

درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية⁽¹⁾

دراسة مسحية على قطاع الإشراف التربوي والمناهج بالوزارة والإدارة العامة للتربية بأمانة العاصمة
صنعاء والمناطق التعليمية

أ.د/ زينب محمد ابراهيم كساب

أستاذة دكتوراه الإدارة التربوية

كلية التربية حنتوب || جامعة الجزيرة

E: z.kassab505@gmail.com || phone: 00249122158869

الباحثة/ زعفران منصور حمود الحريبي

طالبة دكتوراه || قسم الإدارة والتخطيط

كلية التربية حنتوب || جامعة الجزيرة

E: zafaran987@gmail.com || phone: 00966534914484

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (55) عبارة مقسمة على أربعة مجالات؛ تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة؛ شملت جميع المجتمع الأصلي للدراسة، وبلغ عددهم (159) وبنسبة (41%) من المجتمع الفعلي من المشرفين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج في وزارة التربية والتعليم والعاملين في قسم الإشراف التربوي في مكتب التربية والمشرفين التربويين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي (2019 - 2020). وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف في الجمهورية اليمنية؛ حصلت على متوسط كلي (2.81 من 5) أي بدرجة توفر (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ فقد حصل مجال امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، على أعلى متوسط (3.59) بدرجة توفر (كبيرة)، يليه مجال: وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي، بمتوسط (3.26) ودرجة توفر (متوسطة)، وحلثاً مجال: وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، بمتوسط (2.42)، وأخيراً مجال: الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، بمتوسط (1.95)، وكلاهما بدرجة توفر (قليلة)، كما كشفت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) بين وجهات نظر العينة حول درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك لصالح فئة (الذكور)، وتبعاً لمتغير (سنوات الخبرة): لصالح فئة من خبرتهم (ما بين 10 - 15) سنة. واستناداً للنتائج قدمت الباحثتان جملة من التوصيات والمقترحات: لتوفير الدعم المادي المناسب للإشراف التربوي مع ضرورة تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي كمنهجية في تطوير الإشراف التربوي، وإعادة هيكلة قطاع الإشراف، مع تشريعات تضمن إشراك جميع العاملين والفاعلين في التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي وفي التنفيذ والمتابعة، وتوظيف الدعاية والإعلام بالخطط الاستراتيجية التربوية، وتشجيع إيجاد مؤسسات للاعتماد وضمان جودة الإشراف التربوي ومؤسسات التقويم وفقاً للمعايير العالمية، وإيجاد قاعدة بيانات ومعلومات لقطاع الإشراف التربوي.

الكلمات المفتاحية: درجة توافر، توظيف، متطلبات التخطيط الاستراتيجي، تطوير الإشراف التربوي. الجمهورية اليمنية

¹ - جزء من بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (إدارة تربوية) قسم المناهج وطرق التدريس الدراسات العليا، كلية التربية حنتوب - جامعة الجزيرة - جمهورية السودان.

The degree of availability of the requirements of employing strategic planning in developing educational supervision in the Republic of Yemen

The researcher: Zaafran Mansoor
Hamood Al-Huraibi

Prof. Dr. Zeinab Mohamed Ibrahim
Kassab

PhD student, Department of Management and Planning
|| Hantoub College of Education || University of Gezira

Associate Professor of Educational Management and
Planning || Hantoub College of Education || University
of Gezira

E: zafarn987@gmail.com || phone: 00966534914484

E: z.kassab505@gmail.com || phone: 00249122158869

Abstract:

This study was aimed to know the degree of availability of the requirements of strategic planning recruitment in the development of educational supervision of the Ministry of Education in the Republic of Yemen, and the researcher used the descriptive analytical approach, and the tool was represented in a questionnaire of (55) terms divided into four areas. Distributed to a intended stratified sample; It included all the original community of the study, whose number is (159) and (41%) of the actual community are supervisors in the educational supervision and curricula sector in the Ministry of Education and workers in the educational supervision department in the Office of Education and educational supervisors in educational areas in the capital of Sana'a for the school in the year (2019 - 2020).

The study concluded that the degree of availability of requirements for employing strategic planning in developing supervision in the Republic of Yemen. I obtained a total average (2.81 out of 5), i.e. with a degree of availability (medium) and at the field level. The field of the educational supervisor possessing strategic planning skills obtained the highest average (3.59) with a degree of (great) availability, followed by a field: a clear and appropriate organizational structure for educational supervision, with an average (3.26) and the degree of availability (medium), and a third solution: the presence of educational management believes in strategic planning, with an average of (2.42), and finally, a field: potentials and facilities required, with an average of (1.95), both of which are of availability (few). The results also revealed the presence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the sample's views on the degree of availability of strategic planning employment requirements in the development of educational supervision due to the variable (gender) in favor of the category (male), and according to the variable (years of experience); For the benefit of a group of their experience (between 10-15 years).

Based on the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals. To provide appropriate financial support for educational supervision with the need for higher management to adopt strategic planning as a methodology in developing educational supervision, and to restructure the supervision sector, with legislation that includes the involvement of all workers and actors in strategic planning for educational supervision and in the implementation and follow-up, and the recruitment of advertising and media in educational strategic plans, and encouraging the creation of institutions. To approve and ensure the quality of educational supervision and evaluation institutions in accordance with international standards, and to create a database and information for the educational supervision sector.

Key words: degree of availability, employment, strategic planning requirements, educational supervision development.

Republic of Yemen

المقدمة:

يعد التخطيط التربوي أهم مجالات التخطيط في أي دولة، وقاعدة ارتكازه حيث ينظر إلى التخطيط العام على أنه أداة التنمية، فهو يُترجم في صورة مشاريع ومصانع ومؤسسات، أما التخطيط التربوي فيُترجم في صورة إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة بالمهارات والمهن والكفاءات المختلفة التي تتولى تنفيذ المشاريع والمصانع وتحمل مسؤولية تسيير المهام والأعمال، ومن هنا تبرز علاقة التربية بالتنمية، حيث يقدم التخطيط التربوي الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة.

والتخطيط الاستراتيجي للتربية من الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية، حيث يهدف إلى إحداث التكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية داخل المؤسسة التعليمية والتأقلم والتعاون مع البيئة المحيطة لضمان نجاح المؤسسات التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها، وحيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب للتفكير في المستقبل؛ بتحديد معالم العمل اعتماداً على حاجات الميدان ومتطلباته وظروفه بما يكفل تحقيق الأهداف. كل ذلك أوجب أن يخطط للإشراف التربوي تخطيطاً استراتيجياً، وألا يكتفى بالتخطيط التنفيذي، لأن الإشراف التربوي يهتم بجميع بيئات التعلم، وعليه أن يحلل هذه البيئات، ويجمع المعلومات والبيانات من مصادرها، ثم يضع رؤية ورسالة وأهداف محددة يعمل على تحقيقها من خلال صياغة استراتيجية محددة، ويكون هذا التخطيط ومتفقاً مع استراتيجيات وزارة التربية والتعليم العالي بالجمهورية اليمنية.

مشكلة البحث:

تؤكد الدراسات الأكاديمية التي أجريت في هذا المجال منها: مركز البحوث والتطوير التربوي (2001: 130-133)، باعزب (2001: 124-126)، الفضلي (2002: 54)، الكمالي (2006: 216-222)، ذيبان (2010: 141-159)، المأخذي (2011: 14-16) حيث أظهرت هذه الدراسات أن الإشراف التربوي بالجمهورية اليمنية ما يزال يعاني من سلبيات عديدة؛ ومشاكل متفاقمة، كما يفتقر إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في كل عملياته وإجراءاته. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في وجود بعض القصور المتعلقة بغموض الصورة حول درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في قطاع الإشراف التربوي والمناهج بوزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، خصوصاً أنه لم يتناول هذه الدراسة من قبل، في حدود اطلاع الباحثة.

أسئلة الدراسة:

- بناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:
- ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في ديوان الوزارة ومكتب التربية والمناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- ومن هذا السؤال تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في ديوان الوزارة ومكتب التربية بأمانة العاصمة صنعاء في مجالات (أ-امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ب- وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب، ج-توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي، د- وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي)؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، تبعاً لمتغيري (النوع ومكان العمل)؟

3- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وبين متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

- 1- تحديد درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في ديوان الوزارة ومكتب التربية والمناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لمتطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي تعزى لمتغيري (النوع- الخبرة)
- 3- بيان مدى وجود علاقة ذات أثر للتخطيط الاستراتيجي في (امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي، توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي).

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية موضوع الإشراف التربوي باعتباره ركيزة أساسية في العملية التعليمية، كما تؤمل الباحثتان أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:

1. قد تفيد صانعي القرار في ديوان الوزارة في تبني استراتيجية متكاملة لتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي لقطاع التوجيه والإشراف خاصة والوزارة بشكل عامة.
2. قد يستفاد من نتائج البحث في وضع برامج تدريبية للمشرفين التربويين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. تأمل الباحثتان أن تسهم الدراسة في لفت نظر القيادات إلى ضرورة تنسيق جهود الإشراف التربوي، وتنفيذ التوصيات والمنشورات الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
4. تأمل الباحثتان أن يمثل البحث إضافة نوعية للمكتبة العربية؛ يستفيد منها المهتمون بالتخطيط والإشراف التربوي، كما قد تفتح آفاقاً للباحثين للقيام بدراسات علمية مستقبلية ذات صلة بالدراسة.

حدود البحث:

تقتصر نتائج البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في اليمن.
- الحدود البشرية: العاملين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج بالوزارة ومكتب التربية والإدارات التعليمية في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الحدود المكانية: قطاع الإشراف التربوي والمناهج بالوزارة ومكتب التربية والمناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء الجمهورية اليمنية وهي عشر مناطق (السبعين الأولى- صنعاء القديمة- الوحدة- الثورة- معين- أزال- شعوب- الصافية- بني الحارث- التحرير)
- الحدود الزمانية: 2019- 2020م.

