

تفعيل أداء قيادات كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي

فى مصر فى ضوء خبرة كندا

إعداد

رحاب سيد صالح*

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة التخطيط الإستراتيجي، والعوامل المؤثرة على أداء قيادات كليات التربية، والاستفادة من خبرة كندا، والوصول إلى آليات لتفعيل أداء القيادات بكليات التربية فى مصر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى والمنهج المقارن بأسلوب جورج بيرادى، بخطواته الأربعة وهى كما يلى: (الوصف - التفسير - المقاربة - المقارنة)، وتوصلت الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج النظرية من خلال إجراء المقارنة واختبار صحة الفروض، وبناء على ذلك تم وضع التصور المقترح؛ ليوضح آليات تفعيل أداء قيادات كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي ومن هذه النتائج ما يلى: ضرورة منح صلاحيات للقيادات لتيسير العمل الإداري فى إطار عام قومي يحافظ على الشخصية القومية للكليات فى ظل العولمة، يمكن استخدام أكثر من أسلوب لتقييم الأداء فالكلية، وتم بناء التصور المقترح على نتائج الدراسة الحالية من أجل تفعيل أداء القيادات الأكاديمية فى مجال التخطيط الإستراتيجي بمصر. الكلمات المفتاحية: قيادات كليات التربية، التخطيط الإستراتيجي، خبرة كندا.

مقدمة:

إن كليات التربية هى مؤسسات تعليمية وتربوية تؤثر فى المجتمع، وتتأثر به؛ ولذلك تهتم كليات التربية بإعداد المعلمين؛ نظرًا لدورهم فى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وقد بدأ إعداد المعلم فى مصر، من خلال مدارس المعلمين والمعلمات، ثم أنشأت الدولة كليات التربية، وأصبحت تضم أنواع وتخصصات كثيرة، ومدة الدراسة بها أربع سنوات؛ للحصول على درجة الليسانس أوالبكالوريوس . ونظرًا لتطور المعرفى والتكنولوجى فى العالم والتغيير المستمر فى دور المعلم من ناقل للمعرفة إلى مرشد للمعرفة، فإن كليات التربية تحتاج إلى التطوير لتواكب التغيرات العالمية .

* بحث مستخلص من رسالة ماجستير، تحت إشراف :

أ.د/ بيومى محمد ضحاوى أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية بالإسماعيلية.

د/ مصطفى عبد الحميد عناني أستاذ متفرغ التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية بالإسماعيلية.

ويتم التطوير لكليات التربية من خلال قيادات تتبنى الفكر الإستراتيجي، ويختلف القائد عن المدير في بعض الصفات، ولكنهم يلتقوا في القيام بالوظائف الإدارية، وتتمثل هذه الوظائف في: (التخطيط - التنظيم - المتابعة - التقييم).

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي نوع من أنواع التخطيط، يستخدمه القيادات بهدف التطوير، ويقوم به أفراد مدربين، وخبراء في مجال التخطيط؛ فالتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى قدر كبير من التفكير، والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية، وما يترتب على ذلك من مخاطر، فالتخطيط الإستراتيجي يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، ويساعد القيادات على تحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها.

(بيومي محمد ضحاوي و رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٠ ، ص ص ١٨٥ - ١٨٧)

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي مجموعة من المهارات التي تكتسبها القيادات من خلال التدريب، ويتم تحديد برامج التدريب وفقاً للمستويات القيادية المختلفة عن طريق دراسة الاحتياجات التدريبية وبطاقات الوصف الوظيفي .

وانتهت الباحثة لاختيار المقارنة بكندا لأن التعليم في كندا مبني على أساس مواكبة الثورة المعرفية، واللامركزية الواسعة في الإدارة، و التطورات التكنولوجية، والتواصل عبر الإنترنت، وهذا التطوير الذي شهدته الكليات بكندا ناتج عن الكثير من التحديات التي قابلت القيادات الأكاديمية، وقدرتهم على التغلب عليها.

(Amit Chakma and others, 2012)

وفي مصر تم تحديد مجموعة من الأهداف من خلال الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي ، وضعت هذه الأهداف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتسعى القيادات في الجامعات والكليات إلى تحقيقها ومن أهم هذه الأهداف ما يلي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٠)

(تحقيق جودة العملية التعليمية في كافة مؤسساتها الجامعية - إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية لتحسين نواتج التعليم والتدريب - تحقيق ربط مصر بمحيطها الإقليمي والدولي).

