

**دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من
وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة رفحاء (تصور مقترح)**

المؤلف

أ.د/صلاح عبد السميع محمد أحمد

أ/منيف بن خضير الضوي

مشرف تربوي (لغة عربية)

أستاذ المناهج وطرق التدريس

بمحافظة رفحاء

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة رفحاء (تصور مقترح)

اعداد

أ.د/صلاح عبد السميع محمد أحمد

أ/منيف بن خضير الضوي

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمحافظة رفحاء، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بوضع استبانة تكونت من بعد واحد هو التخطيط الاستراتيجي في مجالات فرعية أربعة هي: دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي، ودور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي، وتم تطبيق الاستبانة على (٢٣) مشرفاً ومشرفة بمحافظة رفحاء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع تصور مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي مبني على ترتيب المجالات وفق لأهميتها فجاء في المركز الأول دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي ثم دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي، ثم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي ثم دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط الاستراتيجي - التطوير - الإشراف التربوي

Abstract:

The study aimed to determine the role of strategic planning in the development of educational supervision from the point of view of educational supervisors in Rafha governorate. To achieve the objective of the study, the researchers developed a questionnaire consisting of one dimension, strategic planning in four sub-areas: the role of strategic planning in the administrative development of educational supervision, Strategic role in the development of the philosophy, mission and objectives of educational supervision, and the role of strategic planning in the development of plans, programs and methods of educational supervision, the role of strategic planning in the development of human and material resources for educational supervision, and the questionnaire was applied to (23) FH Governorate of Rafha

The results of the study led to the formulation of a proposed vision for the role of strategic planning based on the order of the areas according to their importance came first place the role of strategic planning in the development of philosophy and mission and objectives of educational supervision and then the role of strategic planning in the administrative development of educational supervision And then the role of strategic planning in the development of human and material resources for educational supervision, and then the role of strategic planning in the development of plans, programs and methods of educational supervision.

KeyWords: Strategic planning – Development - Educational supervision

مقدمة:

حظي التخطيط باهتمام الجماعات، والمجتمعات البشرية منذ القدم بأشكال، وأنماط بدائية مختلفة، بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات

التدبير، والتوقع والحيطة وغير ذلك، وكلها ممارسات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة المشكلات.

ويعد التخطيط التربوي أهم مجالات التخطيط الوطني وقاعدة ارتكازه، حيث يقوم بتنمية القوى البشرية وصياغة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات للكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، والفنية والسلوكية، على أساس أن العنصر البشري أصبح الركيزة والأساس في بناء التقدم الاقتصادي والاجتماعي. ومن خلال علاقة التربية بالتنمية تبرز أهمية التخطيط التربوي فيما يقوم به من ترجمة تلك العلاقة وتجسيد معاني الواقع، ومن أولى أشكال تلك العلاقة إيفاء النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة بأكبر قدرة وسرعة ممكنة، ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات والعمليات لإصلاح التعليم وحل مشكلاته والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول إليها، ومع ظهور العديد من المشكلات التي واجهتنا، والتي حتمت على الأخذ بالتخطيط التربوي (البوهي، ١٩٩٧، ص ٢٠).

ولقد برز التخطيط الاستراتيجي في التسعينيات من القرن الماضي وبيدأ بفحص البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية، واستخدام تلك المعلومات التي تفيد فحص الدور الأساسي للتنظيم ضمن ما يدور في المجتمع على نطاق أوسع من أجل تبني استراتيجيات للتخطيط، وظهر التخطيط الاستراتيجي والذي وصفه (دافيز اليسون) بأنه: "التحليل الدقيق للوضع الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق رؤية المنظمة (المدرسة) ورسالتها وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها " (المبعوث ، ٢٠٠٨، ص ١٤).

ويمثل التخطيط الركيزة الأولى في رسالة المشرف التربوي عن طريقة تحديد الأولويات الإشرافية الملائمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي بعيداً عن العشوائية والعفوية التي ينتج

عنها غالباً العديد من المشكلات، فضلاً عن ضياع الوقت، وإهداره فيما لا طائل منه، فالتخطيط للإشراف التربوي من المقومات الرئيسة لنجاح المشرف التربوي ولا يستطيع أن يستغني عنه وذلك من منطلق أن الإشراف التربوي يجب أن يستند إلى أهداف واضحة وشاملة تنبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية التي يعمل في إطارها وهو مسئول عن الارتقاء بها، كما يعتمد على جمع المعلومات والبيانات الوافية عن المعلمين، وكفاياتهم والمناهج الدراسية، وكذلك البيانات الدراسية المختلفة وصياغة خطة عمل محددة تتلاءم مع نوعية الأهداف وطبيعتها، فالتخطيط للإشراف التربوي أسلوب للتفكير في المستقبل بتحديد معالم سير العمل اعتماداً على حاجات الميدان ومتطلباته بما يكفل تحقيق أهدافه المرسومة (www.eshraf-madina.net)، (2004)

وقد أدركت القيادة السعودية أهمية التخطيط الاستراتيجي، فعملت على تقويم خطتها وبرامجها، وإعادة هيكلة مؤسساتها، وتطوير آلياتها وأدواتها مستهدفة التنمية المستدامة والدخول إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، ووجهت بضرورة إعادة بناء النظم التعليمية السعودية لإعداد أجيال المتعلمين والمتعلمات للعصر الرقمي؛ لتعزيز الهوية والانتماء الوطني وهذه التغيرات والتحديات لا يمكن الاستجابة لها بأساليب تقليدية، وإنما ينبغي التعامل معها من خلال رؤية وأهداف واستراتيجيات مختلفة نوعاً وكماً، وأساليب تعتمد فكراً تربوياً مغايراً، وفكراً ينظر إلى المستقبل بهدف متحرك أساسه نظام تربوي متجدد، ومحوره العنصر البشري القادر على تحليل الحاضر والتفاعل الفوري مع المتغيرات، وابتكار الحلول العملية بناءً على رؤية واضحة لما ينبغي أن يكون عليه النظام التربوي في مرحلة ما في المستقبل.

وبالتالي فإن التربويين أمام تحدٍ كبير وخيارٍ استراتيجي، ف نماذج التعليم لم تعد قادرة على معالجة المشكلات التعليمية أو مواجهة تحديات الثورة المعلوماتية، مما يفرض ضرورة إعادة صياغة المفاهيم التعليمية بطريقة جديدة وإحداث تغيير جذري في البنية الفكرية للمدرسة، وفي مناهج التعليم، واستراتيجيات التعليم والتعلم، وإعادة تصميم بيئات التعلم

المختلفة بما يتلاءم مع متطلبات هذا التغيير. [http://child-\(trng.blogspot.com/2010/05/blog-post_13.html](http://child-(trng.blogspot.com/2010/05/blog-post_13.html)

وبناء على ما سبق فإن الإشراف التربوي يقوم على تحليل ما نحن عليه، والتعامل مع المتغيرات بشكل جيد، ومواجهة التحديات بشتى أنواعها، ووضع حلول مستقبلية بناء على رؤية واضحة تبين ما يجب أن يكون عليه في المستقبل، ويهتم بجميع بيانات التعلم وتحليل هذه البيانات وجمع بيانات عناصرها، ويتم وضع رسالة وأهداف واضحة ومحددة يعمل على تحقيقها من خلال صياغة استراتيجيات محددة لذلك يجب ألا يكتفي بالتخطيط التشغيلي والتنفيذي للإشراف التربوي بل يجب أن يخطط له استراتيجيا .

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من دور الإشراف التربوي في تجويد العمل التعليمي والتربوي بكفاءة عناصره وتحسين مخرجاته فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة مجمل العمليات الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة وكذلك البنى التنظيمية للإشراف التربوي ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيانات التعلم بكفاءة عالية ولذا كانت الرؤية بأن ينهض الإشراف التربوي بثوب جديد يحتضن مهامه وأدواره القائمة بأسلوب جديد توظف فيه التقنية، وتتسع فيه مساحة التواصل الالكتروني يقوم على مبدأ المشاركة من كافة أطراف العملية التربوية والتعليمية بخطوات مرسومة وتخطيط استراتيجي ينطلق من تشخيص دقيق للواقع واحتياجات العصر ومتطلبات التغيير وسياسة هذه البلاد المباركة، يسير إلى أهدافه التفصيلية المتعددة وهدفه العام الأول وهو تنشئة وتعليم وتدريب شباب الوطن وثرواته وإكسابهم كافة المتطلبات المعرفية والمهنية والتربوية والسلوكية، وطبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغير سريع تفترض أن يستجيب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بتخطيط استراتيجي تطويري شامل يتمحور حول ما يلائم متطلبات التطوير من أدوار منتظرة منه .

. www.taleemsa.gov.sa/eshraf/1430/file/sarat1/2.doc

وقد أكدت دراسة عصام عبيد (٢٠٠٥) أن هناك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المملكة واقتارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة والأهداف داخل تلك المؤسسات.

كما كشفت دراسة منيرة حمد الطريف (٢٠٠٦) والتي قامت بها على ٢٦ مشرفاً ومشرفة في مناطق الرياض، والحدود الشمالية، والمنطقة الجنوبية عن افتقار المشرفين والمشرفات لثقافة التخطيط الاستراتيجي .

ونجد في واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية استخدامه للتخطيط التشغيلي والتنفيذي، وعدم استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي بالرغم من استخدامه في المدارس.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة استجابة لأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في معالجة المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المملكة على مستوى الفكر والممارسة، والتي ينبغي معالجتها بمنظور استراتيجي شمولي حتى تتحقق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ويستجيب لمتطلبات التغيير والتطوير .

وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في قصور دور الإشراف التربوي في مدارس محافظة رفحاء لعدم ارتباطه بالتخطيط العملي الجيد، مما انعكس على الدور المنوط به في تطوير العملية التربوية، ويمكن التعبير عن تلك المشكلة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء؟

ويتفرع منه السؤال التالي :

ما التصور المقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى :

١- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء.

٢- تحديد متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء.

٣- تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء.

٤- وضع تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء
أهمية الدراسة :

١- قد تساعد هذه الدراسة في تغيير مستوى التخطيط للإشراف التربوي من التنفيذي والتابع إلى الاستراتيجي والإبداعي .

٢- تعتبر هذه الدراسة إضافة لرصيد التخطيط الاستراتيجي في نظام التعليم في المملكة .

٣- تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي كأحد العمليات الهامة للإشراف التربوي.

٤- قد تفيد هذه الدراسة - من خلال النتائج التي توصلت إليها - كلا من :
أ- المسؤولين التربويين والعاملين في مجال الإشراف التربوي لاتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتطوير الإشراف التربوي وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التربوية.

ب- مساعدة المشرفين التربويين على التخطيط الجيد والمناسب لعملهم الإشرافي.

ج- المعلمين وقادة المدارس والطلاب كمستفيدين من الإشراف التربوي.

٥- قد تفيد هذه الدراسة طلاب الدراسات العليا في تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي من زوايا أخرى في النظام التعليمي.

حدود الدراسة :

١- **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة على تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في رفحاء من وجهة نظر المشرفين التربويين ومتطلبات تطبيقه والمعوقات التي تواجهه.

٢ - **الحد المكاني**: محافظة رفحاء بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية .

٣- **الحد البشري** : اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين في محافظة رفحاء

٤- **الحد المؤسسي** : مكتب التعليم في محافظة رفحاء .

مصطلحات الدراسة : اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

١- **التخطيط الاستراتيجي** :

ويعرفه حسين (٢٠٠٢) على انه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الامكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حسين، ٢٠٠٢ : ١٦٩) .

ويعرف إجرائياً بأنه" تخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق لبيئات التعلم الداخلية والخارجية يستخدمه المشرفون التربويون في محافظة رفحاء، ويستهدف إيجاد استراتيجيات فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم " .

٢- **التطوير** :

يعرفه البرعي والتويجري (١٩٩٣) على انه: "تسق نظامي مخطط ومدبر يهدف إلى تغيير أنظمة وسلوك التنظيم وذلك بهدف تحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها" (البرعي والتويجري، ١٩٩٣ : ٢٤٩).

ويعرف إجرائيا بأنه " : إحداث تغيير وتعديل وتحسين في واقع الإشراف التربوي في محافظة رفحاء وصولا لما هو أفضل. " أي تطوير عمليات وأساليب المشرفين التربويين في محافظة رفحاء لتحقيق أهداف الإشراف التربوي وفق متطلبات منظمة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي لتحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة .

٣- الإشراف التربوي :

وتعرفه الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التعليم في المملكة على أنه: " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها " .

ويعرف إجرائيا بأنه " عملية منظمة قيادية تعاونية تتبنى برنامجا كاملا مخططا يستخدمه المشرفون التربويون في محافظة رفحاء يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن عناصر العملية التربوية والبيئات التعليمية المختلفة وينبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية ، ويهدف لتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها " .

الإطار النظري للدراسة:

ويتناول ذلك الإطار التنظير لمتغيري البحث من حيث مدلول كل متغير وعلاقة كلا منهما بالآخر، وسيتم تناول كل محور من خلال مجموعة من العناصر المرتبطة به، ويقسم الإطار النظري إلى محورين هما:

١. المحور الأول : الإشراف التربوي.

٢. المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول - الإشراف التربوي

١- مفهوم الإشراف التربوي

تعددت المصطلحات التي تدل على طبيعة عملية الإشراف التربوي، واستخدمت النظم التربوية المختلفة عربيا وعالميا عدة مصطلحات لتدل على طبيعة هذه العملية منها :
التفتيش، التوجيه التربوي، التوجيه الفني، الإشراف الفني، والإشراف التربوي (حماد، ١٩٩٨ : ١٨٩).

مر الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعدة عوامل منها تقدم البحوث التربوية والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل متداخلة أدى التفاعل فيما بينها إلى تطور مفهوم الإشراف التربوي (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦ : ١٢) .
وحاول الكثيرون تقديم تعريف للإشراف التربوي متفق عليه وقابل للفهم والتطبيق إلا أن هناك اختلافات واضحة حول تعريف الإشراف التربوي ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد، ويعزى تعدد التعريفات إلى اتجاه كل باحث إلى تقديم تعريف محدد ينطلق منه في دراسته، ومن هنا فإنه لا يوجد مفهوم واحد للإشراف التربوي مقبول من الجميع (عطاري وآخرون ، ٢٠٠٥ : ١٥-١٦) .