مصطلحات البحث:

- اشتمل عنوان البحث على مجموعة من المصطلحات الواجب تحديدها وتعريفها وهي:
- **توظيف Employing:** وعرفه محمد (2011، 79) بأنه "تعبئة الموارد والطاقات المتاحة وجمع البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية وتوظيفها العقلاني في مختلف مهام التخطيط وفقاً لمعايير موضوعية تربط بنظام الحوافز هي الاستخدام والاستثمار".
 - وإجرائياً- في هذه الدراسة- هو: استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من خلال توفير متطلبات هذا الاستخدام والحد من معوقاته لتحقيق تنمية شاملة مستدامة.
 - **التخطيط الاستراتيجي:** يلخص (حمادي، 2017، 21) مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه: مجموعة الطرق العلمية المنظمة التي تقوم على أساس احتياجات ومطالب المجتمع لإشباعها كماً وكيفاً، بتصميم خطة قومية علمية سليمة، وتراعي فيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتربوية للمجتمع، لإعداد الأفراد إعداداً روحياً ونفسياً وجسماً، وسلوكياً وتربوياً، لبناء الشخصية الإنسانية المتكاملة والمتزنة؛ وذلك لا يتحقق إلا عن طريق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في ظل نظام ديمقراطي سليم.
 - **التخطيط الاستراتيجي إجرائياً هو:** " تخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من التحليل الدقيق لبيئات التعلم الداخلية والخارجية يستخدمه المشرفون التربويون في قطاع التوجيه والمناهج بالوزارة، والمناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، ويستهدف تحسين وتطوير عمليات التعلم".
 - **الإشراف: لغة:** كما جاء في اللانحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 182) لفظ مشتق من "شرف" والشرف هو العلو والمكان العالي، وأشرف عليه: أطلع ونظر من فوق وتولاه وتعهده بالرعاية.
 - **تعرفه اللانحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 182) بأنه:** " عملية تربوية فنية قيادية ديمقراطية إنسانية تعاونية منظمة، يهتم بتحسين الموقف التعليمي وتطويره بجميع أركانه التربوية (المعلم والإدارة المدرسية- المتعلم- المنهج- البيئة التعليمية) وعناصره التعليمية (الأهداف - المحتوى -الطرائق والأساليب -التقوي) من خلال الجهود الخدمية الفنية المبذولة للتنمية المهنية للقائمين على التعليم، وتمكنهم من القيام بتدريس المناهج بجودة عالية لإعداد المتعلم النشط السوي المتكامل الشخصية لخدمة المجتمع وتطويره على المدى القريب والبعيد.
 - **وإجرائياً هو:** عملية تربوي مكتملة، تتبنى برنامجاً كاملاً يهدف إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية ويساعد على التنمية الشاملة، من خلال تقديم الخبرات المناسبة لجميع العاملين في العملية التربوية والتعليمية علمياً ومهنياً.
 - **المناطق التعليمية:** تعرفها الباحثة بأنها مؤسسة تربوية تابعة لوزارة التربية والتعليم، ومسؤوله عن إدارة العملية التعليمية في المديرية الموجودة فيها، فالهيكل التربوي اليمني كالتالي (وزارة التربية، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، المناطق التعليمية، المدارس)، وتبعاً لهذه الهيكلة فالمناطق التعليمية تعد حلقة وصل بين (الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة والإدارة التنفيذية أو الإجرائية (المدرسة).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

1-2- المبحث الأول- الإشراف التربوي

1) أسس الإشراف التربوي

يذكر المأخذي (2011، 52) أن أسس الإشراف التربوي الجيد تتلخص في النقاط التالية:

- 1- يستند الإشراف التربوي الجيد إلى دراسة نظرية، وعملية تقويم على أساس المزج السليم بين الفلسفة والخبرة العلمية السابقة لعناصر الهيئة الإشرافية التربوية.
- 2- يقوم الإشراف التربوي على العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة الأطراف في الميدان التربوي.
- 3- يتصف بالابتكار، والإبداع، وفهم علاقات العملية التربوية، وحقائقها، وتطبيقها في المواقف التعليمية.
- 4- يقوم على سلسلة من الأنشطة التعاونية المنظمة على مستوى التخطيط والتنفيذ في الميدان التربوي.
- 5- يتبنى المشرف أهدافاً مهنية وأنماطاً سلوكية أثناء قيامه بمهامه الإشرافية في المواقف التعليمية المختلفة.
- 6- يمكن قياس الإشراف التربوي الجيد، ومعرفة جودته على ضوء النتائج التي يصل إليها من خلال تحقيقه للأهداف الإشرافية التربوية المطلوبة بمستوياتها العالية في الميدان التربوي.

2) تطوير الإشراف التربوي: أن التربية وأهدافها دائمة التطور والتجديد والتغيير للتلائم مع تطورات المجتمع، وأهدافه وتطلعاته؛ ومن الضرورة أن يسير الإشراف التربوي تلك التطورات فلسفة، وتنظيماً، وأهدافاً، ومجالاً، وأساليباً. وقد قسم التربويين المراحل التي مر بها الإشراف التربوي إلى ثلاث مراحل هي:

- 1- مرحلة التفتيش: وقد بدأت هذه المرحلة من القرن الثامن عشر حتى أوائل ثلاثينات القرن العشرين. (المقيد، 2006، 12) ويعرض الطعاني (2005، 32) خصائص أسلوب التفتيش في الآتي:
 - أ- يهتم بتقرير الواقع، ومدى التزام المعلم بالتعليمات والقرارات، دون القيام بعمل إيجابي نحو التحسين، حيث لا تتعدى جهود المفتش مجرد بضعة اقتراحات تسجل في تقرير رسمي.
 - ب- يعتمد المفتش على عنصر المفاجأة، وتصيد الأخطاء، وكشف العيوب.
 - ت- يفترض أن المفتش يمتاز بدرجة عالية من المعرفة والمهارة والخبرة، تمكنه من توجيه المعلمين.
 - ث- المعلم عبارة عن أداة للمفتش لتنفيذ ما يطلب منه، ولتطبيق المناهج، وزيادة تحصيل الطلاب.
 - ج- اعتماد التفتيش على أسلوب التلقين وحفظ الطلاب للمعلومات، دون مراعاة جوهر التعليم والتعلم.
 - ح- يهتم بالأهداف القريبة دون النظر إلى الأهداف البعيدة.

2- مرحلة التوجيه التربوي: يذكر الخطيب والخطيب (2003، 16) أن الموجه التربوي كان يركز على:

- أ- الاهتمام بالمعلم وحاجاته وتحسين ممارساته وأساليبه بتقديم النصح والإرشاد له.
- ب- تركيز الموجه التربوي على استخدام الزيارات الصفية واللقاءات القصيرة في معظم الأحيان.

2-1-2- أهمية الإشراف التربوي.

ولقد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بأهمية الإشراف التربوي منهم المأخذي (2011، 53)، يونس (2009، 18)، النعمان (2005، 23)، الحريري (2006، 15)، ولخصتها الباحثة في الآتي:

- 1- تقدم علوم التربية وتعدد التجارب فيها أدى إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتمشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية الحديثة مما أدى إلى ضرورة الإشراف التربوي والمشرف التربوي الخبير.
 - 2- يتطلب التحاق غير المؤهلين تربوياً بمهنة التدريس وجود مخطط ومدرب ومرشد، وهذا يتحقق بالمرشد التربوي.
 - 3- يحتاج المعلم الجديد إلى التوجيه والمساعدة حتى يتكيف مع الجو المدرسي ويتقبل العمل بجميع مسؤولياته.
 - 4- دخول التقنية الحديثة وتراكم المعارف في الأنظمة التعليمية.
 - 5- تزايد المشكلات التعليمية وأبرزها زيادة أعداد المعلمين، والطلاب نتيجة للتوسع في التعليم وجعله إلزامياً.
 - 6- توفير قواعد سليمة للتخطيط لمهنة التعليم بشكل عام، والنمو المهني للمعلمين بشكل خاص.
 - 7- تحديد أسس سليمة لعملية اختيار المعلمين والمدربين.
 - 8- تحسين التعليم من خلال اعتماد أساليب لتغيير أنظمة التعليم وبيئاته وسلوكياته، أو تطوير ما هو قائم.
- يتضح مما سبق أن الإشراف التربوي قد اكتسب أهمية من كونه عمل تعاوني يركز بمفهومه الشامل على تنمية العملية التعليمية والتربوية بكافة عناصرها وعلى رأسها المعلم الذي يمثل العنصر البشري الفاعل فيها، والمشرف التربوي راعي تلك التنمية لأنه المعاش الحقيقي للعمل التربوي الميداني والملاحظ لجميع العناصر المتصلة بالعملية التعليمية المدرك لدور كل عنصر.

2-1-3- مجالات الإشراف التربوي

- لقد كان الإشراف التربوي منحصراً على تقييم أعمال المعلمين داخل فصولهم، لكنه الآن فقد تنوعت وتعددت مجالات الإشراف التربوي، وسيتم ذكر هذه المجالات حسب ما أوردها الباحثون؛ طافش (2004، 87)، النعمان (2005، 39)، الطعاني (2005، 26)، عايش (2007، 164)، بلغنيم (1410هـ، 51)، يونس (2009، 21)، الحلاق (2008، 176)، المأخذي (2011، 58)، وقد قامت الباحثتان بحصرها في الآتي:
- 1- التخطيط: يحتاج المشرف التربوي إلى رسم خطة سنوية فاعلة متكاملة، تتضمن جميع مجالات العمل الإشرافي، ويجب أن يتسم التخطيط بالتجديد والابتكار، فالمشرف التربوي يقوم بمساعدة المعلمين في إعداد خططهم، كما يساعد إدارة المدرسة في تطوير خطتها السنوية.
 - 2- الطالب: هو محور العملية التعليمية، وقد تغير دوره من دور المتلقي للمعرفة إلى دور الباحث والمناقش والمحاو، لذلك يجب على المشرف التربوي توجيه المعلمين إلى الطرق الناجحة في الكشف عن الطلاب ضعيفي التحصيل لوضع خطط علاجية، ورعاية الطلاب المتفوقين ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
 - 3- المعلم تغير دور المعلم من الملقن للمعرفة إلى دور المنظم والقائد للموقف التعليمي، والموجه للنقاش والمرشد للأعمال التي يقوم بها الطلاب.
 - 4- المناهج والكتب المدرسية: يساهم المشرف في صياغة محتوى المنهج ومعلوماته، ومساعدة المعلمين على تطبيقه، وتحقيق أهدافه، حيث يجب على المشرف التربوي أن يقيم ويتابع باستمرار، للوقوف على نقاط القوة والضعف في المناهج المطبقة، والتأكد من مدى مناسبة وممارسة الطلاب للأنشطة الموجودة في المناهج.
 - 5- الإدارة المدرسية: من خلال الاتصال الفعال بالإدارة المدرسية، والتكامل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة بالإشراف؛ وذلك أن المشرف التربوي هو المشرف الخارجي، ومدير المدرسة هو المشرف الداخلي.
 - 6- طرق التدريس: يتطلب الاختيار السليم لطرق التدريس إلى مهارة خاصة، يجب تدريب المعلمين عليها ويؤدي المشرف التربوي دوراً كبيراً في مساعدة المعلمين في ذلك.
 - 7- الأنشطة والوسائل التعليمية.