مشكلة الدراسة :-

على الرغم من التطورات العالمية لكليات التربية ما زالت كليات التربية في مصر تعاني من بعض المشاكل ويتضح ذلك من خلال نتائج دراسة علمية سابقة بعنوان " معوقات ضمان الجودة

والاعتماد بكلية لتربية جامعة طنطا" إن هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون قدرة الكلية للحصول على الاعتماد ومن هذه المعوقات ما يأتي :

(هالة فوزى عبد الفتاح العصامي ، ٢٠٢١، ص ص ١٥-٩٦)

-ضعف إمكانيات المادية فى الكلية

-وجود بعض القوانين التي تمنع الإبداع الإداري

كما يوجد الكثير من التحديات التي تواجه الكليات بمصر تم التعرف عليها من خلال نتائج دراسة أجريت عن التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن هذه المشكلات إنخفاض أعداد الطلاب الوافدين ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها قصور تطبيق الخطط الإستراتيجية بصورة فعالة، وغياب أساليب تقييم الأداء والتغذية الراجعة .

(شيرين عيد مرسى، ٢٠٢٠، ص ص ١٢٩- ٢١٨)

وفى دراسة أخرى أجريت مقارنة على معايير اعتماد كليات التربية فى مصر بمعايير المجلس الوطنى لاعتماد مؤسسات إعداد المعلم بالولايات المتحدة الأمريكية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها :

أهمية اعتبار كليات التربية فى مصر نظام كامل متكامل بكل ما يحتوية من مدخلات وعمليات ومخرجات, وحدد من المدخلات الهامة وجود خطة إستراتيجية فعالة تتم من خلالها إدارة العمليات التربوية، ويتم تقييم الخطة الإستراتيجية بصفة دورية، وأوصت الدراسة بأن يكون لدى كليات التربية بمصر أنظمة إدارية فعالة تساعد فى تحقيق أهدافها، مع وجود لوائح تحدد مسؤوليات كل منصب قيادى ، ووجود أنظمة تدريب لتنمية المهارات الإدارية .

(أميمة حلمى عبد الحميد ، ٢٠١١، ص ص ١٤٣-٢٥٨)

ولذا ظهرت مشكلة الدراسة، وتسعى الدراسة الحالية إلى تفعيل أداء القيادات فى مجال التخطيط الإستراتيجي؛ لإيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها كليات التربية، ومساعدة كليات التربية على تحقيق الجودة، والاعتماد، والميزة التنافسية، والارتباط باحتياجات المجتمع، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والمعرفية السريعة المتلاحقة، والاستفادة من دور التخطيط الاستراتيجي فى إحداث النقلة النوعية لكليات التربية؛ بما يحقق التنمية الشاملة للمجتمع المحلى والمنافسة فى السوق العالمى.

السؤال الرئيسى :- مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :-

كيف يمكن تفعيل أداء قيادات كليات التربية بمصر فى مجال التخطيط الإستراتيجي فى ضوء خبرة كندا ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية التى تحاول الدراسة الإجابة عنها :-

١- ما الإطار الفكرى للتخطيط الإستراتيجي ومهارات القيادات الأكاديمية فى كليات التربية؟

٢- ما خبرة كليات التربية بكندا فى مجال التخطيط الإستراتيجي ؟

٣- ما آليات تفعيل أداء قيادات كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي فى ضوء خبرة كندا ؟

منهج الدراسة :-

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفى والمنهج المقارن بأسلوب جورج بيرداى؛ باعتباره منهج يعطى معنى للتشابهات والاختلافات فى النظم التعليمية المختلفة، ودراسة المشكلات التربوية، ووصف مظاهرها ومسبباتها، ويهتم المنهج المقارن بأسلوب جورج بيرداى بدراسة النظم التعليمية دراسة مسحية تحليلية فى إطار المؤثرات السياسية والاقتصادية والجغرافية والاجتماعية بما يؤثر على النظام التعليمي بها . (عبد الجواد السيد بكر، ٢٠٠٦، ص ص ٧٨ - ٨٠)

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :-

١- تحديد مفهوم وأهمية وأهداف وآليات التخطيط الاستراتيجي فى كليات التربية.

