح لتطوير إدارة التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، ٢٠٠٦، ص ٩.

١٨. عبد الحميد أبو ناعم ، الإدارة الإستراتيجية ( إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المتديان ، القاهرة، ١٩٩٣، ٥٠٤.
١٩. عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ١٦٥ .
٢٠. عيشة عبد السلام عبد العزيز: تقويم برامج تدريب المعلمين فى الخارج مع وضع تصور مقترح لهذه البرامج، مؤتمر تطوير التعليم العالى، القاهرة، ٢٠٠٧.
٢١. فائقة عباس سنبل: تطوير اداء عضو هيئة التدريس بجامعة ام القرى، استراتيجية تدريب مقترحة، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات ،جامعة القاهرة، ص١٢٨
٢٢. محمد المحمدي الماضي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣، ٣٩٨.
٢٣. محمد صالح أحمد نبيه: تطوير الادارة العامة للتدريب بوزارة التربية والتعليم، "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، ١٩٩٥، ص ٥١.
٢٤. محمد عزت عبد الموجود: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: تقويم مراكز تدريب المعلمين أثناء الخدمة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٧٠-٧٢.
٢٥. محمد على اسماعيل: برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين وأثره على العملية التعليمية فى المدرسة الابتدائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات ، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
٢٦. مصطفى الطيب ابو قناية ، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها فى تطوير أداة المنشأة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، الخرطوم، ٢٠٠٢ .
٢٧. ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية ( إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ٤٣٩.
٢٨. ندى عبد الرحيم محامدة ، الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥، ص ١٩.
٢٩. محمد المحمدي الماضي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٣، ٣٩٨
- ثانيا: المراجع الأجنبية:
30. JOHNSON, G.SHOLES, K."Exploring Corporate Strategy: Text and cases",3<sup>rd</sup>.ed New York, 1993,203.
31. Rimjhim Banerjee :." Technology training for in-Service Teachers AN Evaluation", information Management Coordinor, college Of education, Florida International University , Research to Parctice cinference in adult community education . indiana University, October,6-8-2004.
32. SAMUEL, C. PETE, P. "The Strategic Management", Process',3<sup>rd</sup>.ed, Mc Graw-Hill New York, 1997, 139.
33. William Clark:"Teachers education and training factors and their influence on formative assessment processes (2007).