- 8- التقويم: أن التقويم من أهم مجالات الإشراف التربوي؛ وعلى المشرف أن يستخدم وسائل قياس مناسبة ليتعرف على مدى كفاية الوسائل والأساليب، واستراتيجية التدريس والتقنيات التربوية، ومدى فاعلية المنهج في تحقيق الأهداف.
- 9- الاتجاهات والقيم التربوية: فدور المشرف التربوي في غرس هذا المجال في نفوس المعلمين، وبالتالي نفوس الطلاب، من خلال إيمان المشرفين، والمعلمين برسالتهم، وبالدور الهام الذي تؤديه التربية في تطوير الأمة بأسرها.
- 10- العلاقة مع المجتمع المحلي: يجب على المشرف التربوي أن يساعد في تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال نقل إنجازات المدرسة للمجتمع المحلي، وحضور اجتماعات مجلس أولياء الأمور، ليتعرف منهم على مشكلات أبنائهم الدراسية، وبذلك يستطيع أن يعزز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور.
- 11- المكتبات المدرسية.
- 12- المبنى المدرسي وتأثيره.

4-1-2- نماذج معاصرة من الإشراف التربوي الحديث

ظهرت نماذج معاصرة للإشراف التربوي الحديث منها:

1. الإشراف الإلكتروني: أوضح الشمراني (1429هـ، 10-12) أن هذا النمط الإشرافي يقدم أعمال ومهام الإشراف التربوي عبر الوسائط المتعددة على الحاسب الآلي وشبكاته إلى المعلمين والمدارس، بشكل يتيح لهم إمكانية التفاعل النشط مع المشرفين التربويين، أو مع أقرانهم، سواء كان ذلك بصورة متزامنة مع إمكانية إتمام هذه العمليات في الوقت والمكان، وبالسرع التي تناسب ظروف المشرفين التربويين فضلاً عن إمكانية إدارة هذه العمليات من خلال تلك الوسائط، ويصنف هذا النوع من الإشراف إلى أربعة أنواع هي:
2. الإشراف المعتمد على الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت.
3. الإشراف الرقمي. وهو الإشراف الذي يتم من خلال إحدى وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية مثل (الحاسب الآلي، وشبكاته، والكابلات التلفزيونية، وأقمار البث الفضائي).
4. الإشراف عن بعد: ويتم من خلال وسائط كافة الوسائط سواء التقليدية مثل (المواد المطبوعة، أشرطة التسجيل، الراديو، التلفزيون) أو الحديثة مثل (الحاسب الآلي وبرمجياته، وشبكاته، القنوات الفضائية، الهاتف المحمول) حيث يكون فيه المعلمون بعيدين مكانياً أو زمانياً، أو الاثنين معاً عن المشرف التربوي.

5-1-2- أهداف الإشراف التربوي في اليمن:

- حددت اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي في اليمن (2016، 184) أهداف الإشراف التربوي كالاتي:
- مساعدة المعلمين على فهم غايات وأهداف التربية وكيفية اشتقاقها، وربط أهداف المواد التي يدرسونها.
 - تحسين وتطوير الموقف التعليمي التعليمي، بجميع جوانبه، وعناصره الفنية.
 - مساعدة المعلمين والمتعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية المسؤولة.
 - تحسين عملية التدريس، من خلال تطبيق نتائج التجارب البحثية المختلفة.
 - زيادة نمو الموجه والمعلم مهنيًا وعلمياً.
 - مساعدة القائمين على العملية التعليمية في الإبداع والابتكار، والبحث وصولاً إلى غايات التربية، وفهم فلسفتها، والتفريق بين الغايات والوسائل.

- توحيد رؤية تربوية مشتركة، بين الأطراف القائمة على العملية التعليمية التعلّمية من أجل إدراك مشاكل المتعلمين النفسية، والجسمية والعقلية، والاجتماعية والإسهام في حلها.
 - تحسين ظروف البيئة المدرسية من تجهيزات، ونظم وتهيئة المناخ المدرسي مادياً ونفسياً.
 - العمل على تطبيق المنهج، وتطويره باستمرار، وتوظيفه بما يخدم الأهداف المنشودة.
 - تطوير وتحديث الإدارة المدرسية، بما يحقق نتائج تربوية أفضل، وأمثلة.
 - العمل على إشراك البيئة المحيطة، للإسهام والتعاون في تحسين ظروف التربية المدرسية، بحيث نتوافق مع ثوابت البيئة الاجتماعية المحيطة.
 - القيام بعملية التقويم المستمر للعملية التعليمية بكل جوانبها، والتزود بالتغذية الراجعة تعزيراً لكل ما هو إيجابي، ولتجاوز كل ما هو سلبي.
- وهنا أيضاً تلاحظ الباحثتان أن أهداف الإشراف التربوي في اليمن تتفق مع أهداف الإشراف التربوي الحديث، من حيث اهتمامها بتحسين وتطوير الموقف التعليمي لجميع عناصره.

2-2- مجالات التخطيط التربوي:

ومن أهم مجالاته، كما ذكر سعادة وإبراهيم (2016، 456)، المطاع (2003، 149)، الآتي:

- 1- التخطيط للمتعلم: وهنا يجب مراعاة الفئة المستهدفة، الجنس، المستوى التعليمي، الفروق الفردية، البيئة المحيطة، التراث القيمي الاجتماعي الديني للسكان، وكذلك نوعية التعليم.
- 2- التخطيط للمنهج: بحيث يدركوا معنى تخطيط المنهج المدرسي أولاً، ويلموا بنماذج التخطيط المختلفة، ولا سيما الحديثة منها ثانياً، ويقنعوا بمبررات التخطيط وفوائده الكثيرة ثالثاً، ويتعمقوا في خطوات التخطيط وكيفية تنفيذه رابعاً، بحيث يتم ضمان نجاحها باستمرار.
- 3- التخطيط للعناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية: (المعلم المدير والمشرف) وهذا التخطيط يتطلب العمل على رفع الكفاءات التعليمية والإدارية لهذه العناصر والنهوض بالواقع التعليمي إلى أقصى حد ممكن.
- 4- التخطيط لتمويل المباني والتجهيزات التعليمية: بتحديد مواصفات البناء المدرسي والأجهزة التعليمية، وكيفية اشراك البلديات والمجالس المحلية في الإنفاق عليها، وسبل ترشيد الإنفاق العام في مجال التمويل.

2-2-1- أهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي:

- يتفق حمادي (2017، 20)، العزيمي (2016، 211)، الحاج، (2011، 72-73)، يونس (2009، 78)، سعد (2008، 28)، غنيمة (2005، 440-441) على أهمية التخطيط الاستراتيجي: وتلخصها الباحثتان في الآتي:
- 1- تحقيق التكامل بين جوانب النظام التربوي، وتقديم الحلول الشاملة لإشكالاته المتعددة، وكذلك تحقيق التوازن اللازم بين مراحل التعليم بحيث تتكامل أجزاؤها، ويساعد بعضها بعضاً.
 - 2- لا توجد مؤسسة تربوية كبيرة إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك لأهميته اضطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها، وفهم المسؤولين للبيئة المعقدة.
 - 3- يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل، والمشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.
 - 4- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.
 - 5- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
 - 6- تسهيل عملية التواصل بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات.

- 7- تدريب إداري للمديرين من خلال الإجابة على الأسئلة الهامة المطروحة.
- 8- الشعور بالمشاركة ورفع الروح المعنوية وزيادة الاحساس بالأمان وخلق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 9- يزود القيادات التربوية أو الإدارات العليا التوجيهية والتنفيذية بالفكر الرئيس للنظر في كل ما يهم المؤسسة التعليمية، واستشراف آفاق تطورها.
- 10- يمكن من التنبؤ بالمشاكل والأخطار التي تعترض سير التعليم في المستقبل والاستعداد لمواجهةها قبل حدوثها أو تحجيم آثارها السالبة إلى أدنى حد.
- 11- يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين والاستقرار النفسي؛ نتيجة لما يوجد من بيئة عمل متعاونة، واحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.
- 12- يساعد على قيام شراكة حقيقية بين المؤسسة التعليمية والعاملين، والمجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- 13- يولد لدى الإدارة بالمؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.
- 14- وضوح الرؤية وتحديد الهدف.
- 15- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- 16- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.

2-2-2- أهداف التخطيط للإشراف التربوي:

يوضح العجمي (2008، 411-415)، يونس (2009، 77) أن هناك مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط

الاستراتيجي لتحقيقها من أبرزها ما يأتي:

- 1) يقدم للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المؤسسة التعليمية.
- 2) يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة.
- 3) يخلق الدافعية والتحدث لدى أعضاء المؤسسة.
- 4) يجعل تسيير أمور التعليم ليست مقصورة على المدراء، بل يشارك فيه أفراد من داخل المؤسسة وخارجها.
- 5) تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.
- 6) دراسة واقع العملية التعليمية، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية.
- 7) المساهمة في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في علاج المشكلات التعليمية.
- 8) تنمية شخصية المشرف التربوي لمواجهة التغيرات المستقبلية والمعوقات المتوقعة.
- 9) إيجاد وتفعيل قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن جميع عناصر العملية التعليمية.
- 10) مراجعة وفحص الأنشطة الإشرافية الحالية لتكفيها وتعديلها وفقاً للتغيرات البيئية وأهداف الإشراف التربوي.
- 11) تطوير دور الإشراف التربوي في تحقيق أهداف المجتمع.

ثانياً- الدراسات السابقة

قامت الباحثتان بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، ما بين اليمنية، والعربية، والأجنبية، في محورين

أساسين هما:

المجال الأول- الإشراف التربوي.

