

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية (دراسة تحليلية وثائقية)⁽¹⁾

أ.م.د/ حيدر الحاج الأمين
أستاذ الإدارة التربوية المشارك
كلية التربية حنتوب || جامعة الجزيرة
E: ?????????? || phone: 00249124105010

الباحثة/ زعفران منصور حمود الحريبي
طالبة دكتوراه || قسم الإدارة والتخطيط
كلية التربية حنتوب || جامعة الجزيرة
E: zafaran987@gmail.com || phone: 00966534914484

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، حيث أجرى الباحثان استقصاءً وتحليلاً للدراسات الأكاديمية والعلمية، إضافة إلى مجموعة الوثائق والمنشورات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم باليمن، وقطاع الإشراف التربوي والمناهج وذلك خلال الفترة من (2000-2020). وتكونت الدراسة من مقدمة؛ تضمنت المشكلة - الأسئلة - الأهداف - الأهمية - الحدود - المصطلحات - الدراسات السابقة - المنهجية. فيما تناول المبحث الأول: الواقع التنظيمي لجهاز التخطيط والإشراف التربوي في اليمن، واستقصى المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن، وكشف المبحث الثالث: متطلبات النجاح للتخطيط لتطوير الإشراف التربوي في اليمن، أما المبحث الرابع؛ فاستعرض أبرز معوقات التخطيط للإشراف التربوي في اليمن، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات؛ نصت على ضرورة وضوح أهداف السياسة التعليمية والتخطيطية، والالتزام بفترة زمنية محددة لتنفيذ الخطة التربوية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، وإعطاء أولوية لتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وزيادة الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: أهمية، التخطيط الاستراتيجي، تطوير الإشراف التربوي، الجمهورية اليمنية.

The importance of strategic planning in developing educational supervision in the Republic of Yemen

(Analytical documentary study)

Dr. Zaafaran Mansoor Hamood Al-Huraibi

|| PhD student, Department of Management and Planning
|| College of Education Hantoub || University of Gezira
zafaran987@gmail.com || phone: 00966534914484

Prof. Haider Al-Haj Amin

Associate Professor of Educational Administration ||
College of Education Hantoub || University of Gezira
|| E: ?????????? || phone: 00249124105010

Abstract:

¹ - الدراسة مستخلصة من بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص (إدارة تربوية)

The study was aimed to introduce the importance of strategic planning in developing educational supervision for the Ministry of Education in the Republic of Yemen, and the researchers used the descriptive analytical documentary approach, where the researchers conducted a survey and analysis of academic and scientific studies. In addition to a set of documents and publications issued by the Ministry of Education in Yemen, and the educational supervision sector and curriculum, during the period (2000-2020). The study consisted of an introduction. The problem included - questions - goals - importance - limitations - terminology - previous studies and methodology. With regard to the first topic; the organizational reality of the educational planning and supervision systems in Yemen, and the second topic was investigated; Factors affecting planning for educational supervision in Yemen, and the third topic was revealed; Success requirements for planning for the development of educational supervision in Yemen, as for the fourth topic; He reviewed the most important obstacles to planning educational supervision in Yemen. And based on the results, the researchers presented a set of recommendations and proposals. It stipulated the necessity of clear educational and planning policy goals, commitment to specific time periods for implementing the educational plan, developing management information systems and updating them constantly, giving priority to evaluating the implementation of strategic plans, and increasing material and moral incentives.

Key words: importance, strategic planning, development of educational supervision. Republic of Yemen.

المقدمة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة مميزة للمختلف المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد قاصراً على دولة أو قطاع معين أو مجال دون آخر، بل بات يمثل سياسة وخطوة أساسية لازمة لنجاح العملية الإدارية في كل مجالات الحياة- السياسة، الاقتصادية، الاجتماعية- ويعد التخطيط أحد ركائز العمل المنظم الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي، فمن خلاله تتحدد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف.