ويمكن عرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

ويعرف عطوى (٢٠٠١) الإشراف التربوي بأنه "عملية تفاعل منظمة تسعى إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارستهم واتجاهاتهم لتعميق رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها. " (عطوي، ٢٠٠١ : ٢٨٣).
وتعرفه الحريري (٢٠٠٦) بأنه عملية قيادية إنسانية تعاونية تهدف إلى تنمية وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من منهج ووسائل وطرق تدريسية، وإعداد المعلم من خلال مشرف تربوي مختص. " (الحريري، ٢٠٠٦ : ١٤)
وينظر حسين وعوض الله (٢٠٠٦) إلى الإشراف التربوي على أنه "الجهود المنظمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وتشجيعهم على تنمية ذاتهم التنمية التي تتحقق بعملهم الدائم والمتواصل على أسس سليمة مع التلاميذ لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة." (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦ : ١٥)

كما ينظر نشوان ونشوان (٢٠٠٤) فهو من وجهة نظرهما " سلسلة الجهود المنظمة والمخططة والموجهة نحو أداء المعلم بهدف تشخيص وتحليل الموقف الصفّي بالتعاون مع المشرف التربوي لمساعدة المعلمين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في تنظيم التعلم، وتنفيذ المنهاج التربوي وتحقيق أهدافه بفاعلية. " (نشوان ونشوان، ٢٠٠٤ : ١٩٤-١٩٥)

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فتعرف الإشراف التربوي على أنه " عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره : المعلم، الطالب، المجتمع، البيئة المدرسية، كما أنه أداة اتصال وتفاعل بين المؤسسات التعليمية والإدارة وتنمية شاملة لقدرات العناصر المشاركة في العملية التعليمية كما أنه تحسين للواقع الميداني " (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦ : ١٤).

وتعرفه وزارة التربية والتعليم السعودية (٢٠١٠) بأنه " العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة تدريبية كانت أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة أو خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينها " (وزارة التربية والتعليم السعودية ، ٢٠١٠ : ٦)،

وبالتالي من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإشراف التربوي هو :

- عملية مخططة تتضمن مجموعة من الجهود المنظمة والمنسقة.
- خدمة فنية متخصصة.
- عملية تواصل بين المعنيين بالعملية التعليمية التعليمية.
- عملية تفاعلية إنسانية.
- يعنى بجميع عناصر العملية التعليمية التعليمية (المعلم / الطالب / المنهاج / الوسائل / طرق التدريس / البيئة المدرسية / الإدارة المدرسية...)
- يهدف إلى تحسين وتطوير أداء المعلمين والطلاب.
- يهدف إلى اكتشاف المشكلات والصعوبات والمعوقات ومحاولة التغلب عليها.

- الهدف الأساسي للإشراف التربوي هو تحقيق الأهداف التربوية وتحسين عملية التعليم والتعلم

أدوار الإشراف التربوي

مع اعترافنا بأن الدور الرئيسي للإشراف التربوي هو تحسين وتطوير العملية التربوية فإن هناك آراء ووجهات نظر متفاوتة لمجموعة من التربويين حول الأدوار المنبثقة من هذا الدور الرئيس منها ما يلي:

- رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، و الإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، و إبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريس المعنية.
- العمل على بناء جسور اتصال مثينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تساعد نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.
- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان
- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية .
- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية .
- إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثر المرجوة.

- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، ومالياً، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

- تدريب العاملين في الميدان التربوي على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين .

- تطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي .

(<http://www.aflajedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=95> - 5/2009)

ويذكر البديري (٢٠٠١) مجموعة من الأدوار المتعلقة بالمعلمين هي:

- ١- تشجيع المعلمين على التفكير والتجريب المهني على أسس علمية مدروسة وتفكير سليم.
- ٢- اكتشاف المواهب الخاصة والاستعدادات والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه.
- ٣- مساعدة المعلمين على تفهم أهداف المدرسة بصفة عامة وأهداف المباحث التي يدرسونها (البديري، ٢٠٠١ : ٢٠-٢١).

وفيما يتعلق بالأدوار التربوية فيرى الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٣) أن الإشراف التربوي يقوم بالأدوار التالية:

- ١- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية.
 - ٢- توجيه المعلمين إلى مراعاة الأهداف التربوية العامة في عملهم.
 - ٣- التفريق بين الغاية والوسيلة وبين الهدف والنشاط (الأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣ : ٢٠).
- ومن خلال العرض السابق يتضح أن أدوار الإشراف التربوي تشمل جميع عناصر العملية التربوية وهو ما يبرز حجم الأدوار المتوقعة من الإشراف التربوي، ويلخص الباحث أدوار الإشراف التربوي في النقاط التالية:

- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية .
- تنظيم الموقف التعليمي من خلال مساعدة المعلم على تنظيم غرفة الصف وتشجيع العمل التعاوني.
- تهيئة المعلمين لتقبل التغيير وإشعارهم بالحاجة له وتشجيعهم على التجديد والتجريب .
- مساعدة المعلمين على التخطيط الجيد لعملهم وتنظيمه والابتعاد عن العشوائية.

- مساعدة مديري المدارس والمعلمين على حسن توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة .
- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين وإكسابهم مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.
- إدراك المشكلات التي يعاني منها الطلاب والعمل على التغلب عليها ورعاية ومتابعة تحصيلهم.

- دراسة بيانات التعلم الداخلية والخارجية والإفادة منها .
- المشاركة في إعداد وتطوير المنهاج المدرسي من خلال دراسة عناصره الأربعة - الأهداف، المحتوى، الخبرات، والتقييم - ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.

ويرى عبد الهادي (٢٠٠٢) أن العمل مع الآخرين رؤساء ومروؤسين للوصول إلى تحقيق أهداف محددة، والوصول إلى الجودة هو هدف الإشراف في ميادين كثيرة كالتعليم والتجارة والصناعة والتمريض وغيرها، حيث يحتاج العاملون إلى من يوجههم ويرشدهم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم إلى الأفضل باستمرار وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يقدمونها والمهمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم وتعلو قيمته، وفي التربية يعتبر الإشراف وسيلة لرفع أداء المعلم وتحسين عمله وبالتالي المادة الفعالة في تحسين عملية التعليم والتعلم (عبد الهادي، ٢٠٠٢ : ١٠-١١).

فإذا أريد للإشراف التربوي أن يلعب دوره في تحسين العملية التعليمية فإن ذلك يستلزم تخطيطاً متكاملًا للأدوار التي يؤديها حتى يستطيع أن ينهض بالأعباء الملقاة على عاتقه .

مبادئ الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي عملية متفردة وهادفة أي أنها تقوم على مبادئ واضحة ومميزة، وتبنى على أسس سليمة وممتينة وتعدد وزارة التربية والتعليم السعودية مبادئ الإشراف التربوي الفني التخصصي فيما يلي:

- (١) عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم وتطوير الموقف التربوي وتخلو من الفوقية والتسلط وتبتعد عن الحساسية.

- ٢) المتعلم هو محور العملية التعليمية والمعلم منظم لها.
- ٣) المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته واحترام المعلم وإتاحة الفرصة له للمشاركة في عملية التقويم أمران أساسيان لضمان تعاونه ونجاح عمله.
- ٤) مهنة التدريس مهنة فنية لها أسس علمية متطورة، والمعلم بحاجة للتأمل في ممارساته واستقبال التغذية الراجعة من الخبراء كل في مجاله.
- ٥) المشرف التربوي خبير تربوي يقدم المشورة والعون للمعلم بعد أن يقوم الأخير بتجديد حاجاته وحاجات طلابه بنفسه وعلى المشرف الاستجابة لهذه الحاجات.
- ٦) الإشراف التربوي ليس عملاً صفياً فحسب، بل تطوير للموقف التربوي ككل وبالتالي ليس هناك أسلوب إشرافي أفضل من غيره (دليل في الإشراف التربوي، ٢٠٠٩-٢٠١٠).
- ومن خلال العرض السابق يستنتج الباحث أن أهم المبادئ التي يجب أن يقوم عليها الإشراف التربوي هي:

- الإشراف التربوي عملية فنية متخصصة هادفة .
- الإشراف التربوي عملية تعاونية .
- احترام شخصية المعلم وقدراته .
- تخطيط عملية الإشراف التربوي على المدى الطويل وعدم تركها للمزاجية والعشوائية .
- الإشراف التربوي عملية شاملة وليست عملاً صفياً فقط .

أهمية الإشراف التربوي:

تتبع أهمية الإشراف التربوي من أهمية التربية ذاتها التي تعني بتربية الطلاب، وإعدادهم بما يكفل تحقيق أهداف المجتمع، وعملية الإشراف التربوي هي المصدر الأساسي الذي يغذي

مهنة التعليم ويساعد على إحداث التغيير المطلوب لمواجهة متطلبات العصر، وهي عملية لا غنى

- عنها وأمرًا هامًا ومطلبا ملحا، لذا تظهر أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه مما يلي:
- تقدم علوم التربية وتعدد التجارب فيها أدى إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتنتمشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية الحديثة وهذا تطور يحتاج إلى اختيار المناسب والمفيد للمواقف التعليمية المختلفة فالتربية لم تعد محاولات عشوائية أو أعمالاً ارتجالية لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية المتعددة والتي تسعى جميعها إلى الرقي بالإنسان مما يؤدي إلى ضرورة الإشراف التربوي والمشرف التربوي الخبير.
 - فترة إعداد المعلم في معاهد كليات التربية لا تكفي لقيامه بواجبه على الوجه الأكمل ولاستيعابه كل الأساليب الفنية الحديثة للتدريس فليتعلم ذلك من خلال ممارسته للتعليم وهذا يحتاج إلى المشرف التربوي الخبير في طرق التدريس الناجحة.
 - التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرّب ومرشد وهذا من مهام المشرف التربوي.
 - يحتاج المعلم الجديد مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه إلى التوجيه والمساعدة حتى يتكيف مع الجو المدرسي الجديد ويتقبل العمل بجميع أبعاده ومسؤولياته.
 - يحتاج المعلم القديم في سلك التعليم لتوجيهه حول ما يستجد في التربية فقد يصطدم بواقع تختلف صفاته وإمكانياته عما تعلمه في مؤسسات إعداد المعلمين وهذا بلا شك يحتاج إلى مساعدة المشرف التربوي لتدريبه على الأساليب الحديثة في التدريس.
 - يحتاج المعلم المنقول من بيئة مدرسية إلى بيئة مدرسية جديدة أو من مرحلة تعليمية إلى مرحلة أخرى إلى مشرف تربوي يساعده في تحديد أهدافه وإتباع أساليب جديدة في التدريس لينجح في عمله الجديد.

- يحتاج المعلم المتميز - في بعض الأحيان - إلى الإشراف ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة حيث يستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز عن طريق تكليفه بإعطاء درس تطبيقي أو توضيح إجراء عملي أمام المعلمين الأقل خبرة.

(<http://www.alkahfah.com/vb/showthread.php?t=2011> - 5 /

2009)

وتضيف الحريري (٢٠٠٦) عوامل أخرى تبرز أهمية الإشراف التربوي هي

١ .التطورات السريعة التي يشهدها العصر في كل مجالات الحياة ومنها مجال التربية والتعليم.

٢ .دخول التقنية الحديثة وتراكم المعارف في الأنظمة التعليمية.

٣ .تزايد المشكلات التعليمية وأبرزها زيادة إعداد المعلمين الجدد وغير المؤهلين بشكل كاف.

٤ .نمو التعليم الأساسي وتوسعه وجعله إلزاميا.

٥ .تطور وظيفة التدريس وتراكم أعبائها.

٦ .الرغبة في تغيير وتتبع طرق التدريس (الحريري، ٢٠٠٦ : ١٥).

يتضح مما سبق أن الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان فمهنة التدريس تحتاج لوجود خبراء من المشرفين فنجاح عملية التعليم والتعلم يعتمد على وجود مشرف تربوي ناجح يقوم بتنفيذ مهامه، والعمل على تحقيق أهدافه.

مجالات الإشراف التربوي:

يرى حسين وعوض الله (٢٠٠٦) أن الإشراف التربوي بمعناه القديم ينحصر في تقييم أعمال المعلمين داخل فصولهم، ولكنه الآن امتد إلى جوانب ومجالات أخرى متعددة تشمل كل الظواهر المكونة للبيئة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها وما ينتج عنها وذلك حتى يقوم الإشراف التربوي بوظائفه على نحو سليم (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦ : ٣١).

وحدد طافش (٢٠٠٤) المجالات التالية للإشراف التربوي:

١- **التخطيط:** يحتاج المشرف التربوي إلى رسم خطة سنوية فاعلة متكاملة تتضمن جميع مجالات العمل الإشرافي، ويجب أن يتسم التخطيط بالتجديد والابتكار، فالمشرف الناجح يعد خطته الإشرافية بعد دراسة جميع عناصر العملية التعليمية ويساعد المعلمين في إعداد خططهم، كما يساعد إدارة المدرسة في تطوير خططها السنوية.

٢- **الطالب:** ويمثل المحور الأساسي للعملية التربوية وقد تغير دوره من دور المتلقي للمعرفة إلى دور الباحث والمناقش والمهاور، وأصبح الاهتمام به ليس معرفياً فحسب وإنما جسمانياً ووجدانياً وخلفياً ونفسياً وذلك من أجل النمو المتكامل في شخصيته لذلك يقع على عاتق المشرف التربوي توجيه المعلمين وتزويدهم بالطرق الناجحة من أجل الطلاب والكشف عن الطلبة ضعيفي التحصيل لوضع خطط علاجية ورعاية الطلاب المتفوقين ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

٣- **المعلم:** تغير دور المعلم من ملقن للمعرفة والمعلومات إلى دور المنظم والقائد للموقف التعليمي والموجه للنقاش والمرشد للأعمال التي يقوم بها الطلاب.

ومن هنا لابد للمشرف أن يهتم بتطوير أداء المعلمين من حيث التخطيط للموقف التعليمي والتمكن من مادة الدرس والإلمام بأساليب التدريس وكذلك الوسائل التعليمية ويجب على المشرف أن يتأكد أن المعلم ملم بطبيعة المعرفة وتصنيفاتها الرئيسية ويتمكن من التمييز بين عمليات الحفظ والاستظهار وبين الإبداع والابتكار

ويرى حسين وعوض الله (٢٠٠٦) أن المشرف التربوي يجب أن يهتم بملاحظة شخصية المعلم وخصائصه الفردية كالذكاء، واللباقة، والفتنة، وحسن التصرف في الموقف التعليمية المختلفة والصحة العامة والتحكم في نبرات الصوت، والقدرة على التعبير بلغة سليمة، والنظافة العامة، ومدى الإفادة من مهاراته في ضبط الصف، والحفاظ على النظام، ومهما كان إعداد المعلم جيداً فإنه يحتاج باستمرار إلى توجيه أو إشراف أو مساعدة خاصة؛ لأنه يتعامل مع تلاميذ يعيشون في مجتمع دائم التطور والتغير (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦ :

٤- المناهج والكتب المدرسية:

تحسين وتطوير المنهج من أهم مجالات الإشراف التربوي حيث يساهم المشرف التربوي في صياغة محتوى المنهاج ومعلوماته ومساعدة المعلمين على تطبيقه وتحقيق أهدافه، فالمنهج هو المجال الأساسي لنشاط المشرف التربوي حيث يلعب دوراً هاماً في تحقيق التطوير الدائم في المناهج بقصد تحسين العملية التعليمية وعلى المشرف أن يقوم بعملية التقييم والمتابعة باستمرار للوقوف على نقاط القوة والضعف في المناهج المطبقة والتأكد من مدى مناسبة وممارسة الطلاب للأنشطة والخبرات الموجودة في المنهج.