دراسات يمنية:

- دراسة المأخذي (2011) هدفت إلى التعرف على نظام التوجيه التربوي في الجمهورية اليمنية، وتحديد مشكلاته ومعوقاته، ووضع تصور مقترح لتطويره تمثيلاً مع التوجهات التربوية ومواكبة للفكر الإداري المعاصر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب تحليل النظم، وقام بتصميم استبانة، تم تطبيقها على عينة من (26) قائداً تربوياً، و(87) موجهاً، و(232) معلماً. وكشفت نتائج الدراسة أن أبرز مشكلات التخطيط تكمن في عدم تحقيق الهدف الخاص بمساعدة المعلمين على كتابة البحوث، وعدم توافر جداول زمنية تحدد فيها مواعيد زيارات الموجهين التربويين، وأن الموجهين لا يستشارون في توزيع المعلمين على الصفوف والمقررات، وأن أسس اختيار الموجهين التربويين غير كافي، كما أن وظيفة التنسيق بين المدارس غير موجودة، أن الموجهين التربويين لا يستخدمون أساليب إعداد البحوث التربوية، والدروس التوضيحية، والقراءات الموجهة، والنشرات والورش، والاجتماعات العامة أثناء مزاولتهم للعمل التوجيهي، ولا يوازنون بين أهمية الأسلوب ومرات استخدامه، وأن الموجه التربوي لا يقدم التوصيات والاقتراحات بخصوص تنقلات المعلمين، ولا يشارك في تحديد حاجات المدارس من التخصصات، وأن الأساليب التقويمية التي يستخدمها الموجهين التربويين غير كافية لتقويم جميع مستويات أداء المعلم، ولا تشمل جميع أعماله. مع عدم وجود اهتمام كافي بملاحظات وتوصيات المعلمين الخاصة ببرامج التدريب، وأن الإدارة العامة للتوجيه التربوي لا تأخذ بملاحظات الموجهين بخصوص التدريب بالشكل المطلوب.
- دراسة الصعفاني (2011) هدفت إلى تشخيص واقع الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء في ضوء اللامركزية الإدارية والحكم المحلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري عموم الإدارات العامة في ديوان الوزارة وعددهم (39) فرداً، ومدير عام مكتب التربية في محافظة صنعاء، ومديري الإدارات وعددهم (56) فرداً، وكذا رؤساء الأقسام وعددهم (90) فرداً، ومديري مكاتب التربية في مديريات المحافظة وعددهم (16) فرداً، وكذا رؤساء الأقسام فيها وعددهم (236) فرداً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة لا تقل عن (25%) من المجتمع الأصلي، وزعت عليهم استبانة من (70) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وقد بينت نتائج الدراسة أن واقع الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء، وأداء قيادات الحكم المحلي بمستوى (ضعيف) وبنسبة (50%). كما وافق الإداريون على محور المعوقات التي تعوق تطوير الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء بمستوى (عال) وبنسبة (77.4%) وأخيراً وافقت القيادات التعليمية على محور التصور المقترح لسبل تطوير الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء بمستوى (عال) وبنسبة (87.4%).
- دراسة ذيبان (2010) هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مشرفي المواد الدراسية بالجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (43) خبيراً تربوياً و(21) استاذاً جامعياً و(22) مشرفاً تربوياً، ولأن طبيعة تتطلب أفراداً عينية من نوعاً خاص وفق معايير دقيقة تم اختيار الخبراء بأسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: اقتراح استراتيجية واقعية تلبي حاجات مشرفي المواد الدراسية، ومنطلقة من الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، كما تمكنهم من بناء علاقة إنسانية جيدة مع المعلمين، كما أظهرت أنموذج تقويم المشرف التربوي لذاته شامل لمهام وواجبات المشرف التربوي بحيث يساعده في تطوير أدائه الإشرافي
- دراسة الأغبري (2007) وهدفت إلى التعرف على واقع التوجيه التربوي في الجمهورية اليمنية وتطوره، وأساليبه وأهدافه، ومعوقاته، والخروج بمقترحات تساعد القائمين عليه في تحسينه وتطويره. واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن التوجيه التربوي يفتقر إلى قيادة مركزية قادرة على تطويره وتحسينه. كما أن أغلب الموجهين التربويين غير مؤهلين تأهيلاً كافياً لمهمة التوجيه التربوي، نظراً لعدم دقة أسس اختيار الموجهين التربويين، والاعتماد فقط على مدة الخدمة في التدريس، وأخيراً ضعف تجاوب المسؤولين مع ما يلزمه الموجهون التربويون من مشكلات، وما يقدموه من مقترحات لتطوير التوجيه التربوي.

- دراسة الكمالي (2006). هدفت الدراسة إلى تحديد كفايات المشرفين التربويين التخطيطية لمهامهم الإشرافية، ودرجة كفاياتهم التخطيطية لكل عملية من عمليات الإشراف (إعداد الخطط، التنظيم، التوجيه، التقوي)، وأثر الخصائص العينية وتفاعل هذه الخصائص على تقدير المشرفين في المديرية لدرجة امتلاكهم الكفايات التخطيطية لمهامهم الإشرافية واستخدام الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المديرية والمشرفين المركزيين العاملين بـمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز. وكشفت نتائج الدراسة ضعف درجة امتلاك المشرفين التربويين الكفايات التخطيطية لمهامهم الإشرافية في جمع مجالات الدراسة، كما أظهرت ضعف درجة ممارسة المشرفين للكفايات التخطيطية لمهامهم الإشرافية في جميع مجالات الدراسة.

ب- دراسات عربية:

- دراسة الصانع والكندري (2011) هدفت إلى تعريف المعوقات التي تواجه وظيفة التوجيه التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت، وعلاقة تلك المعوقات بمتغيرات (الجنس، والجنسية، ومادة التخصص) ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور فيها (41) بنداً، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (267) موجهاً من مختلف التخصصات ومن جميع مناطق الكويت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف التوجيه التربوي هي: الكادر الوظيفي، والحوافز المادية، فالرضا الوظيفي، ثم المسؤوليات والأعباء الوظيفية، وأخيراً الجانب الاجتماعي، كما كشفت النتائج تأثر تلك المحاور على متغيرات الدراسة بنحو متفاوت.

- دراسة يونس (2009) هدفت هذه الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة من (100) مشرفاً ومشرفة تربوية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزه. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه متوسطة بوزن نسبي (63.72%)، وأن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه متوسطة بوزن نسبي (66.87%) وقد قام الباحث بوضع تصور مقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه.

- دراسة السرحاني (2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء خطته الإشرافية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المناطق التعليمية التالية: تبوك، والجوف، والحدود الشمالية، والقرينات، البالغ عددهم (184) مشرفاً تربوياً. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد تضمنت (59) فقرة موزعة على (5) مجالات، وبينت نتائج الدراسة أن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال النمو المهني للمعلمين كانت عالية جداً، بينما استخدامهم لها كانت عالية. أن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال المقرر الدراسي كانت عالية، كذلك استخدامهم لها كان عالية. وأن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال التقويم والقياس كانت بدرجة عالية جداً، بينما استخدامهم لها كان

عالياً. وأن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال البحوث والدراسات كانت عالية، بينما كان استخدامهم لها متوسطاً. وأن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال النمو الذاتي كانت عالية جداً، وكان استخدامهم لها عالياً.

- دراسة الظريف (2006) هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير عملية التوجيه التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة للتوجيه التربوي وسبل أداء الموجه التربوي من وجهة نظر القائمين على تدريب الموجه ووجهة نظر الموجهين أنفسهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة ثلاث استبانات؛ تم تطبيقها على عينة من (125) موجه قسم، و(130) معلماً و(35) من القائمين على تدريب الموجهين التربويين بمحافظة المنيا ومراكزها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية لتغير الأسس الحالية في اختيار الموجهين التربويين، واتفق عينة الدراسة على أهمية المقترحات التي وردت في الاستبانة لتطوير دور الموجه الفني لما يمثله من دور كبير في العملية التعليمية. كما لا يهتم الموجه التربوي بتشجيع المعلم على الابتكار والتجديد في أدائه، وأن الزيارات الصفية للمعلم هي الأسلوب المتبع وفيها قصور

ج- دراسات أجنبية:

- دراسة (Glanz, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإشراف التعليمي على الإشراف وعلى أداء الطالب، وتبين هذه الدراسة ثلاثة أجزاء في حالة الإشراف التعليمي في العديد من المدارس الحكومية في مدينة نيويورك حيث وجد الباحثون عن طريق الاستخدام المكثف للاستبانات والمقابلات أن الإصلاح التربوي المركزي له نتائج مهمة على الإشراف التعليمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين، وأوضحت النتائج أن المديرين الذين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر والبناء وغالباً كان يعهد بالإشراف إلى المديرين غير المديرين وليس لهم السلطة المؤسساتية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييمياً، كما استنتج الباحثون أن النظام عالي المركزية في المدارس الذي أعطى المناهج الإلزامية، قد أضاف مسؤوليات إلى المشرفين، وتم اكتشاف العديد من أمثلة التطوير الإشرافي والمهني. وقد أوصى الباحثون بتخفيف المهام عن عاتق المديرين، للقيام بمهامهم الإشرافية.

- دراسة (Vaughan Melina Noy, 2001) وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص أسلوب برنامج التوجيه العلاجي كبديل لأسلوب التوجيه التقليدي، ومعرفة فاعلية هذا الأسلوب أثناء تنفيذه وممارسته على أرض الواقع، وخاصة فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، وبينت النتائج أن دعم وتقوية وتعزيز المعلمين داخل الصفوف- توجيه الجهود نحو البحث والتعاون- الدقة عند تقييم أداء المعلمين- بناء علاقات وروابط بين المدارس- تعزيز روح العمل كفريق واحد- إيجاد بيئة تعليمية داعمة، وبشكل عام كانت النتائج إيجابية، حيث إن نقاط الضعف كانت محدودة وغير مرتبطة مباشرة بالأهداف العامة للبرنامج، وكان من أهم نقاط الضعف هي:- عدم الوعي بالبرنامج- قلة البحوث، وعدم كفاية وفاعلية فترة التحضير قبل تطبيق البرنامج- ضعف العلاقة والاتصالات بين الجامعة والمدارس الحكومية.

المجال الثاني- التخطيط الاستراتيجي

أ- دراسات يمنية وعربية:

- دراسة حمادي (2017) وقد هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، والكشف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في وزارة التربية والتعليم باليمن من وجهة نظر القيادات التربوية، ووضع تصور مقترح لمعالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد اقتصرته هذه الدراسة على عينة عشوائية (بسيطة) من بعض العاملين بوزارة التربية والتعليم باليمن وبعض مكتب التربية بالمحافظات، كما تم تصميم أداة الدراسة للكشف على مدى ممارسة العاملين للتخطيط الاستراتيجي وللتعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم باليمن وكيفية التغلب عليها وهي الاستبانة، أجريت مقابلات مع (10) خبراء خصيصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم يعاني من تحديات وصعوبات تتمثل في (مشكلة اختلاف زمن تنفيذ الخطة عن الوقت المخطط لها، والتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتعليم) كما أظهرت النتائج الحاجة إلى تشكيل فريق متخصص بوزارة التربية والتعليم لديه خبرة كافية في مجال التخطيط الاستراتيجي لمتابعة عملية التخطيط وتقييم التغذية الراجعة، وإيجاد قاعدة بيانات واضحة ومادة مرجعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.
- دراسة الحريبي (2017) هدفت إلى معرفة المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي وسبل معالجتها لدى إدارات التعليم في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وقد كانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات استبانة مكونة من محورين محور مشكلات التخطيط التربوي ويشمل (37) فقرة، ومحور سبل المعالجة، ويشمل (27) فقرة وقد وزعت هذه الاستبانة على (100) فرد، وبينت النتائج أن الحروب والكوارث الطبيعية تؤثر على الخطط التربوية، اعتماد بعض مشاريع الخطط على القروض والمنح الخارجية، قلة المخصصات المالية المرصودة لتنفيذ الخطط.
- دراسة محمد (2012) هدفت إلى التعرف على مدى تنفيذ الأهداف الكمية للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بأمانة العاصمة صنعاء، وإلى معرفة الصعوبات والعوائق التي اعترضت تنفيذها والحلول والمعالجات لأوجه القصور في تحقيق أهداف الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددهم (250) فرداً، مكونه من (200) معلماً ومعلمة، و(50) إدارياً، وقد أبرزت النتائج أن الهدف الرئيسي جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقيق، بدرجة تحقق (متوسطة)، بينما جاء الهدف الرئيسي الثاني في المرتبة الثانية من حيث التحقيق، بدرجة تحقق (ضعيفة)، وبذلك جاءت درجة تحقيق الأهداف بصورة كلية (ضعيفة).
- دراسة مغربية (2008) وهدفت إلى المساهمة في تطوير التخطيط التربوي في اليمن والمغرب بالتعرف على مشكلات التخطيط التربوي، والتوصل إلى اقتراح حلول عملية لها في البلدين. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي المقارن، بأدواته؛ تحليل الوثائق والاستبانة، المقابلة، وتمثلت أداة البحث الرئيسية في استبانة، من (69) فقرة، تم توزيعها على عينة من (275) بالبلدين؛ منهم 150 باليمن 125 في المغرب؛ هم مدراء العموم (المديريات) بوزارتي التربية بالبلدين، والتعليم العالي، وقطاع التنمية البشرية بوزارة التخطيط