ورغم أن التخطيط نشأ نشأة عسكرية؛ لإدارة الحروب منذ القدم؛ إلا أنه ومنذ الحرب العالمية الأولى بدأ يشق طريقه إلى مختلف المجالات؛ ومنها المجال التربوي؛ ورغم وجود لمحات تمتد لعصور قديمة تشير إلى استخدام التخطيط في التربية والتعليم، إلا أنه لم يتحول إلى منهجية علمية إلا بعد الحرب العالمية الثانية؛ حيث بدأ يهتم بكل ما يتم داخل النظام التعليمي ويؤثر فيه، وبدأت الدراسات تتناول أنواع التخطيط الاستراتيجي للتعليم ومجالاته.. الخ. وانطلاقاً من دور القيادات التربوية التي تعمل على تجويد وتطوير المنظومة التعليمية بكامل عناصرها، وبما أن الركيزة الأساسية لهذه القيادة هي الإشراف التربوي الذي هو حلقة الوصل بين الإدارة الاجرائية أو التنفيذية وبين الإدارة العليا، فالمشرف التربوي هو المتصل بحجر الزاوية ألا وهو المعلم؛ وبذلك فإن الإشراف التربوي هو الذي يعمل على إحداث التكامل في المنظومة التعليمية بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، كل هذا أوجب إعادة النظر في معظم العمليات الإشرافية على مستوى التخطيط والفكر والممارسة والبنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي وتطويرها؛ ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية، لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف التخطيط في تطوير الإشراف التربوي، فالتخطيط هو أساس العملية الإشرافية، به تحدد الأولويات الإشرافية، تُنتقى الفاعليات والنشاطات والبرامج الإشرافية المناسبة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي، بعيد عن العشوائية التي تؤدي إلى ضياع الجهود وإهدار الوقت.

مشكلة البحث:

يعاني النظام التعليمي في اليمن من مشاكل تربوية وتعليمية عديدة؛ شملت مختلف قطاعاته ومراحله ومستوياته، ومنها ضعف الإشراف التربوي باعتبار أنه لا يقوم بالأدوار المناطة به وهذا ما تؤكدته التقارير الرسمية الصادرة عن (الإدارة العامة للتوجيه التربوي، 2003/2002، (27): 8) و(الإدارة العامة للتوجيه التربوي، 2004/2003م، (28): 12)؛ حيث أكدت التقارير الرسمية والدراسات العلمية أن الإشراف التربوي في اليمن يعاني من مشكلات إدارية، ومالية، وفنية، ولثقة الباحثة بأن التخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة من الوسائل والأساليب الهامة التي يحتاجها الإشراف التربوي حتى يؤدي مهامه ووظائفه المناطة به، والمنصوص عليها قانونياً، ويحقق المخرجات المنتظرة منه؛ وتكمن مشكلة الدراسة في ضبابية الرؤية حيال طبيعة المشكلات التي تواجه قطاع المناهج والإشراف التربوي، وانسداد الأفق- لدى معظم العاملين والمهتمين بالموضوع- حول مكان الخلل الجوهرية، وأنجع السبل للارتقاء بالخدمات الإشرافية التربوية؛ والبدائل الممكنة في ظل الأوضاع الصعبة التي تمر بها اليمن منذ عقود- واستفحلت خلال العقد الحالي (2011-2020)، وغياب التقييم الموضوعي لمختلف العوامل المؤثرة فيه؛ وفي مقدمتها أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم والإدارات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات والإدارات التعليمية بالمديريات؛ وتتمثل في هذه الدراسة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، والمناطق التعليمية التابعة لها.

أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية؟
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الواقع التنظيمي لجهازي التخطيط والإشراف التربوي في اليمن؟.
- 2- ما العوامل المؤثرة على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن؟.
- 3- ما متطلبات النجاح للتخطيط لتطوير الإشراف التربوي في اليمن؟.
- 4- ما أبرز معوقات التخطيط للإشراف التربوي في اليمن؟.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:
بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية.
وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. الاطلاع على الواقع التنظيمي لجهازي التخطيط والإشراف التربوي في اليمن.
2. تحديد العوامل المؤثرة على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن.
3. توضيح متطلبات النجاح للتخطيط لتطوير الإشراف التربوي في اليمن.
4. حصر أبرز معوقات التخطيط للإشراف التربوي في اليمن.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها ذاته، ومن أهمية الدور الذي قد يحدثه تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في الارتقاء بالإشراف التربوي، وبالتالي يؤمل الباحثان أن تفيد نتائج الدراسة كالاتي:
- 1- قد تفيد نتائج الدراسة في لفت نظر القيادات التربوية في ديوان وزارة التربية والإدارات العامة للتعليم بالمحافظات، إلى تبني برامج ومشروعات تعالج مشكلات التخطيط الاستراتيجي وتوفير متطلبات نجاحه؛ لتطوير الإشراف التربوي وتحسين جودة خدماته.
 - 2- من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في رفع مستوى رضا المشرفين والموجهين؛ من خلال تبني التخطيط كمنهجية لرفع مستوى جودة المهام والخدمات التي يقدمونها؛ وحصولهم على الحقوق الواجبة لهم.
 - 3- يتوقع أن تمثل إضافة نوعية للمكتبة العلمية المحلية والعربية بمادة نظرية في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التربوي وتوفر مرجعاً للباحثين والدارسين في المجال.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في اليمن.
- الحدود المكانية: جهازي التخطيط والإشراف التربوي والمناهج بديوان الوزارة والإدارات العامة للتربية بأمانة العاصمة صنعاء والمحافظات اليمنية.
- الحدود الزمانية: مسح الدراسات والوثائق خلال الفترة من 2000-2020م.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- اشتمل عنوان الدراسة مجموعة من المصطلحات وفيما يلي تعريف لكل منها وعلى النحو الآتي:
- 1- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرفه حسين (2002: 169) "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".
 - a. ويعرفه سلطان (2010، 28) بأنه: " تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه، وهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل وتنتهي ب: 1- وضع الأهداف والمعايير. 2- رسم السياسات والإجراءات. 3- التنبؤات وإعداد الموازنات. 4- وضع برنامج العمل والجدول الزمني".
 - 2- **التطوير Developing:** وعرفته اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 179) على أنه " التحول الإيجابي الهادف من الحالة الراهنة إلى الحالة الأفضل من خلال دراسة الواقع وتشخيصه وإدخال التعديلات المناسبة لتحسين هذا الواقع، وزيادة فاعليته وصولاً لما هو أفضل "
 - a. وعرفه الجبوري، (2010، 108) بأنه "إعداد رؤيه استراتيجية شاملة وواضحة للمؤسسات التعليمية التي سوف توجه مسارات العمل بكل مستوياته بشكل منظم بعيداً عن العشوائية بما يتيح لها الانتقال من حالة معينة إلى حالة أفضل ومن مرحلة متقدمة إلى مرحلة أكثر تقدماً".
 - b. **يعرفه الباحثان إجرائياً:** بأنه: "إحداث تغيير وتعديل وتحسين في واقع الإشراف التربوي في قطاع التوجيه والإشراف التربوي بالوزارة والإدارات العامة للتربية بأمانة العاصمة صنعاء والمحافظات، والمناطق التعليمية والإدارات بالمديريات وصولاً للأفضل في القدرة والتكامل والنضج.

3- الإشراف التربوي: تعرفه المدلل (2003، 15) بأنه: " مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة بهدف تحسين العملية التعليمية من جميع جوانبها وتذليل الصعوبات التي تواجه العمل التربوي وذلك في ضوء التطورات والمستجدات العالمية المعاصرة".

a. ويعرفه الباحثان إجرائياً؛ على أنه (عملية قيادية إنسانية ديمقراطية مخططة ومنظمة يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن عناصر العملية التعليمية والبيئات التعليمية المختلفة (داخلية وخارجية)، ينبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية، يهدف إلى تحسين وتقويم العملية التعليمية بكافة محاورها.

4- تطوير الإشراف التربوي: وتعرفه الحلاق (2008، 11) بأنه: "تحليل إمكانات واقع الإشراف التربوي ودراسة الإمكانيات المتاحة وصياغتها ضمن خطط منظمة، وادخال التعديلات المناسبة لتحسين هذا الواقع، وزيادة فاعلية الإشراف التربوي وصولاً لما هو أفضل.

a. ويعرفه الباحثان إجرائياً؛ بأنه: "عملية تمهيدية مركبة، تقوم من خلالها قيادة القطاع والمشرفون التربويون بتهيئة كافة العوامل البيئية والبشرية والمادية والنفسية والإدارية والتربوية والزمنية والاجتماعية، وتسخيرها للارتقاء بالعملية التعليمية للحصول على أفضل النتائج.