٢- التعرف على أداء القيادات والمهارات التى يجب اكتسابها لتدعيم تفعيل التخطيط الإستراتيجية.

٣- التعرف على خبرة كندا باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي بكليات التربية.

٤- وضع آليات لتفعيل أداء قيادات كليات التربية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي فى ضوء خبرة كندا .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فى النقاط التالية :-

١- ونأمل أن تكون الدراسة الحالية أمتدادًا للدراسات السابقة فى مجال التخطيط الاستراتيجي،

٢- ونأمل أن تفتح من خلالها آفاق جديد فى البحث عن استراتيجيات تفعيل التخطيط الإستراتيجية واستخدام أدوات تقييم ذات فاعلية فى تحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية.

حدود الدراسة :-

الحد الموضوعي :- اهتمت الدراسة الحالية بوضع تصور مقترح؛ لتفعيل أداء قيادات كليات التربية فى الجامعات المصرية للتخطيط الاستراتيجي فى ضوء خبرة كندا .

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عددًا من المصطلحات يمكن تناولها كما يلى :

التخطيط الاستراتيجي :-

- التعريف اللغوى :-

"خطه أى جعل للشئ حدود وخطوط وقسمه وهيئه. (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٤، ص ٢٤٤)
" الإستراتيجي :- نسبة إلى استراتيجية، ذو علاقة بوضع خطط الحرب " .

(أحمد العايد وآخرون، ٢٠١٧، ص ٨٧)

- التعريف الاصطلاحى للتخطيط الإستراتيجي :-

التخطيط :- هوعملية رسم الأهداف التى يراد التوصل إليها، خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة؛ لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج".

(مجيد الكرخى، ٢٠١٤ ، ص ١٧)

الإستراتيجية :- " هى علم تخطيط وتوجيه العمليات الإدارية، وهى المسار الرئيسى الذى تتخذه الكليات بين اختيارات رئيسية أخرى؛ لتحقيق أهدافها فى ضوء نقاط القوة والضعف، وفى ضوء الفرص والتهديدات المتوقعة ، وعن طريق الإستراتيجيات المختلفة يتم تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية

(محمد صبري حافظ والسيد السيد محمود البحيري، ٢٠٠٦، ص ٨٥)

التخطيط الاستراتيجي :- هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فالتخطيط ينظر إلى الماضى والحاضر، قبل أن يضع أهداف المستقبل، أى أن عملية التخطيط هى الجسر الذى ننتقل بواسطته من موقعنا الحالى إلى الجهة التى نود الذهاب إليها فى المستقبل؛ ولذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية تنبؤية مبنية على خبرة الماضى وواقع الحاضر؛ من أجل تحقيق ظروف أفضل فى المستقبل. (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٩، ص ٣٠).

فالتخطيط الإستراتيجي يجب على ثلاث أسئلة ، وهى : أين نحن الآن ؟ ماذا نريد أن نصل إليه؟ كيف نستطيع الوصول إليه؟ وهذا يشمل الاهتمام بالماضى من خلال جمع المعلومات،

والاهتمام بالحاضر من خلا التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الهدف، والاهتمام بالمستقبل من أجل التطوير
التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي :-
هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، إنطلاقاً من تحليل الوضع الراهن لأداء قيادات كليات التربية
بمصر للتخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط التشغيلية والمبادرات واختيار أسلوب التقييم المناسب
مع الاهتمام بالتغذية الراجعة للأهداف.
الدراسات السابقة:

ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين: الأول الدراسات السابقة العربية،
الثاني الدراسات السابقة الأجنبية ، وسوف يتم عرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.
١-درجة ممارسة عمداء كليات الجامعة المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي
(خولة عبد العزيز حماد الصانع ، ٢٠١٣) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كليات الجامعة المتوسطة في
محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم،
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانتيين احدهما عن التخطيط الإستراتيجي،
والثانية عن ضمان الجودة، ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع الكليات في المملكة الأردنية
الهاشمية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، حيث شملت العينة (٤٧) عميد ونائب، وتوصلت
الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها :

- وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة عمداء كليات الجامعة المتوسطة للتخطيط
الاستراتيجي.

- مستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة
نظر العمداء ونوابهم كانت في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة كانت مرتفعة.

- عدم وجود فروق بين ممارسة عمداء كليات الجامعة المتوسطة في محافظات الوسط
للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم، تبعاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي
في الدرجة الكلية، ولكن كان هناك فروق بالنسبة لمجال إدارة المشروعات ولصالح فئة
الماجستير.

٢- أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة
الأداء المتوازن دراسة حالة (رحمة زعيبي، ٢٠١٤).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة، نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لمستوى خصائصهم الشخصية والوظيفية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت الدراسة على عينة عشوائية بلغت ١٨٠ موظفًا من العاملين بالجامعة، واعتمدت أدوات الدراسة على الاستبانة كأداة في الحصول على المعلومات، وبنيت الاستبانة على محورين، هما :

١-التخطيط الاستراتيجي بمحاورة الخمس من (الرسالة - الرؤية - الأهداف - التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي).

٢- الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالى - بعد العمليات الداخلية - بعد العملاء والمستفيدين - بعد التعلم والنمو)

٣- دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالى بمحافظة غزة (محمود أحمد سالم الغوطي، ٢٠١٧).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي ، في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالى بمحافظة غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة، كأداة للدراسة، وقد تكونت الأسئلة من ٣٩ سؤال موزعين على أربع مجالات وهي:

(إدارة الموارد البشرية - الموارد المادية والتكنولوجية - الأنظمة والعمليات الإدارية- إدارة جودة الخدمات)، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع (العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى) ، والذين لهم صلة بموضوع الدراسة والبالغ عددهم ١٨٦ فردًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي :

- أن هناك درجة توافر كبيرة تصل إلى ٧٦٪ لدور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالى بمحافظة غزة.

4-Developig Strategy : An Examination of Strategic Planning Processes of Divisions of Student Affairs in Canadian Higher Education Institutions(Murji Shermin,2019)

تطوير إستراتيجي: تقييم التخطيط الاستراتيجي لأقسام شؤون الطلاب في مؤسسات التعليم العالى الكندية ٢٠١٩.

هدفت الدراسة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي لضمان نجاح واستمرار قسم شؤون الطلاب في الجامعات الكندية من خلال وضع نموذج للتخطيط الإستراتيجي يتناسب مع طبيعة قسم شؤون الطلاب في الجامعات الكندية، وتقييم هذا النموذج، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات وتوزيع دراسات استطلاعية على رؤساء أقسام شؤون الطلاب في الجامعات الكندية ومن أهم النتائج التي تم التوصل لها هي مشاركة رؤساء الأقسام والموظفين في التخطيط الإستراتيجي بهذا القسم، وأوصت الدراسة بالبحث في مدى حاجة أقسام شؤون الطلاب لنموذج تخطيط إستراتيجي موحد .

When "culture trumps strategy": higher education institutional strategic plans and their influence on international student recruitment practice (James, Melissa A., 2020)

عندما تتفوق الثقافة على الإستراتيجية: التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على ممارسات توظيف الطلاب الدوليين ٢٠٢٠.

تهدف مقارنة الخطط الإستراتيجية التي تضعها الجامعات لتطوير سياسة توظيف الطلاب الدوليين ، وتمت المقارنة بين جامعات هونج كونج والمملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الاهتمام بدراسة تصورات ومقترحات ممارسي التخطيط الإستراتيجي وتفسيراتهم منذ بداية وضع الخطط الإستراتيجية يوفر على المؤسسة الجامعية الكثير من الموارد المضافة لتحسين عمليات التخطيط الإستراتيجي .

خطوات الدراسة :-

الخطوة الأولى :- الإطار العام للدراسة ويشمل (مقدمة الدراسة - مشكلة الدراسة وأسئلتها - المنهج- حدود الدراسة - أهمية الدراسة- أهداف الدراسة - مصطلحات الدراسة - الدراسات السابقة - خطوات الدراسة).