(المندوبية السامية للتخطيط)، ومدراء والعموم والإدارات ورؤساء مصالح التخطيط ب (الأكاديميات)، والمحافظات (النيابات الإقليمية) محلياً، ويمثلون جميع أفراد المجتمع الأصلي بالنسبة للمصالح المركزية ونسبة (25%) من المجتمع الأصلي على المستوى المحلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن مشكلات المتابعة والتقييم. احتلت المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية: مشكلات تمويل الخطط التربوية، والمرتبة الثالثة: مشكلات كفايات المخططين وتدريبهم.

- دراسة العليمات (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وهدفت إلى معرفة أتركب من المراكز الوظيفي والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة على درجة توفر التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2011- 2012) وبلغ عددهم (1075) قائداً تربوياً، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن درجة توفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القادة التربويين في جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفير مهارات التخطيط الاستراتيجي على مجالي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكما تبين عدم وجود فروق في مجالات مهارات التخطيط الاستراتيجي في مجالات اختيار الاستراتيجيات، وتنفيذ رؤية وزارة التربية والتعليم، والتقييم تعزى لمتغير المركز الوظيفي

- دراسة العطافي (2010) هدفت إلى التعرف على العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، وإبراز العوامل التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، تبعاً لآراء عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وتكونت مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في (12) وزارة من الوزارات العراقية التي تم اختيارها بطريقة قصدية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من كل وزارة من الوزارات المبحوثة، وتكونت عينة الدراسة من (705) من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الوزارات المبحوثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين نحو عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة متوسطة، وان تصورات المبحوثين نحو المتغير المستقل الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد البيئة المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بالمرتبة الأولى، كما دلت النتائج أيضاً إلى أن تصورات المبحوثين نحو المعوقات لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة.

- دراسة محمد (2009): هدفت إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم ودفعه إلى الأمام، ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي التعليمي في السودان مع مقترح الحلول المناسبة لها وتوفير نظام علمي يستند إليه في التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تطوير نموذج للتخطيط الاستراتيجي، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون المجتمع من جميع معلمي ومعلمات التعليم العام لمرحلي (الأساسي والثانوي) في محلية الخرطوم، وعددهم (128) معلماً ومعلمة بنسبة (3%) من حجم مجتمع البحث (4249)، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية: توجد خطة استراتيجية لكن الخطط التفصيلية المنبثقة منها لم تتحقق أهدافها كما توجد استراتيجية منشورة توضح مهام العمل الإداري بالمدارس ولكن بعض المدارس لا تهتم بتوضيحها للمعلمين وإنزالها لأرض الواقع، وأنه لا بد من تقييم

الوضع الحالي لنظام التعليم العام بالسودان ومراجعة الخطط الاستراتيجية التفصيلية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية التعليمية، والعمل على تنفيذها ومتابعتها وتعديل ما يجب تعديله في الخطط التفصيلية مع إعادة النظر في السلم التعليمي.

ب- دراسات أجنبية:

- دراسة (Wolfe, 2009) هدفت إلى الكشف عن مؤشرات ممارسات الإدارة الاستراتيجية الهادفة لبناء القيادة داخل مؤسسات التعليم الأمريكية، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (126) فرداً من القادة الأكاديميين والإداريين الغرب الأوسط الأمريكي استجابوا لاستبانة تم إعدادها بالعودة إلى الأدب النظري الأمريكي الذي أجري على موضوع القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وبينت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد في الجامعات الأمريكية على عناصر مسح البيئة وتشكيل الاستراتيجية وتطبيقها ومن ثم إجراء التقييم المستمر، ووجود خطة عملية واضحة للتخطيط وتقسيم التخطيط إلى مستويين قصير الأمد وطويل الأمد، كما أظهرت وجوب توفير المصادر المادية وشبكات الدعم الاجتماعي لإنجاح عملية التخطيط وتكوين القادة.
- دراسة (Davies, 2007) هدفت إلى التأكيد على أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عرضت الدراسة نموذجاً جديداً للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدارس موضحة أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في: إيجاد توقعات عالمية من خلال تطوير المجتمع، ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع، توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام الرقابة والمحاسبة، وضحت الدراسة الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي والذي يتميز بأنه يحمل الأنشطة المدرسية الكثير في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة، كما أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل، وقد أوصت الدراسة أنه يجب الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي بدل التخطيط التقليدي.
- دراسة (Robinson, 2005) وهدفت إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة التي تواجهها في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة مقابلة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لأفراد يعملون في مؤسسات عامة سواء كانوا مدراء أو عاملين، وقد توصل إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كافي للتخطيط الاستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الاستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات والأفراد الذين لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الاستراتيجي يكون طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها.
- دراسة (Price, 2001) وهدفت هذه الدراسة إلى اختيار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الاستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة من ولاية إيلينوي وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة، وكذلك هدفت إلى معرفة العلاقة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبعض المتغيرات مثل سنوات الخبرة

والمرحلة التعليمية (ابتدائية- متوسطة- عليا)، وقد تم تجميع البيانات بطرق كمية ونوعية واستخدم أدوات دراسية ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين، ومقابلات مع مراقبي مدارس المنطقة مع أدوات مراجعة للخطط الاستراتيجية. وقد أعطت البيانات التي تم جمعها صورة كاملة عن مدى إدراك كل من المعلمين المؤهلين والمراقبين عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية لكل منطقة تعليمية، وقد أوضحت النتائج أن تخصصية أهداف الخطط الاستراتيجية نفذت بدرجة ما تبعاً لمراقبي المنطقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين اتفقوا في بعض الجوانب ولكنهم لم يكونوا على وعي بالإنجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة وأظهرت أيضاً أن سنوات الخبرة ومستوى المرحلة التعليمية لم يكن لها تأثير كبير في استجابات المعلمين، وقد أوصت الدراسة أنه يجب جدية المتابع لتحقيق من تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها.

ثانياً- تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة وجود بعض جوانب التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، فمن حيث الأهداف: لا توجد دراسة سابقة اتفقت أهدافها كلياً مع أهداف الدراسة الحالية، فيما اتفقت بعضها جزئياً مع الدراسة الحالية مثل دراسة المأخذي (2011) وذيبان (2010) ويونس (2009)، حيث كانت أهدافها تطوير العمل الإشرافي، واتفقت جزئياً في شقها المتعلق بالتخطيط التربوي ومشكلاته مع دراستي الحربي (2016) ومغربة (2008). أو بتطوير التعليم مثل دراستي حمادي (2017) ومحمد (2012). كما اتفقت مع الدراسات العربية التي تناولت الشق الأول من الدراسة الحالية مثل دراسات: العمليات (2012) وحمد (2011) والعطافي (2010) ومحمد (2009) والشاعر (2007)

واتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في المجتمع حيث كان يتكون من المشرفين التربويين، مثل دراسة حمادي (2017) والحربي (2017) ومغربة (2008) وعز الدين (2007). واتفقت مع معظم الدراسات العربية السابقة في أخذ آراء القادة التربويين، ومن هذه الدراسات دراسة العمليات (2012) ودراسة حمد (2011) ودراسة الشاعر (2007) واختلفت مع دراسة (Vaughan Melina Noy, 2001)، في استخدام المنهج التجريبي، وجميعها استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وقد استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في تحديد موضوع الدراسة الحالية، والمنهجية، وتحديد المتغيرات المناسبة للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها. وأخيراً فقد تميزت الدراسة الحالية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي، بينما تناولت الدراسات السابقة تطبيقه في المدارس والمؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي حدد علم الباحثين فهذه أول دراسة تربط بين التخطيط الاستراتيجي والإشراف التربوي في اليمن.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال هذا المنهج يمكن وصف ظاهرة موضوع الدراسة (درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي)، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج في وزارة التربية والتعليم والمشرفين التربويين في مكتب التربية والمشرفين التربويين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء في اليمن، للعام الدراسي (2019- 2020) البالغ عددهم (391).