٥- طرائق التدريس المبنية على التعلم النشط : يتطلب الاختيار السليم لطرائق التدريس مهارة خاصة يجب تدريب المعلمين عليها ، ويلعب المشرف التربوي دوراً كبيراً في مساعدة المعلمين في اختيار طرائق تدريسية مبنية على التعلم النشط المتمركز حول المتعلم .

٦- الأنشطة والوسائل التعليمية: يتطلب تنفيذ المنهاج مجموعة من الأنشطة والوسائل التعليمية التي يجب أن يكون المعلم بارعاً في اختيارها بمساعدة المشرف التربوي.

٧- التقييم:

يعد التقييم من المجالات الأساسية للمشرف التربوي لأنه من خلاله يستطيع أن يتعرف على مدى كفاية الوسائل والأساليب واستراتيجيات التدريس والتقنيات التربوية، ومدى فعالية المنهج في تحقيق الأهداف التربوية لذا فعلى المشرف أن يستخدم وسائل قياس مناسبة من أجل الإفادة في بناء خطته المستقبلية (طافش، ٢٠٠٤ : ٨٧)

والواقع أن المشرف التربوي عليه أن يراجع أدائه بشكل دوري ليتأكد من أنه يخوض في جميع المجالات ويمارس دوره فيها كل حسب أهميته، وألا يكون تركيزه منصبا على بعضها وترك البعض الآخر.

كفايات المشرف التربوي: يصنف المساد (٢٠٠١) كفايات المشرف الناجح إلى ثلاثة أنواع

هي:

١- **الكفايات الفنية** : وهي القدرة على استخدام الأساليب والطرق لأداء معين بكفاية عالية مثل كتابة خطة الدرس، صياغة الأهداف، وتقويم العمل، وتحليل التفاعل اللفظي الدائر بين المعلم والطالب، وبين المشرف والمعلم واستخدام تكنولوجيا التعليم بشكل فاعل والتحضير للاجتماعات وقيادتها وتعبئة التقرير السري، وتدريس حصة نموذجية.

٢ - **الكفايات الإنسانية** : وتعني قدرة المشرف التربوي على العمل مع أطراف العملية التربوية، وتتطلب فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم وتهيئة الأجواء الودية وإيجاد الاتصال الفعال وإيجاد الحوافز وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

٣- **الكفايات التصورية** : وهي القدرة على تصور مكونات الهيكل المؤسساتي التعليمي ككل متكامل وهي المدرسة، مديرية التربية والتعليم والوزارة، وهذا يتضمن تصور التداخل بين أجزاء المدرسة كنظام مؤسسي، والبرنامج التعليمي كنظام تدريس، والمؤسسة الإنسانية كنظام إنساني وهذه كلها متفاعلة (المسار، ٢٠٠١ : ٣١).

٤- **كفاية التخطيط**: ويرى عبد اللطيف (١٩٩١) أن من الكفايات الأساسية للمشرف التربوي، ولذلك فعليه إتقان مضامين عملية التخطيط التربوي ومهاراتها بشكل يساعده على إعداد خطط عمل تمكنه من بلوغ الأهداف التي ينشدها على أفضل صورة، ووفق المعايير المحددة لاسيما وأن الإشراف التربوي في الوقت الحاضر يركز على إعداد الخطط الموجهة نحو تحقيق الأداء والإنجاز أكثر من إعداد خطط براءة في تنظيمها وشكلها. (عبد اللطيف، ١٩٩١ : ١١٠).

وحددت وزارة التربية والتعليم السعودية الكفايات المهنية الرئيسة والفرعية للمشرف التربوي، وكان منها في مجال التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

١. الإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
٢. القدرة على بناء الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية.
٣. القدرة على إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية " سوات SWOT " .
٤. القدرة على إجراء تحليل الموقف.

٥. القدرة على بناء أدوات تقدير الاحتياجات.

(<http://www.mhaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=474> -3/2009)

معوقات ومشكلات الإشراف التربوي

يواجه المشرف التربوي بعض المشكلات أثناء أداء عمله، كما أنه يلاقي بعض الصعوبات التي هذه الصعوبات والمعوقات والمشكلات والعمل على تلافيها وحلها بموضوعية وعقلانية بعد التعرف على جذورها ومسبباتها ونتائجها.

وتصنف الحريري (٢٠٠٦) المشكلات التي تواجه المشرف التربوي إلى نوعين هما:

١ - المشكلات الإدارية : ومنها

- أ - تعدد مستويات التنظيم وما يسببه من صعوبة الاتصال والوصول إلى البيانات والمعلومات مما يعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- ب - تعقد الإجراءات وغموض اللوائح والتعليمات والاختلاف في تفسيرها والاتجاه إلى الروتين والابتعاد عن المرونة.

ج - التخطيط غير السليم ويبدأ من عدم تحديد ووضوح الأهداف مما يجعل الرؤية غير واضحة؛ حيث تقوم أجهزة التخطيط برسم أهداف واسعة جداً وغير قابلة للتطبيق على أرض الواقع مما يحول دون تحقيقها وتجعل المشرف التربوي في دوامة.

د - المركزية الشديدة وعدم التفويض وهذه من سمات الدول النامية حيث تلجأ القيادات العليا إلى التفرد بالسلطة وعدم إشراك المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات.

٢ - المشكلات التي تتعلق بالمعلمين:

تختلف شخصيات المعلمين حسب الفروق الفردية بينهم فهناك المعلم المجد والمبدع والنشيط والودود والملتزم والمتزن وعلى النقيض فإن هناك بعض الشخصيات التي تحتاج إلى الأخذ يدها وإيجاد حلول لمساعدتها مثل المعلم المتذمر، والكسول والمستجد، والمنعزل وغير المؤهل وغير الملتزم والمشاغب والعنيد والخجول والمحبط (الحريري، ٢٠٠٦: ١١١-١١٦).

والواقع أن واقع الإشراف التربوي يواجه مجموعة من المعوقات أهمها مايلي:

- ضعف كفايات التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص لدى المشرف التربوي

- عدم وجود خطة استراتيجية طويلة المدى للإشراف التربوي مبنية على أسس علمية .
- زيادة عدد المعلمين الذين يشرف عليهم كل مشرف مما يزيد أعبائه.
- قلة التسهيلات المادية المتوفرة للمشرفين التربويين .
- عدم تنوع الأساليب الإشرافية والاقتصار على مجموعة أساليب تقليدية .
- ضعف التنسيق والتكامل بين دور المشرف التربوي ودور مدير المدرسة كمشرف مقيم .

التخطيط للإشراف التربوي

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية للمشرف التربوي، فهي تساعد على مواجهة المشكلات التعليمية بعناصرها وأبعادها المتداخلة والمتشابكة سواء كانت خاصة بالمعلمين وخصائصهم وإعدادهم أو بالتلاميذ وخصائصهم وتحصي لهم الدراسي أو بالمناهج وتوزيعها وإثرائها وتقويمها، أو غير ذلك من الأمور التي تحتاج تخطيطاً سليماً وعلى المشرف المخطط أن يراعي أن التخطيط ي عمل على تحسين العملية التعليمية وأن يكون إبداعياً وشاملاً ومبتكراً، وأنه لابد أن يتعاون مع زملائه المشرفين ومع مديري المدارس والمعلمين في إنجاز هذه العملية.

والتخطيط عملية أساسية من عمليات النظام الإشرافي والإداري، وتتم هذه العملية جنباً إلى جنب مع العمليات الأخرى مثل التنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وتتوقف نوعية وكمية نتائج العمل الإشرافي والإداري في العملية التربوية إلى حد كبير على نوعية عمليات التخطيط وكفايته من حيث شموليتها وواقعيتها وتكاملها ومنهجيتها (حسين وعوض الله ، ٢٠٠٦ : ٢٨-٢٩).

ويعمل الإشراف التربوي في ميدان متشعب الجوانب والعناصر وهي:

- القادة التربويون : مختلفون في فلسفاتهم التربوية .
- المعلمون : مختلفون في إعدادهم الثقافي والتربوي وأنشطتهم التي يمارسونها .

الطلاب : مختلفون في بيئاتهم الاقتصادية والاجتماعية وأنشطتهم التي يمارسونها .
الخدمات التعليمية :تختلف حسب المدارس .

وكل هذا التشعب والاختلاف في النشاط والممارسات والحاجات يحتاج إلى نوع من الضبط والربط والتكامل المشترك ، وهذا لن يتم إلا على أساس التخطيط السليم ؛حيث يمثل التخطيط في مجال الإشراف التربوي الوسيلة التنظيمية لمواجهة المشكلات التعليمية ،وعن طريقه يتم تعبئة وتوجيه وتنسيق الطاقات والإمكانات المادية والبشرية في الحاضر والمستقبل وتوفير الخدمات التعليمية في فترة زمنية من أجل تحقيق الهدف الأساسي وهي تحسين التعليم (الفنيش وزيدان، ٢٠٠٠: ٤٧-٤٨).

ويلخص عبد الهادي (٢٠٠٢) أهمية التخطيط للمشرف التربوي فيما يلي:

- ١- يساعد في بلورة الأهداف أو النتائج التي يسعى المشرف لتحقيقها.
- ٢- يساعد المشرف في تحديد المحتوى التعليمي ومراحل العمل والخطوات والإجراءات والوسائل والأساليب ونوع ومواعيد التقويم.
- ٣- يساعد على زيادة ثقة المشرف في نفسه ويجنبه المواقف الحرجة.
- ٤- تجنب العشوائية والارتجال في العمل والتركيز على النشاطات الضرورية التي تساهم في تحقيق الهدف

- ٥- يساعد على تحقيق المنهاج وتطويره من خلال الدراسات التحليلية لمحتواه وأهدافه.
- ٦- يساعد على إحداث التحسينات التربوية عن طريق الاختبارات المخططة والتقويم.
- ٧- استثمار الوقت بكفاءة والتقليل من هدر الجهد والطاقة.
- ٨- توفير الإمكانيات اللازمة للعمل وتوظيفها بشكل أمثل.
- ٩- إيجاد التنسيق والتوافق بين أقسام جهاز الإشراف التربوي من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية

- ١٠ - تسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية في جهاز الإشراف التربوي والتأكد من تنفيذ المهام والواجبات من خلال وضع معايير أداء محددة يسهل الرجوع لها.

١١- يمكن المسئولون عن الإشراف التربوي من توقع الأزمات والمشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي آثارها.

١٢ - تقليل الفجوة بين الواقع الفعلي والمتوقع في المستقبل (عبد الهادي، ٢٠٠٢: ٢٥٧). ويرى الباحثان أن التخطيط يمثل الركيزة الأولى في رسالة المشرف التربوي، فعن طريقه تحدد الأولويات الإشرافية ويتم التوظيف الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، ويتم اختيار النشاطات والفعاليات والبرامج الإشرافية الملائمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، بعيداً عن العشوائية والعفوية التي ينتج غالباً عنها عديد من المشكلات، فضلاً عن ضياع الوقت وإهداره دون فائدة.

أسس التخطيط الفعال للإشراف التربوي

يعدد عبد الهادي (٢٠٠٢) أسس التخطيط الفعال للإشراف التربوي كما يلي:

- (١) الفهم الصحيح لفلسفة التربية وأهدافها وأهداف مبحثه.
- (٢) معرفة خصائص المعلمين الذين يشرف عليهم وقدراتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم.
- (٣) معرفة خصائص المتعلمين وقدراتهم وميولهم وخصائص مراحلهم النهائية.
- (٤) دراسة الإمكانات المتاحة من حيث الوقت والأجهزة والأدوات والوسائل.
- (٥) معرفة وسائل التقويم لتحديد أفضلها لقياس مدى نجاح الخطة وتشخيص نقاط الضعف والقوة
- (٦) اتصاف الخطة بالشمولية والتنظيم المنطقي للفعاليات والأنشطة والقابلية للتطبيق
- (٧) أن يكون التخطيط إبداعياً وخلاقاً ومبتكراً ومتجدداً.
- (٨) التعرف على إمكانات البيئة المحلية وظروفها وعاداتها واهتماماتها.
- (٩) التعاون مع عناصر العملية التعليمية لتعبر عملية التخطيط عن احتياجاتهم جميعاً
- (١٠) التعرف على المصادر المالية المتاحة لتنفيذ خطة الإشراف.
- (١١) مراعاة الأولويات والاحتياجات والتنظيم الزمني للتنفيذ (عبد الهادي، ٢٠٠٢، ٢٥٩-٢٦١).

خصائص التخطيط الجيد في الإشراف التربوي

- يرى الفنيش وزيدان (٢٠٠٠) أنه يوجد مجموعة من الخصائص التي يتوقف عليها نجاح عملية التخطيط للإشراف التربوي منها ما يلي: (الفنيش وزيدان، ٢٠٠٠: ٤٨-٥٠)
- ١- **وضوح الهدف** : يؤدي وضوح الهدف إلى إزالة الغموض والارتباك والاضطراب في اتخاذ القرارات ويوفر الوقت والجهد والمال.
 - ٢- **الأسلوب العلمي** : وهذا يعني توافر المعلومات الصحيحة من مصادرها الحقيقية وقيام التخطيط بناء على نتائج الأبحاث واقتراح الحلول وتجريب أفضلها دون تحيز أو تعصب.
 - ٣- **التعاون**: أي تعاون القائمين على الخطة مع جميع عناصر العملية التعليمية في إعداد الخطة والاستفادة منهم في التنفيذ والتقييم والمتابعة.
 - ٤- **الخبرات السابقة** : أي تشجيع الإطلاع على الدراسات المقارنة والاستفادة من تجارب الآخرين والاعتماد على نتائج تخطيط سابق ناجح بعيدا عن أتنقل الحرفي أ والتطبيق الآلي ولكن الاستفادة منها بما يناسب ظروف وإمكانات الخطة.
 - ٥- **التنبؤ** :من خصائص العصر ديمومة التطور والتغيير، وهذا يدعو إلى التأمل والتفكير والتطلع للمستقبل عن طريق الاستدلال المنطقي والخيال الحر.
 - ٦- **الاستمرار** :أي يجب أن يتم التخطيط بصورة دائرية ، والانتقال من نهاية تخطيط إلى بداية تخطيط آخر ، الانتهاء من تحقيق هدف إلى الانتقال إلى آخر.
 - ٧- **التطور**: وهذا يعني إعادة النظر في الأدوات والوسائل والأساليب المستخدمة إذا ظهرت أفضل منها والأخذ بالجديد دائما لرفع مستوى الإنجاز والإنتاج.
 - ٨- **المرونة** :وهي تعني حسن التصرف والاحتفاظ بالقدرة على التعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة التنظيم الزمني للتغلب على المواقف الطارئة التي تحدث نتيجة صعوبات لم تكن في الحسبان أو تغيير الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.
 - ٩- **الشمول** :أن يشمل جميع عناصر ومجالات العملية التعليمية من معلم وطالب، ومنهج، وبيئة محلية وأنشطة مدرسية وتوزيع الأهداف والأنشطة على هذه المجالات.