الخطوة الثانية: الإطار الفكري للتخطيط الإستراتيجي ومهارات القيادات الأكاديمية في كليات التربية

الخطوة الثالثة: - خبرة كليات التربية للتخطيط الإستراتيجي في كندا

الخطوة الرابعة:- آليات لتفعيل أداء قيادات كليات التربية بمصر في مجال التخطيط الإستراتيجي في ضوء خبرة كندا.

الإطار النظري:

يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للقيادات في مؤسسات التعليم العالي، وهو الوظيفة التي يبني عليها باقي الوظائف الإدارية للقيادات من التنظيم - التوجيه والمتابعة- والتقييم ، ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن الأنواع الأخرى من التخطيط، فهو يختلف عن (التخطيط العام - التخطيط التكتيكي - التخطيط التشغيلي)، حيث يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتنبؤ بالمستقبل، وتهتم القيادات الأكاديمية عند وضع الخطة الإستراتيجية بتحديد أسلوب مناسب من أساليب التخطيط الإستراتيجي يتم الإتفاق عليه من قبل جميع القيادات المشاركة في وضع الخطة الاستراتيجية.

أهداف التخطيط الإستراتيجي

يهدف التخطيط الإستراتيجي باعتباره استشراف للمستقبل إلى عدة أهداف ، ومنها ما يلي:

١- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ، والتهيئ لمواجهتها، والحيلولة دون وقوعها.

٢- إعادة اكتشاف النفس والموارد والطاقة وبصفة خاصة ما هو كامن

٣- بلورة الاحتياجات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينهما

٤- دراسة الاحتمالات المستقبلية وتقييم احتمال حدوثها خلال أفق زمني معلوم

دراسة صور المستقبل أى البحث فى طبيعة الأوضاع المستقبلية المتخيلة ، وتحليل محتواها ، ودراسة أسبابها، وتقييم نتائجها باعتبار تصورات الناس حول المستقبل تؤثر فى ما يتخذونه من قرارات فى الوقت الحاضر سواء من أجل التكيف مع التصورات عندما تقع أو من أجل تحويل هذه التصورات إلى واقع . (مهني محمد إبراهيم غنيم، ٢٠١٧ ، ص ص ١-١٢)

أهمية التخطيط الإستراتيجي

١- تسعى كليات التربية من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث التغيير ، عن طريق تحقيق الأهداف ، وتنفيذ المشروعات المقترحة للتطوير أو للتغيير ، وتحدد موارد مالية تقديرية للإنفاق على هذه المشروعات ، ولها متطلبات معلوماتية و إدارية لتنفيذها والإشراف عليها، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية إذا لزم الأمر.

(فاتن محمد عبد المنعم عزازى، ٢٠١١ ، ص ٢٠٥)

ومما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي ليس هدف فى حد ذاته، إنما هو الوسيلة التي تستخدمها كليات التربية؛ للانتقال الفعلى من الوضع الراهن لها إلى تحقيق الرؤية المستقبلية.

فالتخطيط الإستراتيجي يمنع حدوث مشكلات في المستقبل عن طريق التوقع المبني على المعلومات التي تم تجميعها. ويساعد التخطيط الإستراتيجي القيادات في بناء الثقة بين القيادات وبين الموارد البشرية بداخل الكلية، وكذلك يبني الثقة بين القيادات وبين المستفيدين من خدمات الكلية، عن طريق وجود آليات محددة وممنهجة؛ تعزز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في التخطيط الإستراتيجي، مع مراعاة المرونة في الخطة الإستراتيجية؛ لذا لابد من وجود بدائل إستراتيجية كثيرة حتى تتيح مرونة الخطة في ظل التغييرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على الكلية. (أحمد جلال أبو حسنة، ٢٠١٤)

وبناء الثقة ينبع من الاتصال الفعال بين القيادات والموارد البشرية في ظل وجود نظام معلوماتي فعال؛ لتوفير إطار يتم من خلاله ترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات، وزيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها، وذلك في حدود القيود المفروضة عليها، تحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات، الالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها القيادات. (سعد بحيري، ٢٠٠٩، ص ص ٢٧١ - ٢٩٥)

أساليب التحليل البيئي:

وتتعدد أساليب التحليل البيئي وسوف نقوم بعرض بعض هذه الاساليب فيما يلي (حسن مختار حسين سليم، ٢٠٠٧) :-

- أسلوب التنبؤ الإسقاطي projective forecasting method

أمتداد لهذه العناصر، ويعتمد على دراسة المتغيرات التي ترتبط بعلاقات مع الواقع الحالي المراد التنبؤ بمستقبله، وقد اتضح أن معظم التنبؤات التي أتبعت هذا الأسلوب باءت بالفشل في تصوير المستقبل

نتيجة للأسباب التالية:-

قصور المعلومات الإحصائية المتاحة التي تحدد اتجاهات التغيير في الماضي.