5- المناطق التعليمية: يعرفها الباحثان بأنها: "إدارات تعليمية تابعة للإدارات العامة للتربية والتعليم بالمحافظات، ومسؤولة عن إدارة التعليم في المديرية الموجودة فيها، فمستويات النظام التربوي اليمني كالتالي (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتربية والتعليم، المناطق التعليمية/ الإدارة التعليمية، المدارس)، وتبعاً لهذا النظام فالمناطق التعليمية تعد حلقة وصل بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم – والإدارة العامة للتربية والتعليم على مستوى المحافظة/ والإدارة التنفيذية أو الإجرائية (المدرسة).

2- الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة، وتنوعت ما بين يمنية، وعربية، وأجنبية، نستعرضها في محورين أساسيين- من الأحدث إلى الأقدم؛ هما:

أ- دراسات باللغة العربية:

- قدم (المطيري، 2018): دراسة هدفت إلى التعرف على ملامح الإشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت، ووضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. واستخدم البحث المنهج الوصفي، في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي واستبانة وزعت على عينة عشوائية من المشرفين التربويين بالتعليم العام بدولة الكويت، وبلغ حجم العينة (639) مشرفاً تربوياً بمراحل التعليم المختلفة، وتوصل البحث إلى تصوّر مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، والذي تتحدّد محاوره فيما يلي: مفهوم أهداف التصوّر المقترح وأهميته، مبررات التصوّر المقترح، مُنطلقات التصوّر المقترح، أسس بناء التصوّر المقترح، وخطوات ومراحل التصوّر المقترح، ومُعوقات تنفيذ التصوّر المقترح، وسُبُل التغلب عليها، متطلبات نجاح التصوّر المقترح.

- دراسة حمادي (2017) هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، والكشف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومُعوقاته في وزارة التربية والتعليم باليمن من وجهة نظر القيادات التربوية، ووضع تصور مقترح لمعالجة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واقتصرت 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 خصاصين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت 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 وتقويم التغذية الراجعة، وإيجاد قاعدة بيانات واضحة ومادة مرجعية حول عملية التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها،

- دراسة الحربي (2017) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المشكلات التي تواجه التخطيط التربوي وسبل معالجتها لدى إدارات التعليم في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري المناطق التعليمية بأمانة العاصمة صنعاء، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، وكانت الأداة المستخدمة لجمع المعلومات استبانة مكونة من محورين محور مشكلات التخطيط التربوي ويشمل (37) فقرة، ومحور سبل المعالجة، ويشمل (27) فقرة ووزعت 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 هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تنفيذ الأهداف الكمية للاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بأمانة العاصمة صنعاء، وإلى معرفة الصعوبات والعوائق التي اعترضت تنفيذ أهداف الاستراتيجية والحلول والمعالجات الممكنة لمعالجة أوجه القصور في تحقيق أهداف الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة؛ تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بطريق عشوائية حيث بلغ عددهم (250) فرداً، مكونة من (200) معلماً ومعلمة، و(50) إدارياً، وبينت النتائج أن الهدف الرئيسي جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقيق، أي أن درجة تحققه (متوسطة)، بينما جاء الهدف الرئيسي الثاني في المرتبة الثانية من حيث التحقيق، أي أن درجة تحققه (ضعفة)، وبذلك جاءت درجة تحقيق الأهداف بصورة كلية (ضعيفة).

- دراسة يونس (2009) هدفت إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزه وعددهم (151) مشرفاً ومشرفة وبلغت عينة (100) مشرفاً ومشرفة تربوية. واستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه متوسطة بوزن (63.72%)، وأن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه متوسطة بوزن (66.87%) وقام الباحث بوضع تصور لتوظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزه.

- دراسة مغربية (2008) وهدفت إلى التعرف على مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، والتوصل إلى اقتراح حلول عملية لها في البلدين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن، بأدواته: المقابلة، وتحليل الوثائق والاستبيان، وتمثلت أداة البحث الرئيسية في استبانة، تكونت من عدد (69) فقرة، وكان مجتمع الدراسة مكون من جميع القيادات الإدارية العاملين في مجال التخطيط التربوي على المستويين المركزي والمحلي، في البلدين

والبالغ عددهم (710) أفراد منهم (390) في اليمن و(320) 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 بـ (الأكاديميات)، والمحافظات (النيابات الإقليمية) محلياً، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي بالنسبة للمصالح المركزية ونسبة (25%) من المجتمع الأصلي على المستوى المحلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مشكلات المتابعة والتقييم. احتلت المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية: مشكلات تمويل الخطط التربوية، وفي المرتبة الثالثة: مشكلات كفايات المخططين وتدريبهم.