عينة الدراسة:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد اعتبرت الباحثة أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة الأصلي، ويشمل جميع المشرفين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج في وزارة التربية والتعليم والعاملين في قسم الإشراف التربوي في مكتب التربية والمشرفين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي (2019- 2020). وقد كان مجتمع الدراسة الكلي (391) فرداً، ونظراً لوضع البلد الأمني والاقتصادي؛ لانعدام الأجور الشهرية (الرواتب) لموظفي التربية، كان العدد المتواجد في مجتمع الدراسة حينها (280) فرداً بنسبة (72%) من العدد الكلي، والغياب (111) فرداً بنسبة (28%)، وقد رفض (49) فرداً بنسبة (17.5%) من العدد المتواجد أخذ الاستبانة، فأصبح العدد المستجيب (231) فرداً بنسبة (83.5%)، وتم استرجاع (159) استمارة بنسبة (69%)، وإتلاف (72) استمارة بنسبة (31%)، وهذا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1/3) توزيع مجتمع الدراسة

النسبة	الجموع	المناطق التعليمية											ديوان الوزارة	
		الصافية	شعوب	صنعاء القديمة	السبعين	بي الحارث	التحرير	الوحدة	الثورة	أزال	معين	مكتب التربية		
%100	391	25	22	12	44	19	29	33	35	23	34	55	60	العدد الكلي
%83.5	231	15	13	10	20	15	15	18	15	15	15	40	40	المستجيب
%69	159	8	9	7	13	11	11	12	9	11	9	29	30	المرتجع

وصف عينة الدراسة بعد التطبيق:

حرصت الباحثتان على أن تمثل العينة مجتمع الدراسة بكل تفاصيلها من حيث شمولها على كل الخصائص، وفيما يلي التوزيع التكراري للبيانات وفقاً للمتغيرات والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات:

جدول (2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق لمتغيري مكان العمل والمؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	97	61.01
	إناث	62	38.99
مكان العمل	مصالح مركزية بالوزارة	30	18.87
	مكتب التربية	29	18.24

62.89	100	إدارة منطقة تعليمية	المؤهل العلمي
15.09	24	دبلوم بعد الثانوية	
66.04	105	بكالوريوس	
16.35	26	ماجستير	
2.52	4	دكتوراه	
23.27	37	أقل من 10 سنوات	الخبرة في مجال العمل الإداري
51.57	82	ما بين 10 - 15 سنة	
25.16	40	أكثر من 15 سنة	

يتضح من الجدول (2/3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (61%) من العينة، بينما بلغت نسبة الإناث (39%)، وهذا يدل على تقارب النوعين في الإشراف التربوي بفرق بسيط لمصلحة الذكور في المجتمع التعليمي، ووفقاً لمتغير مكان العمل فغالبيتهم يعملون بالمناطق التعليمية بنسبة (63%) والذين في مصالح مركزية بالوزارة بلغت نسبتهم (19%) من النسبة الكلية لأفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذين يعملون بمكتب التربية (18%)، وفيما يتعلق بالمؤهل فغالبية العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (66%)؛ وهو ما يعكس وعي المستهدفين والثقة من الإجابة على الأداة، وبلغت نسبة حملة الدبلوم بعد الثانوية (15%) بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (16%) وبلغت نسبة حملة الدكتوراه (3%) من النسبة الكلية لأفراد العينة.

كما أن أغلب العينة تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة (52%) بينما الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة (25%) وتعكس هذه المعلومات أن لدى غالبية عينة الدراسة سنوات خبرة كفيلاً بأن تعطي صورة واضحة عن مدى توفير متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثتان الاستبانة لأنها تعد أكثر أدوات البحث تناسباً مع الدراسة الحالية، وقد قامت الباحثتان ببناء الاستبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي في مجالي الإشراف التربوي، والتخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة. وقد تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية؛ حيث تكونت من جزأين وهما:

- الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لأفراد العينة (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، مكان العمل).
- الجزء الثاني: متغيرات الدراسة التابعة وهي المجالات التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات البحث وقد تم بناء هذه المجالات، وفق الخطوات الآتية:

- 1- تم تجميع الفقرات بالاستفادة من الدراسات السابقة والبحوث التربوية ذات الصلة ومنشورات الوزارة.
- 2- عرض الاستبانة على المشرفة للتحقق من مدى ملاءمتها واعتمادها تمهيداً لتحكيمها واختبار صدقها وثباتها.
- 3- توزيع الاستبانة بصورتها الأولية- الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية- على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي، أنظر الملحق رقم (4) قائمة بأسماء السادة المحكمين، حيث وزعت عليهم الباحثة (16) استبانة، وقد قدموا النصح والإرشاد، واقتراح إجراء بعض التعديلات على الاستبانة من حذف وإضافة، وقد قامت الباحثة بحذف بعض الفقرات التي أجمع على حذفها معظم المحكمين، وتجزئة بعض الفقرات التي تضمنت أكثر من مطلب، إعادة صياغة بعض الفقرات بشكل أوضح، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من عدد (55) فقرة، أنظر الملحق (5)
- 4- توزيع الاستبانة على العينة ثم جمعها وتحليلها.

صدق وثبات الاستبانة:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية العبارات من حيث الصياغة والوضوح حيث قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (16) محكم، لتحليل مضامين عبارات المقاييس، وتحديد التوافق بين عبارات كل مقياس.

ب- معاملات الارتباط وصدق الاتساق الداخلي (البنائي) والثبات:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (30) مفردة من المفردات حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة كما في الجداول التالية:

معامل الصدق: تم إجراء معامل الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات..

ج- ثبات المقياس (الاستبانة)؛ باختبار ألفا كرونباخ /Cranbach's Alpha

استخدمت الباحثتان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط والصدق والثبات:

جدول (3/3) معاملات الارتباط والصدق الداخلي ومعاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المجالات	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الصدق	الثبات كرونباخ
1	امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجية	18	0.70	0.92	0.86
2	وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي	10	0.71	0.91	0.84
3	درجة توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	7	0.63	0.89	0.79
4	وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي	20	0.66	0.89	0.80
	الأداة ككل	55		0.90	0.81

يبين الجدول (3/3) أن معاملات الارتباط بيرسون تراوحت بين (0.63-0.71) وهي معاملات ارتباط قوية، كما أن درجات الصدق لمحاور الاستبانة تراوحت ما بين (0.89-0.92) وهي قيم كبيرة جداً مما يعني صدق عبارات المحاور لقياس ما وضعت لقياسه. كما أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.79-0.86) وهو مؤشر على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

اعتمدت الباحثتان مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي حيث تم إعطاء كل درجة من درجات المقياس وزناً ترجيحياً كالتالي: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4) متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1)، وقد تم حساب الأوساط المرجحة لهذه الدرجات كما في الجدول التالي:

جدول (4/3) الوزن والمتوسطات الحسابية والمديات لمقياس الدراسة

الخيارات عند الإجابة	مدى المتوسطات	تقديرات درجة التوفر
1	1.80 - 1	قليلة جداً
2	2.60 - 1.81	قليلة
3	3.40 - 2.61	متوسطة
4	4.20 - 3.41	كبيرة
5	5 - 4.21	كبيرة جداً

نلاحظ من الجدول (4/3) أن طول الفترة المستخدمة هي ناتج قسمة (4/5) أي (0.80). وقد حُسب طول الفترة على أساس أن الأرقام 5، 4، 3، 2، 1 قد حصرت فيها بينها 4 مسافات.

المعالجات المستخدمة في التحليل الإحصائي للدراسة

تم ترميز إجابات الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences ومن ثم تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون.
3. اختبار الثبات: باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) للتحقق من ثبات المقياس.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين.
5. اختبارات (T- Test) اختبارات الفروق بين متوسطي مجموعتين Independent- Samples T Test.
6. ون واي أنوفا. اختبار دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

4- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

- أولاً- الإجابة على السؤال الرئيس في الدراسة ونصه: "ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي؟ وللإجابة عليه فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال وعلى المستوى الكلي للأداة، وكما يوضحها في الجدول التالي:

رقم (1/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المجالات الرئيسة

والكلي للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
1	امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجية	3.59	1.41	1	كبيرة
2	وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي	3.26	1.74	2	متوسطة
4	وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي	2.42	2.58	3	قليلة
3	توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة	1.95	3.05	4	قليلة
	المتوسط العام للأداة	2.81	1.21		متوسطة

يتضح من الجدول (1/4) أن الأداة حصلت على متوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.21) بدرجة توفر (متوسطة) وعلى مستوى المجالات: احتل امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، المرتبة الأولى، بمتوسط (3.59) أي بدرجة كبيرة، وحل ثانيا وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي بمتوسط حسابي (3.26)، وتعتبر درجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك أنه فعلاً بدأ يتكون للإشراف التربوي هيكل تنظيمي واضح، وجاء ثالثاً: المجال الرابع؛ وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (2.42)، أي بدرجة (قليلة)، وتفسر الباحثة ذلك أن اجماع المشرفين التربويين على أن إيمان الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مازال ضعيفاً، رغم ارتفاع الانحراف المعياري الذي يدل على تشتت إجابات المستهدفين بين قادة الإشراف (مكتب الوزارة للإشراف التربوي، ومكتب التربية) والعاملين في الإشراف التربوي (المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء) إلا أن النتيجة كانت قليلة، وهذه من أهم المتطلبات التي يجب توافرها بقوة في عملية توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي لأن الإدارة العليا هي التي تدير وتقر الأمور إلى نصابها الصحيح فإذا كان هذا المتطلب ضعيف فإن بقية المتطلبات لن تأتي ثمارها بالقدر المطلوب حتى وإن توافرت، وقد يعود ذلك إلى قلة الاستقرار الوظيفي؛ التغيير المستمر في الوظائف، وما زالت ثقافة التخطيط الاستراتيجي ثقافة نظرية ولم ترتق بشكلها الصحيح إلى مستواها العملي أو التطبيقي، ورابعاً وأخيراً: درجة توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، بمتوسط (1.95)، أي بدرجة توفر (قليلة)، وهي نتيجة طبيعية بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلد بشكل عام والنظام التعليمي بشكل خاص والإشراف التربوي أكثر خصوصية لأنهم منذ خمس سنوات لم يتمكنوا من استلام رواتبهم الأساسية، ناهيك عن الحوافز والتسهيلات الأخرى.

وعلى مستوى الأسئلة الفرعية والعبارات ضمن المجالات؛ فقد كانت على النحو الآتي:

- إجابة السؤال الفرعي الأول/أ: ونصه: "ما درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي... في مجال امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني وكما يبينها الجدول:
جدول (2/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين من الإشراف.	3.86	1.14	كبيرة
12	يصمم خطة مزمدة للمهام الإشرافية خلال العام الدراسي.	3.79	1.21	كبيرة
13	لديه الاستعداد لمساعدة المعلمين في تصميم خططهم التدريسية.	3.75	1.25	كبيرة
17	متمكن من إجراءات التقييم والتقويم.	3.67	1.33	كبيرة
15	ينفذ أساليب إشرافية تتناسب مع أولويات احتياجات المستهدفين.	3.64	1.36	كبيرة
3	يستطيع صياغة رسالة الإشراف التربوي.	3.64	1.36	كبيرة
7	لديه القدرة على صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.64	1.36	كبيرة
16	يتخذ القرار السليم في الوقت المناسب	3.60	1.40	كبيرة
14	يوظف الموارد المتاحة بشكل جيد.	3.57	1.43	كبيرة

1	يمتلك المعرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.	3.57	1.43	7	كبيرة
2	يستطيع صياغة رؤية مستقبلية للإشراف التربوي.	3.56	1.44	8	كبيرة
10	يستطيع تنفيذ الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي.	3.52	1.48	9	كبيرة
11	يستطيع تحليل المهام المطلوبة من الإشراف التربوي بكفاءة	3.52	1.48	9	كبيرة
4	متمكن من إجراء تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية.	3.50	1.50	10	كبيرة
9	بإمكانه تصميم الخطط الاستراتيجية بناءً على الاحتياجات التدريبية.	3.49	1.51	11	كبيرة
6	متمكن من تحديد مصادر أهداف الخطة الاستراتيجية للإشراف التربوي.	3.42	1.58	12	كبيرة
18	يضع معايير ومؤشرات التنفيذ للخطط الاستراتيجية.	3.40	1.60	13	متوسطة
5	لديه القدرة على إجراء تحليل للبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية	3.36	1.64	14	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.59	1.41		كبيرة

يتضح النتائج الواردة في الجدول السابق أن المجال حصل على متوسط عام (3.59) وانحراف معياري (1.41) أي بدرجة كبيرة). وعلى مستوى فقرات هذا المجال يتضح أن (12) فقرة تراوحت متوسطاتها ما بين (3.86-3.42)، بتقدير (كبيرة)، في حين حصلت فقرتان فقط على متوسطين (3.40، 3.36)؛ بتقدير (متوسطة)، وتبين هذه النتيجة أن درجة توافر امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، (كبيرة) ولكن ما مدى توظيف هذه المهارات في تطوير الإشراف التربوي؟ والواقع التربوي يدل على أن هذه المهارات لم توظف بالشكل المطلوب، لأن هناك قصور في هذا الجانب، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكمالي (2006) التي توصلت إلى ضعف درجة امتلاك المشرفين التربويين الكفايات التخطيطية لمهامهم الإشرافية في جمع مجالات الدراسة، وانفقت مع دراسة حماد (2017).