إن عملية الإسقاط تعكس واقع الأمر اتجاهات التغيير لما هو قائم بالفعل ، لا ما ينبغي أن يكون. إن التغيير في كثير من الأحيان يكون جذرياً .

- أسلوب المحاكاة simulation style

يقوم هذا الأسلوب على أساس وضع نموذج افتراضى للمستقبل، يعتمد عليه في وضع استراتيجية لتهيئة الأحداث، ليكون المستقبل صورة ماثلة لهذ النموذج أو قريب الشبه به، ويعد هذا النموذج في ضوء دراسة الواقع ودراسة احتمالات التغيير المستقبلي ، واستناداً إلى المتغيرات المختلفة التي تؤثر في المستقبل

- أسلوب المستقبلات البديلة Alternative Receptor Method

يتشابه هذا الأسلوب مع أسلوب السيناريوهات، فى أنه يركز على تطوير عدد من الصور المستقبلية وإبرازها كبدائل يحتمل وقوعها؛ لذلك فتعدد الصور المستقبلية التى يضعها الباحث هى نقطة الارتكاز للتنبؤ غير أنه هنا لا يحدد أسلوب الحوار باعتباره أداة وحيدة؛ لتكوين هذه الصور المستقبلية.

- أسلوب مونت كارلو للتنبؤ Mont Carlo Analysis Forecasting Method

يعتمد هذا الأسلوب فى التنبؤ على تتبع الأحداث التى لا ترى مفراً من وقوعها، وأن لا حيلة إلا انتظار الحدث والتعامل معه باعتباره واقعاً لا يمكن تجنبه فى المستقبل، وعلى الباحث أن يبنى تصوره المستقبلى على أساس من حتمية وجود هذه المتغيرات - الأحداث - داخل إطار تصوره

- أسلوب التنبؤ التحليلي للقوى Force Analysis Forecasting Method

ويعبر عن التحليل التنبؤي للقوى البشرية أو المادية أو الاجتماعية ... ألخ، مدى تأثيرها فى الواقع المماثل، وامتداد هذا التأثير فى صنع صورة المستقبل، فكل موقف حاضر يتنازعه نوعان من القوى هما قوى دافعة وقائدة تقود إلى التغير المستقبلى المرغوب فيه، وقوى مثبطة تهدف إلى بقاء الوضع على حالته .

وبناء على ماسبق يتضح أن القيادات تستخدم المعلومات التى تم استخراجها من التحليل البيئى فى بناء الخطة الإستراتيجية ، وتسعى القيادات من خلال التخطيط الإستراتيجى لرسم المستقبل بالصورة التى تريد تحقيقها ، وهذا يعتمد على دراسة المستقبل.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية لكليات التربية بمقاطعتين فى كندا كما يلى

(Smyth Elizabeth, Hamel Therese, 2016)

تتعدد اللغات التى توجد فى كندا نظراً لتعدد الجنسيات ، ولكن اللغتان الرسميتان فى كليات التربية هى اللغة الإنجليزية بمقاطعة أونتاريو واللغة الفرنسية بمقاطعة كيبيك ، ويأتى الاختلاف فى اللغة الرسمية لكل مقاطعة نتيجة للمركزية فى التعليم فتكون اللغة تابعة للمقاطعة وليس على المستوى الوطنى.