- دراسة السرحاني (2007) هدفت إلى التعرف على واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء خطته الإشرافية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتضمنت (59) فقرة موزعة على (5) وزعت على عينة من (184) مشرفاً تربوياً في المناطق التعليمية التالية: تبوك، والجوف، والحدود الشمالية، والقرى. 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 عالياً. وأن أهمية كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال التقييم 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 مركز البحوث والتطوير التربوي باليمن (2001) هدفت إلى تقييم مستوى تنفيذ المهام الفنية المنصوص عليها في لائحة التوجيه التربوي إدارياً وفنياً داخل المدارس، في ضوء أداء أجهزة التوجيه المركزية والمحلية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من سبعة مجالات وزعت على عينة الدراسة من (1221) معلماً، و(106) مديراً ووكيلاً، و(113) موجهاً، وتوصلت الدراسة إلى أن (71%) من المهام لا تنفذ إلا أحياناً، وأن (21%) لا ينفذ. وتؤكد النتائج وأن الموجه لا يقوم بتنفيذ المهام في مجالات (التلاميذ، المناهج، الإدارة المدرسية، البيئة المحلية) على الوجه المطلوب. غياب الرقابة والمتابعة من قبل الجهات المشرفة على أعمال الموجهين ميدانياً. واثبت النتائج عدم تطبيق معايير الترفيع والاختبار للموجهين التربويين مما جعل كثيراً من العناصر غير المؤهلة تلتحق بهذه الوظيفة، وهم لا يمتلكون الحد الأدنى من المهارات الأساسية لعملية التوجيه، فانعكس ذلك سلباً على أداء المعلمين في الميدان.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- دراسة (Glanz et al, 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 للاستبانة 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 المؤسسية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييماً، 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. وأوصى الباحثون بتخفيف المهام عن عاتق المديرين، للقيام بمهامهم الإشرافية.

- 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.

- (Robinson, 2005) وهدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة التي تواجهها في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وتمثلت الأداة في مقابلات شخصية لأفراد يعملون في مؤسسات عامة سواء كانوا مدراء أو عاملين، وتوصل 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 تغير 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 وبقربونها. ولقد أوصى الباحث أنه يجب أن تنتشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين المؤسسات للتغلب على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جزئياً في الهدف مثل التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته لتطوير الإشراف التربوي؛ مثل دراسة، حمادي (2017). بينما دراسات هدفت إلى التعرف على تنفيذ بعض الاستراتيجيات الوطنية مثل دراسة محمد (2012)، ودراسات أخرى هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط التربوي ومشكلاته التي يواجهها مثل دراسة مغربه (2008) ودراسة الحريبي (2017)، كما أن بعضها تشترك في مجتمع الدراسة مع الدراسة الحالية، مثل دراسة حمادي (2017) والحريبي (2017) ومغربه (2008) وعز الدين (2007)، واستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، والأداة الاستبانة، مثل دراسات؛ حمادي (2017) والحريبي (2017) ومغربه (2008) ومحمد (2007)، وبهذا تختلف مع الدراسة الحالية في الأداة؛ حيث تعتمد الدراسة الحالية المسح الوثائقي، كما اتفقت الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية السابقة من حيث تناولها القيادات التعليمية مثل دراسة (Wolfe, 2009) ودراسة (Drucker, 2006) ودراسة (Davies, 2007). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي (بحث مكتبي) حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والأداة كانت تحليل أعمال بعض الكتاب

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وهو الوصفي التحليلي بالمسح الوثائقي، وتحديد مجالات الدراسة ومباحثها الرئيسية. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي على المستويين المركزي والمحلي في الجمهورية اليمنية.