- ويرى الباحثان أن التخطيط للإشراف التربوي يجب أن يكون متسقاً مع خطط الوزارة الخمسية والسنوية والاستراتيجية والتنفيذية، ومن الموجهات الأساسية التي يضعها المشرف التربوي أمامه وهو مقبل على تخطيطه لعملية الإشراف التربوي ما يلي:
- ١- أن تكون خطته للإشراف التربوي نابعة من نتائج تحليل المعلومات و البيانات التي يحصل عليها من مجالات الإشراف التربوي، بمعنى أن تلبي الخطة حاجات أساسية تتمثل في تطوير قدرات المعلمين، و المنهج الدراسي، و البيئة المدرسية.
 - ٢- أن تكون أهداف الإشراف التربوي واضحة ومرتبطة حسب الأولويات التي يظهرها تحليل الواقع والتصور المستقبلي، بحيث تتجه جميع الجهود لتحقيقها.
 - ٣- اختيار الوسائل و الإجراءات و المستلزمات الفاعلة و المناسبة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، اختياراً يتفق وأساليب تحقيق الأهداف.
 - ٤- أن تكون الخطة خاضعة للتجريب لتثبت كفاءتها، وإبراز أوجه قوتها ونقاط الضعف فيها دون استعجال للنتائج.
 - ٥- أن تتضمن الخطة إجراء تقويم لكل النشاطات و الأدوات التي استخدمت وفق معايير محددة، وأن تكون متلازمة مع النشاطات الإشرافية.
 - ٦- أن يبتعد التخطيط عن الرتابة والنمطية و الأساليب التقليدية، ويتجه إلى الإبداع.
 - ٧- أن تكون الخطة في عدة مستويات، بمعنى أن تتجزأ الخطة السنوية إلى خطة فصلية وشهرية، يراعى فيها التوافق و الانسجام و عدم التعارض.
- (<http://www.albahaedu.gov.sa/vb/archive/index.php/t-3962-5/20>)

المحور الثاني / التخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه؛ حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق ، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره (الحري، ٢٠٠٧: ١٤).

والتخطيط عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع و الحيلة والتدبير (البوهي، ٢٠٠٢: ٧).

وأكد الدين الإسلامي على ضرورة التخطيط والإعداد المسبق لكل عمل يوضح أهمية التخطيط في حياة الناس وضمان سلامة سير العمل، فقد ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تحث على التخطيط منها قوله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ" {الأنفال: ٦٠} وقوله تعالى: "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سَبِيلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ" {٤٧} ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ" {٤٨} {يوسف: ٤٧-٤٨}

وقوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مِمَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" {١٨} (الحشر: ١٨)

وهكذا نجد أن الدين الإسلامي كان سباقا في التأكيد على أهمية التخطيط المحكم ومكانته العظيمة في حياة البشر (الحري، ٢٠٠٧: ١٦)

مفهوم التخطيط: التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، أو هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ١٥).

ووضع البوهي (٢٠٠١) تعريفا شاملا للتخطيط فيعرفه بأنه "مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود" (البوهي، ٢٠٠١: ١٤).

أما زريقات (٢٠٠٦) فقد وضع تعريفا شاملا آخر للتخطيط حيث يعرفه بأنه " أولى وظائف الإدارة وهو مجموعة من العمليات تتضمن تحديد الأهداف وترتيبها ضمن أولويات وتحديد الأساليب والوسائل والأنشطة المناسبة لتحقيق كل هدف في ضوء الظروف والإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية وذلك ضمن فترة زمنية محددة وهو عملية عقلية وتصور ذهني مسبق لما نريد أن نعمله والتنبؤ بالمستقبل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من العشوائية والتخبط " (زريقات، ٢٠٠٦: ٢٧).

وبصنف البوهي (٢٠٠١) التخطيط كما يلي: (البوهي، ٢٠٠١: ١٥-١٧)

أ - حسب المجال:

- ١- تخطيط شامل: يشمل جميع القطاعات ويحقق نموا متوازنا بينها.
 - ٢- تخطيط جزئي: يشمل قطاعا واحدا كالتعليم أو جزءا منه كتطوير المنهاج.
- #### ب - حسب الأجهزة المشرفة:

١. تخطيط مركزي: تشرف عليه الهيئات أو الوزارات المسؤولة عن التخطيط.
 ٢. تخطيط لا مركزي: يكون على مستوى مصنع أو مدرسة لمواجهة المشكلات.
- #### ج - حسب المدى الزمني:

١. تخطيط طويل المدى: ويستغرق ما بين ١٠-٢٠ سنة .
٢. تخطيط متوسط المدى: ويستغرق ما بين ٥-١٠ سنوات .
٣. تخطيط قصير المدى: ويستغرق ما بين سنة إلى خمس سنوات.

د - حسب الميادين التي يتناولها:

- ١- تخطيط طبيعي: يتم التركيز فيه على تنمية الموارد الطبيعية والحفاظ عليها.
- ٢- تخطيط اقتصادي: وضع خطط اقتصادية للنهوض بالصناعة والزراعة والتجارة.
- ٣- تخطيط ثقافي: يركز على الوسائط الثقافية والإعلامية والمؤسسات التعليمية.
- ٤- تخطيط اجتماعي: ويشمل مجال الخدمات والإسكان ومحاربة الفقر والجريمة والتكافل الاجتماعي

و تتفق الحريري(٢٠٠٧) مع البوهي في هذا التصنيف ولكن ذكرت الحريري أن التخطيط متوسط المدى مدته من سنة إلى خمس سنوات، وأن التخطيط قصير المدى مدته عام واحد ويعني التخطيط التكتيكي. (الحريري، ٢٠٠٧: ٢٥)

التخطيط التربوي

نشأ التخطيط التربوي كضرورة عملية عندما شعر القائمين على التخطيط الاقتصادي أنهم لم ولن يبلغوا الهدف المرجو إلا إذا رافق التخطيط الاقتصادي تخطيط تربوي مماثل يلبي حاجات الاقتصاد (غنيمة، ٢٠٠٥: ٨٠).

ويتفق العجمي (٢٠٠٨) مع غنيمة في تأخر التخطيط التربوي في الظهور عن التخطيط الاقتصادي حيث تم وضع أول خطة اقتصادية شاملة عام ١٩٢٨ في الاتحاد السوفيتي أما أو محاولة للتخطيط الشامل للتعليم فكانت في دول أمريكا اللاتينية عام ١٩٥٦ في حين ظهر هذا التخطيط في البلاد العربية عام ١٩٦٠ تحديدا في مصر وسوريا وتونس والمغرب من خلال خطط خمسية وعشرية (العجمي، ٢٠٠٨: ٦٠).

ويعرف غنيمة (٢٠٠٥) التخطيط التربوي على أنه "مجموعة من العمليات التربوية الإدارية التي تتضمن تحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق ك ل هدف تربوي وذلك ضمن فترة زمنية محددة في ضوء الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية وهي عملية تتبؤ بالمستقبل وتفكير مسبق لما يريد المجتمع تحقيقه من أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية " (غنيمة، ٢٠٠٥)

ويعرف حافظ والبحيري (٢٠٠٦) التخطيط التربوي بأنه " العملية المستمرة والتي تستهدف تنظيم شؤون التربية في التعليم في مجتمع ما وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية تتناسب مع الإمكانيات ومسايرة لمقومات المجتمع وأهدافه وتوفير تعليم مناسب لقدرات واستعدادات الطلاب واحتياجات المجتمع " (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ٢٠).

ويرى الباحثان أن التخطيط التربوي أشمل وأعم من التخطيط التعليمي فالفرق بينهما كالفرق بين مفهوم التربية ومفهوم التعليم، فالتخطيط التربوي أشمل وأعم حيث يضم إلى

جانب النظام التعليمي جميع المؤسسات التي تقوم بعملية التربية خارج التعليم، أما التخطيط التعليمي فهو يختص بكل ما يتم داخل النظام التعليمي، ومنه تنبثق صور التخطيط الفرعية كالتخطيط المدرسي والتخطيط للإشراف التربوي.

أهداف التخطيط التربوي:

تشتق الأهداف العامة للتخطيط التربوي من الأهداف العامة للمجتمع، وتقسم (الحريري ٢٠٠٧) هذه الأهداف إلى: (الحريري ، ٢٠٠٧ : ٥٥).

أ (الأهداف الاجتماعية للتخطيط التربوي:

- توفير فرص متكافئة للتعليم .
- توفير التعليم المناسب لكل فرد حسب قدراته وإمكانياته .
- توفير احتياجات المجتمع من القوة العاملة اللازمة لتطوره .
- الحفاظ على تراث وتقاليد المجتمع .

ب (الأهداف السياسية للتخطيط التربوي:

- المحافظة على الكيان السياسي للبلاد .
- تنمية الروح الوطنية بين أفراد المجتمع .
- تربية المواطن الصالح .

ج (الأهداف الاقتصادية للتخطيط التربوي:

- توفير احتياجات المجتمع من القوى العاملة كما وكيفا على المدى القصير والبعيد .
- زيادة الكفاية الإنتاجية للفرد وزيادة قدرته على التحرك الوظيفي من مهنة لأخرى .
- مواجهة مشكلة البطالة .
- تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي والاستفادة منها في تطوير الموارد البشرية والطبيعية .
- تنسيق وترشيد سياسة الإنفاق على التعليم .

(د) الأهداف الثقافية:

- الحفاظ على الثقافة ونقلها من جيل إلى آخر .
- تنقية الثقافة من الشوائب وانتقاء الأصلح منها لنقله إلى الأجيال التالية .
- رفع مستوى الثقافة بين أفراد المجتمع عن طريق رفع مستوى التعليم في جميع مراحله .
- تنمية الثقافة وتطويرها وتنويعها .
- العمل على نشر التعليم ومحو أمية الكبار .

التخطيط الاستراتيجي:

بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الآخر، ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي في وقتنا الحاضر (غنيمة، ٢٠٠٥: ٢٢٨).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين هما:

أ - ما وضع المؤسسة الحالي؟

ب - كيف نريد أن تصبح في المستقبل؟

ويبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب، بل لمستويات وبعثات أبعد من ذلك، كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى .

(http://strategicc.net/lap/1.html -5/2009).

يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم ي تمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل - طبقاً للظروف - يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن روبرت كوب ينظر إليه

على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة و المسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٨٩).

وحيث أن التخطيط الاستراتيجي مدخلا جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة ، فإنه لم يخضع بعد لاختبار الزمن كي يوضع تعريف محدد له في مجال التعليم ، ولكن يمكن القول أنه نتاج لطرق متعددة ومختلفة ، فهو مركب يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظرية النظم، وبحوث السوق وبحوث الفعالية وتحليل سلوك المؤسسة (العجمي، ٢٠٠٨: ٤٥٧).

ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حده، ومن هنا جاء الاختلاف في تعريف التخطيط الاستراتيجي ويرى غنيمه (٢٠٠٥) أن أي تعريف للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يتم من خلال ما يلي:

١ - الآثار المستقبلية للقرارات الحالية:

أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ القرارات في الوقت الحاضر لاستغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات أي أنه تصميم لمستقبل مرغوب فيه ويجب التعرف على أساليب تحقيقه.

٢ - التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة:

هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ووضع الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق النتائج النهائية، أي أنها عملية يتحدد بمقتضاها مقدما نوع المجهودات التخطيطية التي يجب القيام بها، ومعرفة متى وكيف ومن يقوم بها وما هي النتائج المترتبة على ذلك.

٣ - التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية:

التخطيط الاستراتيجي يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية ، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل.

٤ - التخطيط الاستراتيجي نظام متكامل:

فهو يربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل والموازنات قصيرة الأجل وخطط التشغيل (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٣٢-٤٣٣).

ويعرفه حافظ والبحيري (٢٠٠٦) بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة ، ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات في البنية الداخلية والخارجية" (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ٨٨).

كما يبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على الدراسات الشاملة ليس للواقع المحيط بالمؤسسة التربوية فحسب بل لمستويات وبيئات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، ويتم في ضوء ذلك وضع خطط إستراتيجية تحقق أهداف المؤسسة، كل ذلك بهدف التكيف مع المتغيرات في البيئة التعليمية من خلال حسن توظيف الموارد والاستفادة من نقاط القوة بما يحقق طموحات وتوجهات المؤسسة في المستقبل، والعمل على تقليل العوامل المعيقة لعملية التطوير والتغيير.

(<http://82.178.29.32/moe/eduinfo/2/5thissu/01.htm> - 4/2009)

ويرى الباحثان أنه يجب أن يخطط للإشراف التربوي استراتيجيا وألا يكتفي بالتخطيط التنفيذي والتشغيلي؛ لأن الإشراف التربوي يهتم بجميع بيئات التعلم وعليه أن يحل هذه البيئات ويجمع المعلومات والبيانات عن عناصرها ويتم صياغة رؤية و وضع رسالة وأهداف محددة يعمل على تحقيقها من خلال بناء استراتيجيات محددة ، ولكن يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي نابعا ومتفقا كليا مع استراتيجيات وزارة التربية والتعليم العالي.

أدوار التخطيط الاستراتيجي:

- يرى العجمي (٢٠٠٨) أن هناك مجموعة من الأدوار التي يقوم بها التخطيط الاستراتيجي من أبرزها ما يلي: (العجمي، ٢٠٠٨: ٤١١-٤١٥).
- ١- يقدم للمجتمع وصفا دقيقا عن المؤسسة التعليمية.
 - ٢- يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها.
 - ٣- يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.
 - ٤- يخلق الدافعية والتحدث لدى أعضاء المؤسسة.
 - ٥- يجعل تسيير الأمور في التعليم ليس مقصورا على كبار المديرين بل يشارك فيه أفراد كثيرون من داخل المؤسسة وخارجها.
 ٦. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى
 ٧. يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة .
- ويضيف ابن دهيث وآخرون (٢٠٠٥) أدوارا أخرى منها:
- (١) تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.
 - (٢) الرقابة على العمليات الجارية.
 - (٣) الاهتمام بالممارسات المستمرة.
 - (٤) وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا.
 - (٥) قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة.
 - (٦) خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار .
 - (٧) توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى.
 - (٨) التحسب للمعوقات والمشاكل المحتمل وقوعها مستقبلا ووضع خطط للطوارئ والأزمات.
- خصائص التخطيط الاستراتيجي:**
- ترى الحريري (٢٠٠٧) أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يلي : (الحريري، ٢٠٠٧: ١١٣).