- إجابة السؤال الفرعي الأول/ ب: الذي نصه: "ما درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي.... في مجال وجود هيكل تنظيم واضح ومناسب للإشراف التربوي؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني وكما يبينها الجدول رقم (3/4)
- جدول (3/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال وجود هيكل تنظيم واضح ومناسب للإشراف التربوي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعد الإشراف التربوي هيكل تنظيمي مستقل بذاته.	3.50	1.5	كبيرة
3	يوجد تسلسل إداري واضح.	3.45	1.55	كبيرة
2	يتلاءم الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي مع أهدافه المرسومة.	3.30	1.7	متوسطة
6	تتوافر للإشراف التربوي كفاءات ماهرة في التخطيط الاستراتيجي	3.15	1.85	متوسطة
4	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.14	1.86	متوسطة
7	يتميز الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي بالمرونة لمواجهة التغيرات الطارئة.	3.14	1.86	متوسطة
5	يتميز الهيكل التنظيمي بدقة الاختصاصات.	3.11	1.89	متوسطة
9	توجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية.	3.04	1.96	متوسطة

8	يتمتع الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي بالاستقلالية في اتخاذ القرار.	2.77	2.23	8	متوسطة
10	يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية.	2.46	2.54	9	قليلة
	المتوسط العام للمجال	3.26	1.74		متوسطة

يتضح من الجدول (3/4) أن مجال وجود هيكل تنظيم واضح ومناسب للإشراف التربوي حصل على متوسط عام (3.26) وانحراف معياري (1.74) أي بدرجة (متوسطة)، وعلى مستوى فقرات هذا المجال يتضح أن فقرتين حصلتا على استجابة لفظية (كبيرة)، بينما حصلت فقرة واحدة على تقدير (قليلة)، وثلاث فقرات وعددها (6) بتقدير (متوسطة)، وهي تتوافق مع معظم الدراسات التي أجريت مثل دراسة النعمان (2005)، مغربه (2008)، يونس (2009)، المأخذي (2011)، حماد (2017)، الحريبي (2017)

• إجابة السؤال الفرعي الأول/ ج: الذي نصه: "ما درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ... في مجال توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني وكما يبينها جدول رقم (4/4):

جدول (4/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	تتوافر قاعات مجهزة للأنشطة الإشرافية المتنوعة.	2.25	2.75	1	قليلة
2	تتسق ميزانية الإشراف التربوي مع البرنامج والأنشطة الإشرافية	2.08	2.92	2	قليلة
1	يخصص للإشراف التربوي ميزانية مناسبة.	1.95	3.05	3	قليلة
4	تتوفر للمشرف التربوي الإمكانيات الحديثة اللازمة لعمله.	1.91	3.09	4	قليلة
7	يشارك المجتمع المحلي في دعم الإشراف التربوي.	1.91	3.09	4	قليلة
6	مدى توفر وسائل المواصلات اللازمة لعمل المشرف	1.88	3.12	5	قليلة
3	يخصص لكل مشرف تربوي الدعم المادي اللازم للنشاطات الإشرافية التي ينفذها	1.86	3.14	6	قليلة
	المتوسط العام للمجال	1.95	3.05		قليلة

يتضح من الجدول (4/4) أن مجال توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي حصل على متوسط (1.95) وانحراف (3.05) أي بدرجة (قليلة) ويعكس الانحراف الكبير الذي يفوق المتوسط: مستوى كبيرا من التشتت والاختلاف في تقديرات أفراد العينة، وأما على مستوى الفقرات فقد تراوحت متوسطاتها بين (1.86 - 2.25)، وجميعها بدرجة (قليلة)، وهذه النتيجة بالطبع متوقعة نتيجة للظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها البلد، وهي مشكلة تواجه معظم الأنظمة التعليمية في معظم البلدان العربية وهي ضعف الدعم المادي للأنظمة التعليمية عامة وللإشراف التربوي خاصة، وبذلك فقد اتفقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي أجريت في هذا الخصوص مثل دراسة حماد (2017)، ودراسة الحريبي (2017)، دراسة مغربه (2008)، ودراسة الكمالي (2006)، ودراسة النعمان (2005).

• إجابة السؤال الفرعي الأول/ د: الذي نصه: "ما درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي... في مجال وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب والانحراف على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات المجال الثاني وكما يبينها جدول رقم (5/4):

جدول (5/4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات مجال توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	تدرك الإدارة العليا ضرورة التخطيط الاستراتيجي لتطوير التربية.	2.92	2.08	متوسطة
1	لدى الإدارة العليا قناعة بأن التغيير ضروري ومرغوب.	2.82	2.18	متوسطة
2	يوجد في الإدارة العليا خبراء مختصين في التخطيط الاستراتيجي	2.81	2.19	متوسطة
20	تضع الإدارة العليا مؤشرات ومعايير لتقييم عمل المشرفين التربويين.	2.64	2.36	متوسطة
4	تتابع الإدارة العليا دورياً مدى التقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	2.63	2.37	متوسطة
7	تلتزم الإدارة العليا بالجدول الزمنية التي تضعها لتنفيذ خططها	2.57	2.43	قليلة
10	توفر الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي	2.51	2.49	قليلة
11	تطلع الإدارة العليا المشرفين التربويين باستمرار على خططها المستقبلية	2.42	2.58	قليلة
12	تنظم الإدارة العليا دورات تدريبية للمشرفين التربويين في التخطيط الاستراتيجي	2.40	2.60	قليلة
6	يوجد لدى الإدارة العليا خطط استراتيجية بديلة لإدارة الأزمات	2.40	2.60	قليلة
13	تجري الإدارة العليا تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية للنظام التعليمي	2.39	2.61	قليلة
5	تشرك الإدارة العليا منظمات المجتمع في التخطيط الاستراتيجي	2.33	2.67	قليلة
18	توجد الإدارة العليا قنوات اتصال فعالة بينها وبين المشرفين التربويين	2.33	2.67	قليلة
8	تلتزم الإدارة العليا بتمويل برامج ومشاريع الخطة الاستراتيجية للإشراف.	2.25	2.75	قليلة
16	تساعد الإدارة العليا المشرفين على استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة	2.24	2.76	قليلة
19	تشرك الإدارة العليا المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات.	2.19	2.81	قليلة
14	تزود الإدارة العليا المشرفين التربويين بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	2.18	2.82	قليلة
15	تستفيد الإدارة العليا من أحدث التجارب العالمية في الإشراف التربوي	2.17	2.83	قليلة
9	توفر الإدارة العليا الحوافز لمعدي الخطط الاستراتيجية.	2.14	2.86	قليلة
17	تعمل الإدارة العليا على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين.	2.03	2.97	قليلة
	الاتجاه العام	2.42	2.58	قليلة

يتضح من الجدول (5/4) أن مجال توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للإشراف التربوي؛ حصل على متوسط (2.42) وانحراف (2.58). أي بدرجة (قليلة)، وعلى مستوى فقرات المجال؛ فعدد (5) فقرات فقط حصلت على متوسطات تراوحت بين (2.92 - 2.63)، أي بتقدير (متوسطة)، بينما تراوحت متوسطات بقية الفقرات ما بين (2.57 - 2.03) وبتقدير (قليلة) وقد اتفقت هذه النتيجة نتيجة دراسة حماد (2017)، واختلفت مع دراسة الكمالي (2006)، وهي نتيجة طبيعية لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين وهي نتيجة لعدم التخطيط السليم لتوزيع المهام الإشرافية ولضعف عملية الاتصال الرأسي والأفقي ولكبر الفجوة بين الجانب النظري للاتحة الإشرافية، وبين تطبيقها على أرض الواقع بتمثيلها في خطط المشرفين ومتابعتها وتقييمها كما هي في اللوائح الرسمية، واتفقت مع نتيجة دراسة الصعفاني (2011) حيث أظهرت دارسته أن تقدير الإداريين واقع الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء وأداء قيادات الحكم المحلي بمستوى (ضعيف) وبنسبة (50%)، ودراسة الشاعر (2007) حول المعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا.

- إجابة السؤال الفرعي الثاني: ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، تبعاً لمتغيري (النوع ومكان العمل)؟
- أولاً- فحص أثر متغير النوع (ذكور- إناث):

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent- t- test

الجدول (6/4) نتائج اختبار (ت) Independent- t- test لفحص أثر متغير النوع

الاستنتاج	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	إناث (ن = 62)		ذكور (ن = 97)	
				المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
دالة إحصائية	0.001	157	0.940	2.67	1.04	2.78	0.57

قيمة (ت الجدولية = 1.96) * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (6/4) أن قيمة (ت) المحسوبة = (0.940) ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.001 ودرجة حرية 157 وهي قيمة داله إحصائية عند مستوى دلالة $(= 0.05)$ يستنتج من ذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة في درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ترجع لمتغير النوع لصالح المجموعة ذات المتوسط الأكبر (ذكور)، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة دراسة الحربي (2017)، واختلفت مع دراسة حماد (2017)، ودراسة الكمالي (2006) التي توصلت لدراستهما إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة ترجع لمتغير النوع.