يتسم التعليم فى كندا بالصراعات بين الجنسين والدين والسلطة والطبقة والعرق واللغة كما كافحت كليات التربية لتجد مكاناً لها فى الحرم الجامعى، والانتقال فى تعليم المعلمين من نموذج

قائم على التدريب المهني إلى نموذج قائم على التعليم الجامعي للمهنة، ويوجد في كندا عشر مقاطعات وثلاث أقاليم هي المسئولة

عن التعليم من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية في كندا، والهدف من تعليم المعلم هو الإعداد الفعال للمعلمين التعليم قبل الجامعي ، وإعداد أجيال المستقبل في المجتمع المتعدد الجنسيات، كما هدفت كلية التربية إلى تقديم التربية أولاً قبل التعليم وكان هذا من أكبر التحديات أمام كليات التربية نظرًا للصراعات المختلفة في المجتمع الكندي .

منذ عام ٢٠١٢ بدء ظهور الكليات الممولة من القطاع العام ، وأصبحت كليات التربية منظمة إلى حد ما؛ حيث أن في الماضي أضطرت بعض كليات التربية إلى إغلاق أبوابها في كندا بسبب نقص التمويل المقدم لها من الدولة .

ووضعت وزارة التربية والتعليم حدودًا على الالتحاق بكليات التربية مما أدى إلى بحث الطلاب عن التعليم الخاص ووافقت التربية والتعليم على ذلك في بعض المقاطعات مع عدم تمويلها من القطاع العام فأنشأت الجامعات المذهبية مثل جامعات في أونتاريو Tyndole - Redeemer وتهيمن نسبة كبيرة من الرجال على العمل كأعضاء هيئة تدريس بكليات التربية بينما الإناث يهيمنون على بعض التخصصات مثل العلوم المنزلية والتربية الرياضية للإناث والتعليم الابتدائي، وتقدم كليات التربية دورات في الصيف لتطوير المعلمين الممارسين.

وما زالت هناك الكثير من التحديات التي تواجه كليات التربية مثل افتقار التنوع في الرواتب والفجوة بين الجنسين، وما زال المعلمين الجدد يعانون من العزلة ونقص الدعم وصعوبات إدارة الفصل وتحديات في التواصل الاجتماعي، وتم إجراء تجارب في جميع أنحاء البلاد لتوظيف إستراتيجيات لتوجيه الخرجين خلال المراحل الأولى من حياتهم المهنية في حالة عدم توافر وكالة وطنية لتنظيم الإعداد لهم، ومنذ عام ٢٠٠٥ تم عقد الكثير من الاتفاقيات حول (تعليم السكان الأصليين - البحث التربوي - التعليم المبكر والطفولة - تدويل التعليم) .

نتائج الدراسة:

- ١- أن الصلاحيات الواسعة في كندا وأنتشار العولمة في التعليم العالي يؤثر على الشخصية القومية لكندا ولكنها تمنحها قدرة على اتخاذ القرارات السريعة والملائمة لاحتياجات الكلية والمجتمع المحلي.
- ٢- تدريب القيادات يساعد على تفعيل أدائهم للتخطيط الإستراتيجي فأن القيادات في كندا تسعى للحصول على شهادات من خلالها تتقدم لشركات التوظيف للحصول على وظيفة قيادية

- فى الكلية وقد تم إلغاء وظيفى وكيل الكلية مع الإبقاء على وظيفة عميد.
- ٣- التنوع فى استخدام مقاييس الأداء يؤدى إلى التشتت فى تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى كندا تستخدم معايير الاعتماد وكل جامعة تهتم بتطوير المعايير بما يتناسب مع احتياجاتها ومع التطورات العالمية .
- ٤- الاهتمام بكل مراحل التخطيط الإستراتيجى يؤدى لتفعيل أداء القيادات للتخطيط الإستراتيجى.
- فى كندا يتم الاهتمام بكل مراحل الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتعديل الأهداف عن طريق التغذية المرتدة من خلال قياس مدى تحقيق الخطة لمعايير الجودة .
- آليات تفعيل أداء القيادات الأكاديمية للتخطيط الإستراتيجى :
- اقتراح بعض التعديلات فى التوصيف الوظيفى للقيادات
 - زيادة نطاق مسؤوليات قيادات كليات التربية فى النواحي المالية مما يتيح توفير موارد مالية وأخذ قرارات سريعة .
 - زيادة التشاركات بين كليات التربية وكافة المؤسسات مع منح حرية للقيادات بالتواصل مع هذه المؤسسات وعقد بروتوكولات