- ١ - الشمول والتكامل : أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- ٢- التفاعل بين مستويات التخطيط : وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين.
- ٣ - المرونة : وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة.
- ٤ - التفاعل بين التخطيط والتنفيذ : فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.
- ٥ - يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل على تحقيقها على المدى البعيد.
- ٦ - يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.
- ٧ - البساطة والوضوح رغم وجود التعقيدات والتناقضات.
- ٨ - إعطاء المؤسسة التعليمية كالمدرسة قدرا من استقلالية الإدارة والتخطيط حرصا على التمييز . بينما يلخص حافظ والبحيري (٢٠٠٦) خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال فيما يأتي: (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ٨٩).
- اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد والمال والوقت .
- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات .
- المرونة .
- تدرج الخطة في السير بالوسائل والإجراءات .
- واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها .
- شمول التخطيط في مختلف مستويات المؤسسة .
- أن يسهم التخطيط في تحقيق الهدف بصورة فعالة .
- صدق ودقة المعلومات .

- شعور كل فرد بالانتماء للخطّة والعمل على تحقيقها .
- محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز (المحاسبية) .
- يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة .
- توضيح مسار المؤسسة في أعمال وإجراءات

وفي ضوء هذه الخصائص والسمات التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، يتضح ضرورة توظيفه في الإشراف التربوي لأنه يمثل تطوراً إيجابياً وعلمياً ويساعد في تحقيق أهداف الإشراف التربوي والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجهه.

خطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة هي:

أولاً- تطوير الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات بل هي "حالة مستقبلية تنطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث" (حافظ والبحيري، ٢٠٠٦: ١١٣).

وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المدرسة تحقيقه، ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستتطلب منه، وبمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها (http://epforum.net/showthread.php?t=462- 5/2009).

ويشير الباحثان أن الرؤية المستقبلية للإشراف التربوي يجب أن يشترك في صياغتها جميع المشرفين التربويين حتى يتبنّاها الجميع، وبالتالي تدفعهم في اتجاه الهدف المشترك.

أما العمري (٢٠٠٤) فيحدد خصائص الرؤية الجيدة فيما يلي : (العمري ،

٢٠٠٤: ٩).

- هادفة للنمو : أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.
- واقعية ومرنة : تقوم على أوضاع وقدرات المؤسسة الحالية والمتوقعة .
- قابلة للقياس : حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها .
- محددة بتاريخ : ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما ويفضل أن تكون طويلة المدى .
- يجب أن تتكامل مع الرسالة وتعطي صورة واضحة عن طرق الوصول لتحقيقها .
- توضح الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- قيادة التغير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول

ثانياً- الرسالة

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات (العارف، ٢٠٠١: ٤٠).

ويعرفها المغربي (١٩٩٩) بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها وتبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها." (المغربي، ١٩٩٩: ٧٠)

ويرى الباحثان أنه يجب صياغة رسالة للإشراف التربوي بحيث يحدد فيها طبيعة الإشراف التربوي كوحدة متكاملة، والمهمة الأساسية التي وجد من أجلها والخدمات التي يقدمها لجميع عناصر العملية ، ووسائل تحقيقه المهمة وتقديم الخدمات، وما يميزه عن غيره من الوحدات التعليمية، وما يسعى للوصول إليه مستقبلاً، ويجب أن تتضمن الرسالة اعترافاً

وإقرارا بالحالة المتردية لمخرجات العملية التعليمية وتوضيح دور الإشراف التربوي المستقبلي في النهوض بالعملية التعليمية.

ولكن ما مواصفات الرسالة ؟

ترى العارف أن الرسالة الفعالة يجب أن تتصف بما يلي: (العارف، ٢٠٠١: ٤٦)

- تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل) .

- تحدد ماذا تنتج المنظمة، ولمن يوجه الإنتاج .

- تحدد المبرر الأساسي لوجود المؤسسة .

- تحدد القوة الدافعة في المؤسسة.

ثالثاً - الأهداف الاستراتيجية:

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة (حسين ، ٢٠٠٢: ١٧٤).

ومن خلال العرض السابق نرى أن رسالة الإشراف التربوي يجب أن تترجم إلى أهداف استراتيجية كبرى طويلة المدى ، ثم يتم تفصيلها إلى أهداف جزئية محددة مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية اللازمة للتنفيذ ووضع الجدول الزمني الملائم مع ضرورة أن تتوافر فيها مواصفات الأهداف الجيدة التي تجعلها خير ترجمة للرسالة الموضوعية.

رابعاً- التحليل الاستراتيجي

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط

القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، وتفقد المرونة اللازمة لتحول التغير إلى فرصة (غنيمة، ٢٠٠٥: ٤٢٨).

ويتفق حسين (٢٠٠٢) مع غنيمة في ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي؛ لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها (حسين، ٢٠٠٢: ١٧٦).

ويشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصاراً (SWOT) ما يلي: (العجمي، ٢٠٠٨:

٤٣٥

أ - البيئة الداخلية: وتشمل تحديد

١- مواطن القوة : Strength

٢- نقاط الضعف: Weakness

ب - البيئة الخارجية: وتشمل تحديد:

١. الفرص المتاحة: Opportunities

٢. التهديدات المتوقعة Threats

أ - تحليل البيئة الداخلية:

يرى القطامين (٢٠٠٢) أن نجاح المدرسة (المؤسسة التعليمية) في إدارتها العملية للتخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في عناصر بيئتها الداخلية الثلاث التالية : (القطامين، ٢٠٠٢: ٥٨-٦٠).

(١) البناء (الهيكل) التنظيمي : وهو ما يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية في المؤسسة ويحدد المستويات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

(٢) الثقافة التنظيمية السائدة : وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة ويتكون من مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الصهر التنظيمي، وتشكل بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على كافة المستويات

(٣) الموارد المتاحة : وتمثل ذلك المزيج من الإمكانيات العملية والتربوية والمالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بتطوير الأساليب التربوية.

ب - البيئة الخارجية: وتتكون البيئة الخارجية من قسمين هما: (القطامين، ٢٠٠٢: ٥٧-٥٨).

(١) بيئة التعامل المباشر : وهي ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر فيها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها

ونرى أن من أمثلتها للإشراف التربوي: أولياء الأمور، والمجتمع المحلي ووسائل الإعلام والجامعات، ويطلق عليهم أصحاب المصالح لكونها مصالح مشروعة ومهمة لدى الإشراف التربوي.

(٢) بيئة المجتمع العامة : تتكون من مجموعة من القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربويا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو قانونيا أو سياسيا أو تكنولوجيا في عمل المؤسسة .

٣-العوامل والمؤثرات الخارجية المتعلقة بالبيئة هي: (المغربي، ١٩٩٩: ١١٣).

أ - العوامل الاجتماعية : وتمثل القيم والاتجاهات والمعتقدات السائدة في المجتمع ، وتشمل كذلك طبيعة العلاقات الإنسانية والنمو السكاني نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى الأفراد وأسلوب المعيشة

ب - العوامل الاقتصادية:

تؤثر الحالة العامة للاقتصاد القومي على تكوين استراتيجية أي مؤسسة، حيث يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على المتغيرات الاقتصادية في البلاد (العارف، ٢٠٠٤: ١٣٢).

ت - العوامل السياسية : تتأثر المؤسسات التعليمية بالاستقرار السياسي ورضا الجماهير ، وتتأثر كذلك بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة

ث - العوامل التعليمية : ويقصد بها مستوى التعليم في المجتمع، ومدى انتشار الأمية وأثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل (المغربي، ١٩٩٩: ١١٥).

ج - العوامل التكنولوجية : هذه العوامل تحدد أساليب التدريس ، وتساهم بشكل كبير في تغيير طرق التعليم التقليدية (الجندي، ١٩٩٩: ٦٣).

خامساً- التقييم والرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين: الأول هو تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تتجزأ حسبما خطط لها، والثاني هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف وتتضمن استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب (القطامين، ٢٠٠٢: ٦٨-٦٩).

إجراءات الدراسة الميدانية:

ويتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثان في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً : منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي " وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة وتحليلها وتعريف العلاقات بين مكوناتها دون تدخل الباحث فيها " (الأغا والأستاذ، ١٩٩٩: ٨٣).

ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة رفحاء)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها

ثانياً : مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في محافظة رفحاء للعام الدراسي (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ) البالغ عددهم (٢٣)، والجدول رقم (٤-١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ومكان العمل :

القطاع	فرشم يوبرت		عومجمل	تسنتلا تيونملا
	رخذ	يثنأ		
مكتب التعليم برفحاء . بنين .	١٦	.	١٦	%٦٩،٥٦
مكتب التعليم برفحاء . بنات .	.	٧ -	٧	%٣٠،٤٤

المجموع	١٦	٧	٢٣	%١٠٠
---------	----	---	----	------

جدول رقم (١-٤) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس ومكان العمل

ثالثاً: عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (٢٣) مشرفاً ومشرفة بمحافظة رفحاء للعام (١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ) (١٦ مشرفاً و ٧ مشرفات) والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

سناً	ددعلا	تيسنلا تيوئملا
ركد	١٦	%٦٩،٥٦
يتنأ	٧	%٣٠،٤٤
عومجملا	٢٣	%١٠٠

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ددعلا	تيسنلا تيوئملا
سويرولكج	١٧	%٧٤
ريتسجام يدعاف	٦	%٢٦
عومجملا	٢٣	%١٠٠

رقم

جدول

(٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

تاونس تمدخلا	ددعلا	تيسنلا تيوئملا
قال نم سمد تاونس	٢	%٨،٧
نم سمد يلا رشع تاونس	١٤	%٦٠،٩
رثكا نم رشع تاونس	٧	%٣٠،٤
عومجملا	٢٣	%١٠٠

رابعاً- أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين في التربية عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحثان ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجال الرئيس للاستبانة وصياغة فقرات كل مجال من المجالات المقترحة منه الرئيسي

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (٣٢) فقرة، (٦) فقرات للمجال الفرعي الأول، و (٨) فقرات للمجال الفرعي الثاني، و (٩) فقرات للمجال الفرعي الثالث، و (٩) فقرات للمجال الفرعي الرابع، والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم بناء الاستبانة بناء على مجال رئيسي واحد يتفرع منه أربعة مجالات فرعية على النحو التالي :

جدول رقم (٤-٥) مكونات الاستبانة ومجالاتها

رقم إجمال	موضوعه	عدد تارقفلا
الأول	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي	٦
الثاني	دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي	٨
الثالث	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي	٩
الرابع	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي	٩
المجموع		٣٢

(أ) صدق الاستبانة: قام الباحثان بتقنين الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها واستخدامها الطرق التالية :

أولاً : صدق المحكمين: وتم من خلال عرض الاستبانة على المحكمين السابق الإشارة إليه
ثانياً : صدق الاتساق الداخلي

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٨) مشرفين ومشرفات من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

المجال الرئيسي / دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة النماص

أولاً : الاتساق الداخلي لفقرات المجال الفرعي الأول والدرجة الكلية لفقراته:

ويمكن بيان مدى الاتساق الداخلي والمجال الفرعي الأول والدرجة الكلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٦) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي " مع الدرجة الكلية للمجال

م	قرقلا	معامل طابترا لا	يوتسم تملادلا
1	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد فلسفة الإشراف التربوي ورسالته.	0.736	تملاد دذع 0.01
2	تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي في توافق فلسفة الإشراف التربوي مع القيم المجتمعية .	0.792	تملاد دذع 0.01

3	تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الإشراف التربوي مع فلسفته .	0.734	أتلاد دنع 0.01
4	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر .	0.715	أتلاد دنع 0.01
5	تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الإشراف التربوي من تطوير نظام فعال يمكنه من تحقيق أهدافه .	0.661	أتلاد دنع 0.01
6	توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب .	0.869	أتلاد دنع 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.393 ، ر الجدولية

عند درجة حرية (38) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.304

وبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الاول والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.661-0.869) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي تساوي 0.304 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الفرعي الاول صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانيا : الاتساق الداخلي لفقرات المجال الفرعي الثاني والدرجة الكلية لفقراته:

ويمكن بيان مدى الاتساق الداخلي والمجال الفرعي الثاني والدرجة الكلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٧) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني " دور التخطيط

الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي " مع الدرجة الكلية للمجال

م	ترقلا	ماعمل طابترلا	عوتسم تلالدا
---	-------	------------------	--------------

١	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء سياسات وهياكل الإشراف التربوي بشكل مناسب .	0.709	مئلاذ ذذع 0.01
٢	تلتزم إدارة الإشراف التربوي في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي .	0.879	مئلاذ ذذع 0.01
٣	تستخدم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء الإشرافي .	0.590	مئلاذ ذذع 0.01
٤	تستخدم إدارة الإشراف التربوي نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز أهدافها	0.662	مئلاذ ذذع 0.01
٥	تستخدم إدارة الإشراف التربوي التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمليات الإشراف التربوي .	0.690	مئلاذ ذذع 0.01
٦	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التربوي .	0.869	مئلاذ ذذع 0.01
٧	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي .	0.862	مئلاذ ذذع 0.01
٨	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية .	0.858	مئلاذ ذذع 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.879-0.590) ، وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي تساوي 0.304 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الفرعي الثاني صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثالثا : الاتساق الداخلي لفقرات المجال الفرعي الثالث والدرجة الكلية لفقراته:

ويمكن بيان مدى الاتساق الداخلي والمجال الفرعي الثالث والدرجة الكلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٨) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي " مع الدرجة الكلية للمجال

م	ترققلا	ماعمل طابتر لا	عوتسم تلالدلا
١	يقوم الإشراف التربوي بتنفيذ برامجه بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات العملية التعليمية .	0.808	٠.٠١ ذذع
٢	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ التربوي المناسب للبرامج الإشرافية.	0.841	٠.٠١ ذذع
٣	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج والخطط الإشرافية المناسبة لها .	0.958	٠.٠١ ذذع
٤	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير المعلمين في المدارس .	0.907	٠.٠١ ذذع
٥	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث التربوي كجزء لا يتجزأ من عملياتها.	0.856	٠.٠١ ذذع
٦	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية .	0.915	٠.٠١ ذذع
٧	يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفع مكانة الإشراف التربوي وموثوقيته لدى المتعاملين معه.	0.838	٠.٠١ ذذع

٨	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية.	0.858	مقاد دذع 0.01
٩	تحافظ الخطط الاستراتيجية على تنظيم وانسجام العمل الاشرافي .	0.911	دقلا دذع 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.808-0.958)، وكذلك قيمة ر المحسوبة اكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي تساوي 0.304 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الفرعي الثالث صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

رابعاً : الاتساق الداخلي لفقرات المجال الفرعي الرابع والدرجة الكلية لفقراته:

ويمكن بيان مدى الاتساق الداخلي والمجال الفرعي الرابع والدرجة الكلية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٩) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي " مع الدرجة الكلية للمجال

م	ترققلا	ماعمل طابترلا	عوتسم تقلا دلا
١	يعتبر التخطيط لتطوير المعلمين إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.863	مقاد دذع 0.01
٢	تضع عملية التخطيط الاستراتيجي السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الإشراف التربوي .	0.659	مقاد دذع 0.01

٣	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء الإشرافي .	0.924	مُتلاذ دذع 0.01
٤	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات المدارس من الخدمات والتجهيزات المطلوبة .	0.907	مُتلاذ دذع 0.01
٥	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي .	0.729	مُتلاذ دذع 0.01
٦	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد المخرجات المتوقعة من العملية التعليمية .	0.915	مُتلاذ دذع 0.01
٧	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للأداء الإشرافي .	0.752	مُتلاذ دذع 0.01
٨	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإشرافي وضمان الجودة والتحسين المستمر .	0.926	مُتلاذ دذع 0.01
٩	تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي إلى تحسين العملية التربوية ورفع إنجاز الطلبة .	0.845	مُتلاذ دذع 0.01

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.659-0.926)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 38 والتي تساوى 0.304 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الفرعي الرابع صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات فتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع المجالات الفرعية، وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للمجالات الفرعية الأربعة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤-١٠) مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال مع المجالات الفرعية و الدرجة الكلية للمجالات الأربعة

(ب) ثبات الاستبانة : أجرى الباحثان خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ..