- إجابة السؤال الفرعي الثاني: ونصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ترجع لمتغير الخبرة؟
- للإجابة على السؤال استخدمت الباحثة تحليل التباين، وكما بينها الجدول الآتي

الجدول (7/4) نتائج تحليل التباين الاحادي (Analysis of Variance ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة (ف)	قيمة متوسط اقل الفرق (Isd)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20.020	2	10.011	30.289	0.78	0.000
داخل المجموعات	41.642	156	0.330			
المجموع	61.662	158				

قيمة (ف) * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (7/4) أن قيمة (ف) المحسوبة = (30.289) ومستوى الدلالة = 0.00 ودرجة حرية (158) وهي دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ أي توجد فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة في درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ترجع لمتغير الخبرة في مجال العمل الإداري ولتحديد اتجاه الفرق استخدمت الباحثة اختبار أقل الفرق (Isd) ويتضح أن الفرق لصالح المجموعة (ما بين 10 - 15) بمتوسط (0.78)، وتؤكد وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العينة لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ترجع لمتغير الخبرة في العمل الإداري، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سنوات الخبرة قد ولدت الخبرة والمهارة في معرفة الأمور بدقة أكبر، وبذلك تتفق مع دراسة يونس (2009)، واختلفت مع دراسة حماد (2017)

- إجابة السؤال الفرعي الثالث: ونصه " هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وبين متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي؟
وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة أربع فرضيات؛ كل منها تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين المجالات الأربعة لتطوير الإشراف التربوي: كما يبينها الجدول (8/4)؛ حيث تم حساب معامل الارتباط عن طريق استخدام اختبار ارتباط بيرسون لإيجاد قيمة معامل الارتباط وتحديد نوع واتجاه العلاقة. جدول (8/4) معامل ارتباط بيرسون ومستوى دلالة الأثر للعلاقة بين مجالات تطوير الإشراف التربوي وبين محور التخطيط الاستراتيجي وطبيعة هذه العلاقة وقوتها.

قوة العلاقة	التخطيط الاستراتيجي			مجالات تطوير الإشراف التربوي
	طبيعة العلاقة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
قوية	موجبة/طردية	0.010	0.600	المجال الأول: امتلاك المشرف التربوي لمهارة التخطيط الاستراتيجي ووجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي.
متوسطة	موجبة/ طردية	0.051	0.50	المجال الثاني: وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي
ضعيفة	موجبة/ طردية	0.127	0.33	المجال الثالث: درجة توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة.
ضعيفة	موجبة/ طردية	0.048	0.34	المجال الرابع: وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.

نلاحظ من الجدول (8/4) أن قيم معاملات الارتباط، تراوحت بين (0.34-0.71)، وجميعها موجبة ودالة إحصائياً، مع تفاوت في قوة العلاقة بين قوية ومتوسطة وضعيفة، وجميعها تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات.

أهم الاستنتاجات من الدراسة:

- بناء على ما سبق خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات وهي كما يلي:
- مازال الإشراف التربوي يعاني من مشاكل كثيرة.
- ضعف انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
- مازال التخطيط الاستراتيجي يواجه الكثير من التحديات وفي مقدمتها قلة القبول وصعوبات التطبيق.
- ضعف وجود قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة ومحدثة.
- وجود فجوة كبيرة بين الجانب النظري لللائحة الإشرافية وبين تطبيقها في خطط المشرفين.
- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين.
- ضعف تحديد معايير ومؤشرات التنفيذ للخطط الاستراتيجية.
- ضعف الحافز المادي والمعنوي للإشراف التربوي.
- ضعف إشراك الإدارة العليا منظمات المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات والمقترحات

استناداً لنتائج الدراسة توصي الباحثان وتقتحان الآتي:

- 1- ضرورة توفير الدعم المادي المناسب للإشراف التربوي حتى يتمكن المشرف من القيام بأنشطته الإشرافية المخططة.
- 2- أهمية تبني الإدارة التعليمية العليا لموضوع توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، وأن تعمل على تقديم التسهيلات لتنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية في الإشراف التربوي.
- 3- مشاركة جميع القوى الفاعلة في التعليم؛ البيئة الداخلية (قيادة ومشرفين ومعلمين وطلاب) والبيئة الخارجية (أولياء الأمور والمؤسسات ورجال الأعمال) في التخطيط الاستراتيجي للتربية وفي التنفيذ والمتابعة.
- 4- تشجع وجود مؤسسات الاعتماد وضمان جودة الإشراف التربوي ومؤسسات التقويم وارتباط ذلك بالمعايير العالمية وقبول المجتمع لتحدي التغيير والتطوير في التعليم.
- 5- عقد لقاءات مستمرة لفريق التخطيط الاستراتيجي مع المشرفين التربويين.
- 6- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين حتى يتمكنوا من تأدية المهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، ويعملوا على تطوير وتأهيل أنفسهم بصورة مستمرة.
- 7- عمل دليل خاص للتوجيه التربوي، يتضمن النظم والبرامج والخطط والإجراءات، وكل ما يتعلق بالموجه.
- 8- ضرورة عمل لائحة تنظيمية تعطي صلاحيات أكثر لمكاتب التربية في أمانة العاصمة صنعاء والمحافظات والمناطق التعليمية والمديريات.
- 9- إعادة النظر في أهداف التوجيه التربوي ومهامه؛ لتكون أكثر دقة وأعمق فهماً ووضوحاً لجميع المعنيين في ميدان التربية والتعليم.
- 10- تنظيم العلاقات بين المشرفين المركزيين ومشرفي المديريات على أساس العلاقات الإنسانية الصحيحة.
- 11- كما تقتترح الباحثان إجراء دراسات مكملية وعلى النحو الآتي:
 - 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في بقية المحافظات اليمنية.
 - 2- أثر التخطيط الاستراتيجي على زيادة فاعلية الإشراف التربوي.
 - 3- التحديات التي تواجه الإشراف التربوي لاستخدامه الاتجاهات المعاصرة.
 - 4- درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات القيادية.
 - 5- تقويم نظام الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الأغبري، بدر سعيد (2007): واقع الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية واتجاهات تطويره، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، العدد (22)، مركز البحوث والتطوير التربوي: نعاء.
- باعزب، صالح العبد (2001): معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والقادة التربويون في محافظة أبين، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة عدن.

- بلغنيم، نعيمة عبد الرحيم (1410هـ): الممارسات الإشرافية بالصفوف الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية للبنات وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية وتحقيق النمو المهني من وجهة نظر الموجهات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحريبي، زعفران منصور (2016): مشكلات التخطيط التربوي وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية والقران الكريم، ام درمان، السودان.
- الحريبي، رافدة (2006): الإشراف التربوي واقعه وأفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر، عمان: الأردن.
- الحلاق، دينا (2008): متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- حمادي، أكرم محمد أحمد (2017): واقع التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (دراسة تحليلية تقويمية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، كلية التربية، الخرطوم.
- الخطيب، إبراهيم؛ والخطيب، أمل (2003): الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته، دار قنديل للنشر، عمان، الأردن.
- ذيبان، نجلاء يحيى صالح (2010): استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مشرفي المواد الدراسية بالجمهورية اليمنية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، كلية التربية، السودان.
- السرحاني، محمد بن فاهد (2007): واقع كفاية التخطيط لدى المشرق التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشمراني، محمد بن حسين (1429هـ): الإشراف الإلكتروني، ورقة عمل مقدمة في لقاء مديري إدارات الإشراف التربوي في الإحساء.
- الصانع، أحمد حمد؛ الكندي على محمد (2011): معوقات وظائف الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (70) يناير.
- الصعفاني، أحمد عبده على قاسم (2011): واقع الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء وسبل تطويرها في ضوء اللامركزية والحكم المحلي من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية، صنعاء، اليمن.
- طافش، محمود (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.
- الطعاني، حسن أحمد (2005): الإشراف التربوي مفاهيمه وأهدافه وأسس وأساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الظريف، إحسان محمد (2006): تطوير دور المشرف الفني لتحسين أداء المعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
- عايش، أحمد (2007): تطبيقات في الإشراف التربوي، دار المسيرة للنشر، عمان.
- عبد الهادي، جودت عزت (2002): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- العطايفي، عادل لطيف (2010): أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى، ماجستير، جامعة مؤتة، العراق.

- الفضلي، عائده عبد الله فضل (2002): مستويات العلاقة بين إدارة التوجيه التربوي ومديري مدارس التعليم العام ومستوى تأثيرها على عملية التوجيه التربوي في محافظة أبين في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة عدن.
- الكمالي، محمد عبد رحمن (2006): درجة كفايات المشرفين التربويين التخطيطية لمهامهم الإشرافية في الجمهورية اليمنية. محافظة تعز، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تعز، كلية التربية.
- المأخذي، محمد عبد الله (2011): تطوير نظام التوجيه التربوي في الجمهورية اليمنية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة اسيوط، القاهرة.
- محمد، شوقي عبده السلام (2012): تقويم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بأمانة العاصمة في ضوء أهدافها الكمية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن
- محمد، عبد العزيز أمية (2009): التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاءة نظام التعليم العام وزارة التعليم الاتحادي 1995- 2008 م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- مركز البحوث والتطوير التربوي (2001): تقويم مستوى تنفيذ المهام الفنية المنصوص عليها في لائحة التوجيه الفني، منشورات مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء..
- مغربه، فهد صالح قاسم (2008): مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى شعبة الإدارة والتنظيم المدرسيان، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط المغرب.
- المقيد، عاهد (2006): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في وكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النعمان، محمد حمود على (2005): واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم السودان.
- وزارة التربية والتعليم قطاع المناهج والتوجيه (2016): اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، الإطار المرجعي للإشراف التربوي.
- وزارة التربية والتعليم بالأردن: إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي (2002): دليل الإشراف التربوي، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم اليمنية: إدارة قطاع التدريب والتأهيل والإشراف التربوي (2005): برنامج تدريب الموجهين، ج1، دليل المدرب.
- وزارة التربية والتعليم اليمنية: الإدارة العامة للتوجيه التربوي، قطاع المناهج والتوجيه (2004): الورقة الخاصة بأولويات التوجهات العلمية العاجلة في إصلاح الأوضاع الحالية للتوجيه التربوي.
- ياسين، سعد (2002): الإدارة الاستراتيجية، ط1: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، نزيه حسن حسين (2009): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Davies, bent (2007): " from school development plans to a strategic planning framework"
- Drucker, P. (2006). on the profession of Management. Harvest Review, 19(40):43- 99.
- Grumdahl, Constance f- (2010) How school can effectively plan to meet the goal of improving student learning. Minnecota.

- Ron Robinson (2005): Overcoming Barriers to strategic planning ABARIS Consulting Lnc.
- Vaughan, (2001): **an examination of the clinical Instructor program** “, Dissertation Abstracts International, 2001, 62/02.: " :southern- ill University, Vo 1.26- 07A, Of Dissertation Southern- International, pp. 2307..17
- Wolfe, R., (2009): **Systematic strategic planning: Building leadership from within. The Catalyst Quarterly**, 2 (35). 30- 79.