المراجع

- أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، ٢٠١٧، مكتبة نور.
- أحمد جلال أبو حسنه، مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى لها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤ .
- أحمد ماهر ، وصف الوظائف الدليل العلمى لتحليل وتصميم وتوصيف لوظائف، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٧ .
- أميمة حلمى عبد الحميد ، دراسة مقارنة لمعايير اعتماد كليات التربية فى مصر ومعايير المجلس الوطنى لاعتماد مؤسسات إعداد المعلم بالولايات المتحدة الأمريكية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٧٣، المجلد الثامن عشر، ٢٠١١ .
- بيومى محمد ضحاوى و رضا إبراهيم المليجى، التخطيط الإستراتيجى فى التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية ، عالم الكتب ، القاهرة، ٢٠١٠ .
- سعد بحيري، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسى، الكلية العربية لبحوث المؤتمرات ، القاهرة، ٢٠٠٩ .
- حسن مختار حسين سليم، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى، مكتبة بيروت، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- خولة عبد العزيز حماد الصانع ، درجة ممارسة عمداء كليات الجامعة المتوسطة فى محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٣ .
- رحمة زعبي، أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة محمد خضير بسكرة ، ٢٠١٤ .
- شيرين عيد مرسى،" التوأمة الجامعية كمدخل لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠"، مقال، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والأربعون، الجزء الرابع، ٢٠٢٠ .
- عبد الجواد السيد بكر، التربية المقارنة والسياسات التعليمية، مطبعة السلام، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- فاتن محمد عبد المنعم عزازى، الإدارة والتخطيط التربوى، دار الزهراء، الرياض، ٢٠١١ .

- محمد صبري حافظ ,السيد السيد محمود البحيري, تخطيط المؤسسات التعليمية (التخطيط الإستراتيجي فى المؤسسة) ،عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- محمود أحمد سالم الغوطى، دور التخطيط الإستراتيجي فى رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين فى مؤسسات التعليم العالى بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠١٧ .
- مجمع اللغة العربية، معاجم وقواميس، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠١٤ .
- مجيد الكرخى، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان، الاردن، ٢٠١٤ .
- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجى المتميز، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩ .
- مهني محمد إبراهيم غنايم، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالى النوعى للمواءمة بين مخرجات واحتياجات سوق العمل، ورقة عمل ، مؤتمر تطوير مخرجات التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربي فى ضوء التنافسية العالمية، ١٢-١٣ أبريل ٢٠١٧ .
- هالة فوزى عبد الفتاح العصامي، معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون الجزء الأول، ٢٠٢١ .
- وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، الأهداف

<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/goals.aspx> Retrieved spt. 22\1\2022 from 12\2\2020

- Amit Chakma and other's , International Education : A Key Driver of Canada's Future Prosperity, Final Report , 2012, <http://www.International.Gc.Ca/Education/report-rapport-strategie/index.aspx> , accessed in 23/9/2021
- A. James, When "culture trumps strategy": higher education institutional strategic plans and their influence on international student recruitment practice , Master, `web of `science Researcher , ORCID,Nu.4, pp. 569-588, 2020
- Creso Sá & Merli Tamtik, Strategic planning for academic research: a Canadian perspective, Master, Journal of Higher Education Policy and Management, University of Toronto, Canada , 2011.
- Smyth Elizabeth, Hamel Therese, The History of Initial Teacher Education in Canda ; Quebec and Ontrario, Educacao& formacao, Fortaleza, N1,2016

Murji Shermin, Developig Strategy: An Examination of Strategic Planning Processes of Divisions of Student Affairs in Canadian Higher Education Institutions, Ph.D, Florida State University,2019.

Abstract : The Current Study aimed at Studying Strategic Planning, and factors impact on the leaders performance at Education Colleges and benefit from CANADA Experiences and reach to Mechanisms activate leaderships performance in Egypt Education College, and the researcher comparative Approached Descriptive Approached and in the style of George Periday, Which includes four Steps (Description , explanation , Purging and Comparing) .The Current study achieved many of Theory results as : It is Nessery the Government given Academic Leaderships many of responsibilities to make the administrative work easily and protect the national character to colleges from globalization impact, Researcher used study results to build Proposal to activate the Performance of Colleges of Education Leaderships in Egypt for Strategic Planning.

Keywords: Strategic Planning, leaders performance, activate leaderships.