المجال	العنوان	المجموع	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع
الأول	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي	0.673	1			
الثاني	دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي	0.893	0.566	1		
الثالث	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي	0.945	0.525	0.829	1	
الرابع	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي	0.956	0.526	0.804	0.874	١
المجال	العنوان	المجموع	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع
الأول	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي	0.673	1			
الثاني	دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي	0.893	0.566	1		
الثالث	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي	0.945	0.525	0.829	1	
الرابع	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي	0.956	0.526	0.804	0.874	١

المجال الرئيسي/ دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء
ويمكن بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١) معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من المجالات الفرعية للمجال الرئيسي للاستبانة

اجماليات	ن اوعلا	ددع تارقلا	معامل الفا
الأول	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف	٦	0.857
الثاني	دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي	٨	0.852
الثالث	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف	٩	0.926
الرابع	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية	٩	0.953
	المجموع	٣٢	0.911

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات أعلى من (0.911) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

خامسا: المعالجات الإحصائية:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) معامل ارتباط بيرسون "Person" لإيجاد صدق الاتساق الداخلي.
- (٢) لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- (٣) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

عرض النتائج: وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، والإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

المجال الفرعي الأول : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي:

ويمكن بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي من خلال الجدول التالي:

جدول (٤-١٢) المتوسطات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الأول: دور

التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي وترتيبها في المجال)

(ن=٢٥)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المجموع	متوسط	الوزن النسبي	الترتيب
١	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد فلسفة الإشراف التربوي ورسالته.	0	1	4	14	6	100	4	80	3
٢	تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي في توافق فلسفة الإشراف التربوي مع القيم المجتمعية	0	2	6	14	4	100	4	80	3
٣	تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الإشراف التربوي مع فلسفته .	1	0	5	13	6	98	3.920	78.4	5

٤	تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر.	0	1	7	12	5	96	3.840	76.80	6
٥	تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الإشراف التربوي من تطوير نظام فعال يمكنه من تحقيق أهدافه .	0	0	2	15	8	121	4.840	96.8	1
٦	توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب.	0	1	5	14	5	112	4.480	89.60	2

يتضح من الجدول السابق أن: أعلى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٥) والتي نصت على " تمكن عملية التخطيط الاستراتيجي الإشراف التربوي من تطوير نظام فعال يمكنه من تحقيق أهدافه " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (96.80%)، وحصلت على درجة مرتفعة يفسرها الباحثان بأن : التخطيط الاستراتيجي لا يدرس الواقع فقط بل مستويات وبيئات وعمليات وأساليب الإشراف التربوي ، ويتم في ضوء ذلك وضع نظام فعال يشتمل على خطط استراتيجية تحقق أهداف الإشراف التربوي، وهذا النظام يتكيف مع المتغيرات في البيئة التعليمية من اجل تحقيق الأهداف ،ثم الفقرة (٦) والتي نصت على " توظف منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.60%) ، وحصلت على درجة مرتفعة يفسرها الباحثان بأن : منظومة التخطيط الاستراتيجي تعمل على حسن توظيف الموارد والاستفادة من نقاط القوة بما يحقق طموحات وتوجهات الإشراف التربوي في المستقبل، ولا شك أن العاملين في الإشراف التربوي من أهم هذه الموارد والامكانات، كما أنه يعمل على تقليل العوامل المعيقة لعملية التطوير والتغيير .

- أدنى فقرتين في هذا المجال هما : الفقرة (٤) والتي نصت على " تمثل عملية التخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الرقابة والتحسين المستمر . " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (76.80%) ويرى الباحثان أنها جاءت في المرتبة الأخيرة لما يلي:

أ - ندرة حصول المشرفين التربويين والمشرفات التربويات على دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

ب - ضعف متابعة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات لكل ما هو جديد في مجال الإدارة التربوية ومنها مجال التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (منيرة الطريف، ٢٠٠٦) من أن هناك قصور لدى عينة الدراسة في ثقافة التخطيط الاستراتيجي وإدراك المعنى العلمي الصحيح له.

- الفقرة (٣) والتي نصت على " تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة انسجام وتكامل رؤية ورسالة وأهداف الإشراف التربوي مع فلسفته " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (78.40%) ، وهذه الدرجة تعتبر مرتفعة ولكنها في المرتبة قبل الأخيرة للأسباب التالية:

أ - يوجد لدى المشرفين التربويين نقص في الإلمام بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ومنها فلسفة الإشراف التربوي .

ب - تشعب واتساع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي يجعل أمر استيعابها صعبا .

ت - ضعف إدراك المشرفين التربويين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي .

ج - نقص إعطاء المشرفين التربويين دورات عن فلسفة الإشراف وتكاملها مع الرؤية والرسالة.

المجال الفرعي الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي .

ويمكن بيان دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي من

خلال الجدول التالي:

الجدول (٥-١) المتوسطات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثاني: دور

التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي وترتيبها في المجال (ن = ٢٥)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	متوسط	الوزن النسبي	الترتيب
---------------	--------	-----------	-------	--------	-------	--------------	---------------------	-------	-----------------	---------

١	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء سياسات وهياكل الإشراف بشكل مناسب.	0	1	6	14	4	96	3.84	76.80	5
٢	تلتزم إدارة الإشراف التربوي في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي .	1	2	9	11	2	86	3.44	68.80	6
٣	تستخدم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار لتقييم الأداء الإشرافي .	1	6	8	7	2	72	2.880	57.60	7
٤	تستخدم إدارة الإشراف التربوي نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز أهدافها .	0	1	4	14	6	100	4	80	3
٥	تستخدم إدارة الإشراف التربوي التخطيط الاستراتيجي في تنظيم الإشراف التربوي	1	1	5	10	8	98	3.92	78.40	4
٦	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التربوي .	0	0	5	14	6	101	4.04	80.80	2
٧	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي .	0	0	4	14	7	103	4.12	82.40	1
٨	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على الاتصال الفعال والإنتاجية .	0	1	8	10	6	96	3.84	76.80	5

يتضح من الجدول السابق أن: أعلى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٧) والتي نصت على " تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي على التعاون والعمل الجماعي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.40%) وحصلت على درجة مرتفعة وذلك : لان التخطيط الاستراتيجي يتميز بوضوح الهدف والتعاون والعمل الجماعي ، فيؤدي إلى تعاون القائمين على الخطة الإشرافية مع جميع

عناصر العملية التعليمية في إعداد الخطة والاستفادة منهم في التنفيذ والتقييم والمتابعة ، فالتخطيط الاستراتيجي يسعى إلى إشراك جميع عناصر العملية التعليمية في إعداد الخطة الإشرافية وبالتالي فإنهم مسئولون عن تحقيق أهدافها وهذا يشجعهم على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق هذه الأهداف، والفقرة (٦) والتي نصت على " تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة العمل التربوي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.80%) وحصلت على درجة مرتفعة وذلك لان التخطيط الاستراتيجي يسهم في : الفهم الصحيح لفلسفة التربية وأهدافها ، ومعرفة خصائص المعلمين والمتعلمين وقدراتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، وتشجيع الإبداع والابتكار والتجديد .

أدنى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٣) والتي نصت على " تستخدم مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيس لتقييم الأداء الإشرافي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (57.60%)، وحصلت على درجة متوسطة ، ويرجع ذلك إلى : ضعف قدرة المشرفين على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم وعدم مشاركة جميع عناصر العملية الإشرافية وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات، والفقرة (٢) والتي نصت على " تلتزم إدارة الإشراف التربوي في تحقيق الغايات والأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي " احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.80%) وحصلت على درجة مرتفعة نسبيا ، ويرجع ذلك إلى نفس السبب السابق :وهو عدم التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء الجهود وعدم مشاركة جميع عناصر العملية الإشرافية وهذا يأتي من خلال اقتناعهم بعملية التخطيط في جميع مراحلها وتعريفها بأدوارهم حتى يمكن تجنب الارتباك والصراعات .

المجال الفرعي الثالث: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي

ويمكن بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي التطوير الإداري للإشراف التربوي من خلال الجدول التالي:

الجدول (٥-٢) المتوسطات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الثالث:
دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي وترتيبها في
المجال (ن = ٢٥)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
١	يقوم الإشراف التربوي بتنفيذ برامجه بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات العملية التعليمية .	3	9	9	3	1	65	2.600	52	2
٢	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ التربوي المناسب للبرامج الإشرافية.	3	8	10	3	1	66	2.640	52.80	1
٣	ترسم عملية التخطيط الاستراتيجي مسار تطوير البرامج والخطط الإشرافية المناسبة لها .	9	8	5	2	1	53	2.120	42.40	5
٤	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي سياسات وأهداف واضحة لتطوير المعلمين في المدارس	7	10	6	2	1	58	2.320	46.40	4
٥	تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث التربوي كجزء لا يتجزأ من عملياتها.	14	6	2	2	1	45	1.800	36	8
٦	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية .	18	3	1	2	1	40	1.600	32	9
٧	يسهم وجود التخطيط الاستراتيجي في رفعة مكانة الإشراف التربوي وموثوقيته لدى المتعاملين معه.	6	8	6	3	2	62	2.480	49.60	3
٨	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في بناء استراتيجيات تعاونية مع المؤسسات المحلية والدولية.	10	6	3	3	2	53	2.120	42.40	5
٩	تحافظ الخطط الاستراتيجية على تنظيم وانسجام العمل الإشرافي .	12	6	4	3	1	53	2.120	42.40	5

يتضح من الجدول السابق أن: أعلى فقرتين في هذا المجال هما: لفقرة (٢) والتي نصت على "تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير المناخ التربوي المناسب للبرامج الإشرافية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (52.8%) ويرجع ذلك إلى: الفهم الصحيح لفلسفة التربية وأهدافها، ومعرفة خصائص المعلمين والمتعلمين وقدراتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، وتشجيع الإبداع والابتكار والتجديد، ثم الفقرة (١) والتي نصت على "يقوم الإشراف التربوي بتنفيذ برامجه بناء على تخطيط مسبق لاحتياجات العملية التعليمية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٢%) وحصلت على درجة منخفضة، ويرجع ذلك إلى: عدم توافر البيانات والمعلومات اللازمة لاحتياجات العملية التعليمية وعدم القدرة على استخدامها وربطها بعملية التخطيط مما يسبب توقعات غير واقعية أو إعطاء وصف غير دقيق للمشرفين القائمين على التنفيذ.

أدنى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٦) والتي نصت على "تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (32%)، وحصلت على درجة منخفضة جدا يفسرها الباحثان: بأن المشرفين التربويين يرون أنهم يقومون بنشاطات إشرافية كبيرة ومتنوعة ولا تحظى بمخصصات مالية تتناسب مع أهميتها، ثم الفقرة (٥) والتي نصت على "تسعى عملية التخطيط الاستراتيجي إلى إدخال البحث التربوي كجزء لا يتجزأ من عملياتها" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (36%)، وحصلت على درجة منخفضة جدا، وهذا أمر طبيعي؛ لانعدام الاهتمام بالبحث التربوي في إدارات التعليم بشكل عام بالرغم من أن هذا العنصر هو احد اهتمامات وركائز التخطيط الاستراتيجي.

المجال الفرعي الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي
ويمكن بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف

التربوي من خلال الجدول التالي:

الجدول (٥-٣) المتوسطات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات المجال الفرعي الرابع:

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي وترتيبها

في المجال (ن=٢٥)

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	متوسط	الوزن النسبي	الترتيب
١	يعتبر التخطيط لتطوير المعلمين إحدى محاور عملية التخطيط الاستراتيجي.	2	4	11	6	2	77	3.080	61.60	5
٢	تضع عملية التخطيط الاستراتيجي السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الإشراف التربوي	6	7	9	2	1	60	2.400	48	9
٣	تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء الإشرافي .	1	2	10	10	2	89	3.560	71.20	1
٤	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات المدارس من الخدمات والتجهيزات المطلوبة .	0	4	12	7	2	82	3.280	65.60	4
٥	يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي .	3	8	11	2	1	65	2.600	52	8
٦	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد المخرجات المتوقعة من العملية التعليمية .	2	4	11	6	2	77	3.080	61.60	5
٧	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات للأداء الإشرافي .	2	5	12	5	1	73	2.920	58.40	7

٨	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإشرافي وضمان الجودة والتحسين المستمر.	1	4	8	10	2	83	3.320	66.40	3
٩	تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي إلى تحسين العملية التربوية ورفع إنجاز الطلبة .	0	3	12	8	2	84	3.360	67.20	2

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٣) والتي نصت على " تسهم عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية مهنيًا في تحسين الأداء الإشرافي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (71.20%)، وهذا يعني أن درجة اقتناع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بتركيز التخطيط الاستراتيجي على التطوير مرتفعة، ويرجع الباحثان ذلك الاهتمام بإقامة العديد من الدورات التدريبية خلال الفصل الدراسي الواحد للمعلمين والمشرفين وقادة المدارس بهدف تطويرهم وتمييزهم مهنيًا لمواكبة كل ما هو جديد في العملية التعليمية ، ثم الفقرة (٩) والتي نصت على " تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي على تحسين العملية التربوية ورفع إنجاز الطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (67.20%)، وذلك لان التخطيط الاستراتيجي يسهم في : الفهم الصحيح لفلسفة التربية وأهدافها، ومعرفة خصائص المعلمين والمتعلمين وقدراتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم، والتشجيع على الإبداع والابتكار والتجديد .

أدنى فقرتين في هذا المجال هما: الفقرة (٢) والتي نصت على " تضع عملية التخطيط الاستراتيجي السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين في الإشراف التربوي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (48%)، وحصلت على درجة منخفضة، ويرى الباحثان أن التخطيط الاستراتيجي لا يستطيع أن يقضي على ضعف معايير ترشيح المشرفين التربويين المعمول بها حالياً ، ويعول كثير من التربويين على تطبيق الرخص المهنية لضبط هذه المعايير علمياً ، ثم الفقرة (٥) والتي نصت على " يعتمد تخطيط الموازنة وتحديدها بشكل رئيس على الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي " احتلت قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (52%) وحصلت على درجة منخفضة ، وهذا يرجع إلى أن الصرف على عملية الإشراف التربوي لا يلتزم بتخطيط معين ، فهو ليس مؤسسة مستقلة ، وإنما

يخضع لميزانية إدارات التعليم ، ولإجمال النتائج قام الباحثان بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (٥-٤) المتوسطات والأوزان النسبية لكل محور من محاور الاستبانة وكذلك

ترتيبها ن = ٢٥

م	المجال	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
١	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي	6	575	25.08	83.60	1
٢	دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي.	8	752	30.08	75.20	2
٣	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي.	9	495	19.80	44	4
٤	دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي	9	690	27.60	61.33	3
	الدرجة الكلية	32	2512	102.56	66.032	

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب المجالات كان كما يلي:

- ١ -المجال الأول : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير فلسفة ورسالة وأهداف الإشراف التربوي حصل على أعلى وزن نسبي قدره (83.60%).
- ٢ -المجال الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في التطوير الإداري للإشراف التربوي بوزن نسبي قدره (75.20%).

٣ -المجال الثالث : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية والمادية للإشراف التربوي حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (61.33%).

٤ -المجال الرابع : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير خطط وبرامج وأساليب الإشراف التربوي حصل على أدنى وزن نسبي (44%).

التعقيب على نتائج الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة السابقة نجد أن تلك النتائج تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة الراشد (١٩٩١)، ودراسة صبح (٢٠٠٥)، ودراسة السرحاني (٢٠٠٧)، ودراسة Glanz، (٢٠٠٧) مثل دراسة (الجندي، ١٩٩٩). (العويسي، ٢٠٠٣) ودراسة (Grant and Thomases)، 2004، ؛ حيث توصلت تلك الدراسات إلى وجود علاقة متبادلة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح الإشراف التربوي في بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على:

ما التصور المقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء؟

إن الربط بين التخطيط الاستراتيجي و الإشراف التربوي أمر جديد ، ويعارضه البعض لأن الإشراف التربوي ليس مؤسسة مستقلة ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى إمكانات مادية وكفاءات بشرية، وقد يواجه تنفيذه عدة صعوبات بسبب حدائته مما يجعله عرضة للاجتهادات.

ويرى الباحثان أن تتويج هذه الدراسة في نهايتها بوضع تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء شيئاً ضرورياً ، يساهم في توضيح الصورة ويساعد من يريد أن يتبنى هذا الموضوع عند وضعه موضع التنفيذ.

أهداف التصور المقترح: يهدف هذا التصور إلى:

- (١) ربط الإشراف التربوي بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية.
- (٢) توضيح كيفية تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي.
- (٣) إحداث نقلة نوعية في أداء المشرفين التربويين من خلال مشاركة المشرفين التربويين في التخطيط وعدم اقتصره على الإدارة العليا.
- (٤) الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية في الإشراف التربوي.
- (٥) المساهمة في تطوير الإشراف التربوي وتحسين مخرجاته.

مبررات التصور المقترح:

ينطلق هذا التصور من:

- (١) الأهمية الكبرى للإشراف التربوي في العملية التعليمية ، والتي تستوجب اهتماما أكبر وتخطيطا نوعيا غير تقليدي أو مكرر .
 - (٢) نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات التعليمية يستدعي تطبيقه في مجال الإشراف التربوي.
 - (٣) ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وقابليته للتغيير والتعديل والتعامل مع المتغيرات
 - (٤) قيام التخطيط الاستراتيجي على أسس علمية وفق مراحل وخطوات ، وابتعاده عن الروتين والتقليد والعشوائية.
 - (٥) انطلاق التخطيط الاستراتيجي من الواقع مستهدفا المستقبل وإمكانية التأثير فيه.
 - (٦) قدرة التخطيط الاستراتيجي على توفير الوقت ، والمساعدة في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات.
 - (٧) الحاجة إلى التوظيف الأمثل للإمكانات والموارد المادية وتقليل الهدر .
- أسس بناء التصور المقترح: يستند هذا التصور إلى ما يلي:
- أولا : نتائج الدراسة: من حيث نتائج الدراسة في كل محور من محاور الاستبانة السابق الإشارة إليها في الجزء المخصص لنتائج تطبيق الاستبانة
- ثانيا / الاتجاهات التربوية الحديثة والتجارب العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي:

قام الباحثان بالإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة في مجالي الإشراف التربوي والتخطيط الاستراتيجي ونماذج تطبيقه في المؤسسات، ورصد ذلك في الإطار النظري للدراسة وهذا ما ساعدهما في وضع التصور المقترح. وتنتج المؤسسات التعليمية حاليا إلى تغليب العلم وتوظيف التكنولوجيا والاستفادة من نتائج البحوث التربوية الحديثة في:

- تصميم هيكليات تنظيمية حديثة .
- توفير الإمكانيات والموارد المادية .
- إعداد الكوادر البشرية .
- تطوير خطط العمل .

لذلك ينبغي على الإشراف التربوي ألا يقف مكانه، بل يجب أن يواكب التطورات الجديدة ويأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية مثل:

- التخطيط الاستراتيجي .
- إدارة الجودة الشاملة .

- نماذج الإشراف التربوي المعاصرة (الإشراف الإكلينيكي، الإشراف التشاركي، الإشراف بالأهداف، الإشراف التطور).

ثالثا / المجموعة البؤرية:

قام الباحثان بعقد اجتماع لمجموعة بؤرية من المشرفين التربويين تضم تخصصات متنوعة ومن مناطق تعليمية مختلفة، وعرض عليهم باختصار نتائج الدراسة وشرح لهم أهداف ومبررات وخطوات التصور المقترح وطلب منهم مناقشته وإثرائه وإجراء تعديلات إذا تطلب الأمر.

رابعا / الخبرة وطبيعة عمله:

حيث عمل الباحثان في مجال الإدارة والإشراف على المعلمين سابقا ، وقد مارس الباحثان التخطيط الاستراتيجي بشكل مبسط من خلال الخطة السنوية لقسم اللغة العربية في مكتب التعليم برفحاء، ولبعض المدارس التابعة له .

ووجد أحدهما أن بعض المدارس نجحت في تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ووضعت لها رؤية ورسالة وأهدافا استراتيجية وقامت ببناء خطط استراتيجية نفذتها بنجاح ، وهذا يعتبر دافعا لتبني التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي.

مدخل إلى التصور المقترح:

يرى الباحثان أن إدارة الإشراف التربوي وأقسام الإشراف التربوي في إدارات التعليم ينقصها خطط استراتيجية شاملة طويلة المدى يشارك المشرفون التربويون والمشرفات التربويات في إعدادها ، وتستق أهدافها من واقع النظام التعليمي ومشكلاته لتتطرق إلى آفاق المستقبل.

ولا يوجد نظام واحد للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تتبناه كافة المؤسسات، لذلك فمن الضروري تصميم نظم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تناسب خصائص كل مؤسسة على حده ، وقد عرض الباحثان في الإطار النظري للدراسة نموذجين للتخطيط الاستراتيجي هما:

(أ) نموذج بيتر أوبرين:

يتكون من ست مراحل هي:

- (١) التقييم البيئي. (٢) تحليل أصحاب المصالح الرئيسية. (٣) توضيح الرسالة.
- (٤) تحليل المهمة. (٥) صياغة الاستراتيجية. (٦) تنفيذ الاستراتيجية.

(ب) نموذج برايسون:

قدم برايسون نموذجا للتخطيط الاستراتيجي يتكون من ثماني خطوات هي:

- (١) الاتفاق المبدئي على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي.
- (٢) تحديد وتوضيح القيود.
- (٣) توضيح رسالة المؤسسة وقيمتها.

٤) تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة.

٥) تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة.

٦) تحديد القضية الاستراتيجية.

٧) مراجعة الاستراتيجية وتطويرها.

٨) وصف لصورة المؤسسة في المستقبل.

وقد حاول الباحثان الاستفادة من النموذجين في تحديد خطوات ومراحل التصور المقترح ، وكذلك الاستفادة من الأدب التربوي وتجارب الآخرين للوصول إلى الغرض المنشود. وقبل عرض التصور المقترح يرى الباحثان أن هناك العديد من النقاط يجب الإشارة إليها والبدء بها قبل الحديث عن تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء وهي:

١- ضرورة تبني الإدارة التعليمية العليا لهذا الموضوع ، وأن تعمل على تقديم التسهيلات وتذليل العقبات ،وتكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية،ومكافأة المجيدين ومحاسبة المقصرين

٢- إعداد دورات للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات عن التخطيط الاستراتيجي تتضمن أهدافه وفوائده ومتطلبات تطبيقه وخطواته.

٣- تشكيل فريق للتخطيط على مستوى إدارات التعليم برئاسة مدير إدارة الإشراف التربوي وعضوية مجموعة من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يضم جميع التخصصات ، يوكل إليهم وضع خطة استراتيجية تنفذ على مدى عامين أو ثلاثة مع ضمان عدم إهمالها بتغير الأشخاص.

٤- عقد لقاءات مستمرة لفريق التخطيط مع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .

٥-التنسب الكامل والمستمر بين فرق التخطيط في إدارات التعليم ومكاتب التعليم من خلال عقد اجتماعات ولقاءات ثنائية وجماعية.

٦- إطلاع الإدارة العامة للإشراف التربوي بالوزارة على مستجدات العمل أولاً بأول .

٧. إشراك مراكز التدريب في إدارات التعليم في المملكة في الاستفادة من هذه الجهود لتأهيل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات
- ٧- إعداد قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدارس والمعلمين والطلاب والمنهاج ونتائج الاختبارات والتسهيلات المادية المتوفرة للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- ٨- توفير الفرصة للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات للإطلاع على الخطط الاستراتيجية في مؤسسات المجتمع المحلي.
- ٩- رفع كفاءة فرق التخطيط في إدارات التعليم من خلال:
- ١٠- عقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- ١١- إطلاع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات على الخطط الاستراتيجية للمدارس والجامعات والمؤسسات الأخرى
- ١٢- توفير دليل إرشادي عن التخطيط الاستراتيجي يوزع على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وقادة المدارس .
- ١٣- توفير فرص التحاق المشرفين التربويين والمشرفات التربويات ببرامج الدراسات العليا .

خطوات ومراحل التصور المقترح:

أولا / تطوير الرؤيا المستقبلية

وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية واتجاهات وهوية الإشراف التربوي ، والطموح والأمل الذي يسعى للوصول إليه.

صياغة الرؤية ليست عملا بسيطا ، بل مجموعة معقدة من الأفكار التي تحدد ماذا تستطيع الإدارة العامة للإشراف التربوي وأقسام الإشراف التربوي أن تكون عليه في المستقبل ،وما الخدمات التي يستطيع أن يقدمها لعناصر العملية التعليمية التعليمية.

مما سبق يؤكد الباحث على ما يلي:

- يجب أن تكون عملا جماعيا يشارك فيه فريق التخطيط والمشرفين التربويين.
- يعقد فريق التخطيط والمشرفين التربويين عدة جلسات عصف ذهني تطرح أثنائها كل الأفكار دون نقد أو تقييم.
- يتم التوفيق بين الأفكار للخروج بصورة لرؤية الإشراف التربوي .
- ينبغي مراعاة ألا تكون الرؤية خيالية أو وريدية ، ولكن يجب أن تكون تطويرية وقابلة للترجمة والتحقيق على أرض الواقع.
- مشاركة كبرى من المشرفين التربويين في صياغة الرؤية يضمن مشاركة أكبر في تنفيذ الخطط التي ستحقق هذه الرؤية.

ثانيا / الرسالة

- الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجد من أجله قسم الإشراف التربوي ، ويجب أن تكون معبرة عن مضمون الرؤيا ، وأن تبتعد عن الشعارات ، وأن تخلو من العبارات العامة والسطحية ، وأن تمتلك شيئا من الخصوصية بحيث تميز الإشراف التربوي بل وتميز أقسام الإشراف التربوي في المديرية المختلفة عن بعضها.
- ويتم توضيح وتطوير رسالة الإشراف التربوي من خلال ورش عمل موسعة يشارك فيها فريق التخطيط والمشرفين التربويين ، وتجيب الرسالة التي يتم بلورتها عن الأسئلة التالية:
- ما قسم الإشراف التربوي ؟
 - من المشرفون التربويون ؟
 - من هم المستفيدون من الإشراف التربوي (أصحاب المصالح الرئيسة) ؟
 - ما الأعمال والمهام التي يقوم بها الإشراف التربوي وما هي الخدمات التي يقدمها ؟
 - ما الوسائل التي سيوظفها لتحقيق المهام وتقديم الخدمات ؟
 - ما الذي يسعى قسم الإشراف التربوي للوصول إليه مستقبلا ؟
- ويقترح الباحثان الرسالة التالية لقسم الإشراف التربوي:

قسم الإشراف التربوي وحدة تربوية تعليمية يقودها المشرفون التربويون تتطرق من قيم ديننا الإسلامي الحنيف ، تهدف إلى الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية من خلال رفع كفايات المعلمين وتحسين تحصيل الطلاب ومساعدة قادة المدارس والتواصل مع المجتمع المحلي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة ووسائل حديثة.

ثالثاً / تحليل أصحاب المصالح الرئيسة

يعمل الإشراف التربوي في بيئات معقدة ، ويخدم جميع المدارس ، ويكلف بأعمال خاصة من الوزارة، ويساهم في إعداد وتطوير المناهج ، ويتقاطع عمله مع جميع عناصر النظام التعليمي، وبالتالي يستفيد منه عدد كبير من الأفراد يجب تصنيفهم ومعرفة توقعاتهم المنتظرة من الإشراف التربوي، وهؤلاء يطلق عليهم أصحاب المصالح الرئيسة وهم:

- المعلمون .

- الطلاب .

- قادة المدارس .

- أولياء الأمور .

- المسؤولون في الإدارة التعليمية .

ويجب عدم إغفال مطالب أي منهم أو التركيز على مطالب عنصر منهم - كما يحدث الآن بالتركيز على المعلمين - وإهمال الآخرين عند صياغة الأهداف وتطوير الخطة الإستراتيجية

رابعاً / التحليل البيئي (SWOT)

أ - البيئة الداخلية:

ينبغي على فريق التخطيط أن يقوم بدراسة البيئة الداخلية التي يعيش فيها الإشراف التربوي، والتي تتضمن:

١ . البناء التنظيمي للإشراف التربوي : وتتمثل في درجة التواصل بين عناصره وعلاقاته بالإدارة التعليمية العليا، ومستوى الاتصال مع المدارس.

٢. الثقافة التنظيمية السائدة : التي تشمل القيم والمعتقدات ومعايير السلوك ومدى انتماء وولاء المشرفين التربويين لعملهم.

٣. الموارد المتاحة : وتشمل الإمكانات العلمية والتربوية للمشرفين التربويين ، والموارد المالية والتكنولوجية ونظم المعلومات وقواعد البيانات الموجودة. وهذا التحليل يكشف عن:

- مواطن القوة: أي أبرز الايجابيات التي يجب تعزيزها وتوظيفها والاستفادة منها .
نقاط الضعف : وهي السلبيات والمشكلات التي تعيق العمل والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط، والعمل على إيجاد حلول لها.

ب - البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للعملية التعليمية التعلمية التي يمثلها هنا الإشراف التربوي من المؤسسات الأخرى والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية الموجودة في المجتمع ، لذلك على فريق التخطيط دراسة هذا الواقع من أجل تحديد أمرين في غاية الأهمية هما:

الفرص المتاحة : ونعني بها توظيف واستثمار ما تقدمه لنا البيئة الخارجية والمجتمع من جميع الجوانب التي ذكرت ، وتحديد كيفية الاستفادة من المؤسسات والجامعات وجمعيات المجتمع المحلي عند وضع الأهداف الاستراتيجية ، بحيث يمكن الحصول على تسهيلات مادية لقسم الإشراف التربوي أو تنفيذ دورات وبرامج تدريبية ، إن إهمال هذا الجانب يعتبر إهداراً لموارد بين أيدينا تحتاج إلى المبادرة للاستفادة منها.

التحديات المتوقعة : وهي المشكلات التي تنتج من البيئة الخارجية وتلقي بظلالها على الإشراف التربوي وقدرته على أداء مهامه ، وقد يرى البعض أنها لا تمس الإشراف التربوي بشكل مباشر ولكنها تمس عناصر العملية التعليمية التي يخدمها ويرعاها الإشراف التربوي، وبالتالي فهي تؤثر عليه ويجب أخذها في الحسبان عند التخطيط.

التحليل البيئي (SWOT) يجعل صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجية أمرا واقعيا نابعا من الحاجة لها وقابلا للتحقيق والتنفيذ ، وليس أمرا خياليا أو ترفا زائدا ، كما يساعد في اختيار طرق التدريس المناسبة وير امج التدريب الملائمة وإثراء المناهج بالشكل المطلوب ، كما يحدد أساليب التقويم الملائمة ونوعية الوسائل التعليمية اللازمة.

خامسا / الأهداف الاستراتيجية:

بعد صياغة الرؤيا ووضع الرسالة وإجراء التحليل البيئي يقوم فريق التخطيط بإجراء تحليل متقن للفجوة بين رؤى الإشراف التربوي التي تمت صياغتها وبين الواقع الحالي للإشراف التربوي، ويتم وضع أولويات محددة لما يجب عمله لردم هذه الفجوة ، ثم توضع الأهداف الاستراتيجية بحيث تسعى إلى إنجاز الرسالة.

ويجب أن تشمل الأهداف ثلاثة مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها وهي:

- أ - أهداف قصيرة المدى :يتوقع إنجازها خلال عام.
 - ب - أهداف متوسطة المدى :يتوقع إنجازها خلال عامين إلى خمسة أعوام.
 - ت - أهداف طويلة المدى :يتوقع إنجازها خلال أكثر من خمسة أعوام.
- وينبغي على فريق التخطيط مراعاة مواصفات الأهداف الجيدة واحتوائها على المعايير المقبولة وتحديد الإطار الزمني لتنفيذها.

ويجب على الإدارة التعليمية العليا أن تتابع استمرارية العمل على تحقيق هذه الأهداف ، والالتزام بها حتى لو حدث تغيير في القيادات أو الأفراد مع مراعاة إمكانية التعديل حسب المعطيات

سادسا / صياغة الإستراتيجية

المطلوب هنا من فريق ال تخطيط هو ترتيب الأهداف الإستراتيجية حسب الأولويات ، وتحديد الموارد والمصادر المادية اللازمة لتحقيق كل هدف ، وعرض الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيقه من خلال تقديم مجموعة من البدائل التي تساهم في تحقيق الهدف وعلى المنفذ أن يختار البديل المناسب وفق الظروف والمتغيرات المستقبلية.

كما يجب على فريق التخطيط تحديد الفرد أو الأفراد المسؤولين عن تحقيق الهدف ، ووضع الجدول الزمني اللازم للتنفيذ ، وتحديد مؤشرات وأدلة النجاح التي تساعد في عملية المتابعة والتقييم والرقابة.

إن تقديم البدائل وتحديد المنفذين ووضع الجدول الزمني وتحديد مؤشرات وأدلة النجاح يحمي تحقيق الأهداف من الوقوع فريسة سهلة للظروف المتغيرة والصعوبات المتوقعة ، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عموماً عن التقليدي في أنه ليس نمطياً ولا ثابتاً ولكنه ديناميكي يبحث عن الحلول ويتجنب الفشل والتوقف من خلال طرح البدائل الممكنة باستمرار ، وهذا ما يجب أن ينتبه له فريق التخطيط.

سابعاً / التنفيذ: وهنا يبدأ عمل المشرفين التربويين ، حيث يقوم رئيس قسم الإشراف التربوي بتوزيع الأدوار حسب الخطة الاستراتيجية المعدة، ويطلب منهم الشروع في التنفيذ. ويجب أن يعرف فريق التخطيط جيداً أن دوره لا ينتهي بنهاية هذه المرحلة ، بل هو مستمر أثناء التنفيذ من خلال اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط اللازمة للاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد المادية والبشرية المتاحة ، لذلك يلزم عقد اجتماعات دورية مع المشرفين للتوضيح وللحصول على التغذية الراجعة.

ثامناً / التقييم والرقابة

وهي آخر مراحل التخطيط الاستراتيجي ولكنها تبدأ مع بداية التنفيذ - هناك من يعتبر المرحلة السابعة والثامنة مرحلة واحدة - وتستهدف القيام بنشاطين متتابعين هما:
(١) تقييم أداء المشرفين التربويين فيما يتعلق بفعالية التنفيذ أي التأكد من أن الأهداف تتجزأ حسبما خطط لها.

(٢) اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف، ويتضمن ذلك استخدام خط التغذية الراجعة للعودة إلى مرحلتها صياغة الاستراتيجية والتنفيذ للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب.

وقد يترتب على عملية التقييم العديد من الإجراءات من أهمها:

- أ - إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها.
- ب - ابتكار سياسات جديدة مع التغيير.
- ج - زيادة الميزانية المخصصة للإشراف التربوي.
- د - إجراء تعديلات في بعض العمليات التعليمية كتتمية قدرات أو مهارات المشرفين التربويين
- التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة توصى الدراسة بما يلي:

- ١- إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين وقادة المدارس والطلاب ونتائج الاختبارات و دلالات هذه النتائج حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- تزويد المشرفين التربويين بأجهزة الحاسوب ومستلزماتها وإمدادهم بالأجهزة الحديثة وتدريبهم على استخدامها .
- ٣- تقوية العلاقة بين الإشراف التربوي والمجتمع المحلي من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات والجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي.
- ٤- تطوير هيكل الإشراف التربوي وإعطاء أفرادها صلاحيات أوسع.
- ٥- إطلاع المشرفين التربويين على خطط الوزارة الخمسية و التشغيلية.
- ٦- توفير الدعم المادي المناسب للإشراف التربوي حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأنشطته الإشرافية المخططة.
- ٧- وضع نظام محدد للتحفيز وإثارة دافعية المشرفين التربويين.
- ٨- تشكيل فريق من وزارة التعليم العالي لتحليل بيانات التعليم الداخلية و الخارجية لتمد فرق التخطيط بها.

- ٩- تقليل نصاب المشرف التربوي والمشرفات التربويات من المعلمين الذين يشرف عليهم حتى يستطيع أن يؤدي المهام المطلوبة منه بصورة أفضل و يعمل على تطوير و تأهيل نفسه باستمرار .
- ١٠ - تبني وزارة التعليم للتخطيط الاستراتيجي بحيث تكون خطتها الخمسية استراتيجية، وتضع رؤية و رسالة للوزارة تعمل على تحقيقها.
- ١١ - تكليف إدارات التعليم بوضع الخطط الاستراتيجية المشتقة من خطة الوزارة الاستراتيجية.
- ١٢ - تطبيق التصور المقترح الذي قدمه الباحثان في أحد أقسام الإشراف التربوي بإدارات التعليم.
- ١٣- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في وزارة التعليم و خصوصاً بين المشرفين التربويين من خلال عقد الدورات والندوات.
- ١٤ - توفير دليل إرشادي عن التخطيط الاستراتيجي يوزع على المشرفين التربويين وقادة المدارس.
- ١٥- عودة الخطط الاستراتيجية الفعلية للمدارس و تكليف المشرفين التربويين بإقرارها ومتابعة تنفيذها
- ١٦ - قيام وزارة التعليم بعقد مؤتمر موسع لأطراف العملية التعليمية يتحدد من خلاله مشكلات التعليم حتى يتم وضع الخطط الاستراتيجية في ضوءها.
- ١٧ - توفير منح سنوية للمشرفين التربويين لإكمال دراستهم العليا بحيث يصبح جميع المشرفين حاصلين على الماجستير كحد أدنى.
- ١٨ - إقرار علاوة مهنة للمشرف التربوي .
- ١٩ - تفعيل استخدام الأساليب الإشرافية المعاصرة من خلال إعطاء دورات للمشرفين التربويين وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تطبيقها..
- المقترحات:** في ضوء نتائج الدراسة نقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- ١- تطوير الإشراف التربوي في محافظة رفحاء في ضوء مبادئ الجودة الشاملة.
- ٢- معوقات استخدام الاتجاهات المعاصرة في الإشراف التربوي في محافظة رفحاء .
- ٣- واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- ٤- درجة امتلاك المشرفين التربويين لمهارات التخطيط.
- ٥- درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات القيادية.
- ٦- أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإشراف التربوي.

المراجع

ولا / المراجع العربية

(أ) الكتب:

القرآن الكريم

- ١- الاسدي، سعد جاسم، ومروان عبد المجيد إبراهيم (٢٠٠٣) : الإشراف التربوي ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
- ٢- الأفندي، محمد حامد (١٩٨١) : الإشراف التربوي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة.
- ٣ - البدري، طارق (٢٠٠١) : تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان، الأردن.
- ٤ - بن دهيش، خارد ، و عبد الرحمن الشلاش، وسامي رضوان (٢٠٠٥) : الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، الرياض.
- ٥ - البستان، احمد عبد الباقي ، وعبد الله السيد عبد الجواد ، ووصفي عزيز بولس (٢٠٠٣): الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

- ٦ - البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١) : التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والتوزيع ، القاهرة.
- ٧ - حافظ، محمد ، السيد البحيري (٢٠٠٦) : تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- ٨ - الحريري، رافدة (٢٠٠٦) : الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- حسين، سلامة عبد العظيم ، وعوض الله سليمان عوض الله (٢٠٠٦) : اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
- ١٠ - الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩١) : التخطيط الاستراتيجي، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- ١١ - خطاب، عايدة سيد (١٩٩٤): الإدارة الاستراتيجية ، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٢ - زريقات، محمد نايف أبو ال كشك (٢٠٠٦) : التدريب على إعداد الخطط التربوية ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣ - السعود راتب (٢٠٠٢): الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان.
- ١٤ - سالم، روضة، وآخرون (٢٠٠٧) : الإشراف التربوي في فلسطين،، مكتبة آفاق ، غزة
- ١٥ - طافش، محمود (٢٠٠٤) : الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية ، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- ١٦- الطعاني، حسن احمد (٢٠٠٥) : الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليبيه ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٧ - العارف، نادية(٢٠٠١): الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

- ١٨ - عبد الهادي، جودت عزت (٢٠٠٢) : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٩ - العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨) : الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠ - عطاري، عارف توفيق ، وصالحة عبد الله عيسان، وناريمان جمعة محمود (٢٠٠٥): الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- ٢١ - عطوي، جودت عزت (٢٠٠١) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٢ - غنيمه، محمد متولي (٢٠٠٥) : التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٢٣ - الفنيش، أحمد ، ومحمد مصطفى زيدان (٢٠٠٠) : التوجيه الفني والتربوي ، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجديد المتحدة، بنغازي، ليبيا.
- ٢٤ - اللوزي، موسى (٢٠٠٠) : التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٢٥ - المساد، محمود (٢٠٠١): تجدييدات في الإشراف التربوي ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان، الأردن.
- ٢٦ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩١) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٢٧ - نشوان، يعقوب (١٩٩٢) : الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثالثة، دار الفرقان، عمان.
- ٢٨ - ويلز، كامبل (١٩٨٢) : نحو مدارس أفضل، ترجمة فاطمة محجوب ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الانجلو، القاهرة.

(ب) الرسائل العلمية:

١ - السرحاني، محمد بن فاهد (٢٠٠٧) : واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ،جامعة أم القرى ، السعودية.

٢ - الشاعر، عدلي داوود (٢٠٠٧) : معوقات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٣ - صبح، باسم ممدوح (٢٠٠٥) : تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

(ج) الدوريات والمجلات

١- الأغا، إحسان ، وماجد الديب (٢٠٠٢) : دور المشرف التربوي في فلسطين في تطور أداء المعلم ، المؤتمر العلمي الرابع عشر ، دار الضيافة، جامعة عين شمس، المجلد الأول .

٢- الجندي، عادل السيد (١٩٩٩) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية - دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد (17) ، ص (37 - 75) مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة إخوان، القاهرة .

٣ .حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) : تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد(6) ، ص(159-210) .

٤ - القطامين، احمد (٢٠٠٢) : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام - دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 18) ، العدد(2) ، ص٣٧

٥ - المبعوث، محمد (٢٠٠٣) : تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، مجلة التربية ، العدد (8) ، ص(126-79) ..

ثانيا / المراجع الأجنبية

- 1- (1988) : **Strategic Planning for public** ، M، John ،1. Bryson
San ، Josses _Bass publishers ،and non profit Organization
Francisco .
- 2- S.(2007) . Impact ، Sullivan ، V.،Shuman ، J.،2. Glanz
Instructional Supervision on Supervision Achievement . Online
Paper Presented at the Annual Meeting of the ،Submission
Chicago ،**American Educational Research Association (AERA)**
Apr 13 .،3- IL ،
- 4- (2004) : "Definitions ، Thomas Diamantes،3. Grant Hambright
Benefites and Barriers of K -12 Educational Straegic Planning"
Journal of Instructional Psychology.
- 5- . (1992) . The Effect of District Level Training In The ،4. Keracik
Know- ،Supervision Of Student Teachers On Cooperating Teachers
، And Role Performane (Doctoral Dissertation ، Attitudes ،ledge
Dissertation Abstract International ،University Of Colorado53 (6)
6 1872- A .

ثالثاً / مواقع الانترنت

١ .إدارة التربية والتعليم بالمدينة، أهداف الإشراف التربوي