3. منهجية الدراسة وخطتها

منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي بالمسح الوثائقي من خلال مجموعة الدراسات التي تجيب عن سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، وأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي وتحسين خدماته، ويسعى هذا التفسير والتحليل للأدبيات والوثائق للوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة والآراء التي طرحت حولها، والعمليات التي تضمنتها، والآثار التي تحدثها من أجل تطويرها وتحسينها، وبالتالي وضع المعالجات التي تضمن تحسين جودة الخدمات التعليمية وتحسين مخرجات النظام التربوي والتعليمي في الجمهورية اليمنية.

خطة الدراسة:

تكونت الدراسة من مقدمة وأربعة مباحث وخاتمة وعلى النحو الآتي:

- المقدمة: وتضمنت ما سبق: المشكلة- الأسئلة- الأهداف- الأهمية- الحدود- المصطلحات- الدراسات السابقة- المنهجية.
 - المبحث الأول- الواقع التنظيمي لجهازي التخطيط والإشراف التربوي في اليمن.
 - المبحث الثاني- العوامل المؤثرة على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن.
 - المبحث الثالث- متطلبات النجاح للتخطيط لتطوير الإشراف التربوي في اليمن.
 - المبحث الرابع- أبرز معوقات التخطيط للإشراف التربوي في اليمن..
 - الخاتمة: خلاصة النتائج/ التوصيات والمقترحات؛ قائمة المراجع.
- وسيقدم الباحثان عرضاً تفصيلياً لكل منها؛ في سياق فحص الفرضيات الأربع للدراسة، وعلى النحو الآتي:

- المبحث الأول- الواقع التنظيمي لجهازي التخطيط والإشراف التربوي في اليمن.

المطلب الأول- جهاز التخطيط التربوي في الجمهورية اليمنية

تتوزع مهام التخطيط التربوي بين عدد من الوزارات والمؤسسات على المستويين المركزي والمحلي، ومن أهمها:

1) وزارة التربية والتعليم:

نصت اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم باليمن، على العديد من المهام التخطيطية التي تقوم بها الوزارة، وخاصةً ما يتعلق منها بمهام مجلس الوزارة، حيث يتولى المجلس تقديم المشورة في المسائل المتعلقة بنشاط الوزارة وخاصةً الأمور التالية: خطط العمل السنوية للوزارة، وخطط التنمية التربوية والتعليمية، والخطة المالية

وخطة القوى العاملة، وتطوير مهام الوزارة وتنظيم أعمالها، وغيرها من المهام التخطيطية والرقابية والتقييمية، المناطة بالوزارة وتشكيلاتها. (وزارة التربية والتعليم، 2001))
وتتضمن تشكيلة الوحدات الإدارية المركزية (الوزارات)، بما فيها وزارة التربية والتعليم، إدارات عامة للإحصاء والتخطيط والمتابعة، وقد كانت الكثير من الوزارات والمصالح المركزية تمارس التخطيط، دون أن يكون هناك إدارة مختصة بوضع الخطة ومتابعتها، إلى أن صدر قرار مجلس الوزراء رقم (260) لعام (2004) الذي نصّ على أن تقوم كل وحدة إدارية (وزارة- قطاع- مؤسسة عامة) باستحداث إدارة خاصة ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة، وذلك لتتولى مهام التخطيط والإحصاء والمتابعة وتقييم الأداء، على مستوى جميع الإدارات والأجهزة الحكومية المركزية (مجلس الوزراء، 2004):.

2) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم باليمن:

تتكون وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من عددٍ كبيرٍ من الأجهزة والقطاعات والإدارات العامة، - وكما هو موضحٌ في الهيكل التنظيمي للوزارة، في الشكل أدناه، - واستناداً لمشروع اللائحة المحددة لمهام الوزارة (2001) والهيكل التنظيمي للعام (2009)؛ أن الهيكل العام للوزارة؛ يتكون من الأجهزة والقطاعات والإدارات الموضحة في الشكل التالي:



شكل (1/1) الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم باليمن(وزارة التربية والتعليم، 2009:

<http://www.yemen.gov.ye/portal/education.tabid/554/Default.aspx?PageContentMode=1>

يتبين من الشكل (1/1) كثرة عدد الأجهزة والقطاعات والإدارات العامة بوزارة التربية بالجمهورية اليمنية، والتي يتقاسم مهام الإشراف عليها كلٌّ من الوزير ونائبه، ويعاونهم ستة من رؤساء القطاعات، وكلٌّ منهم بدرجة وكيل وزارة، ومعه يظهر هيكل الوزارة مكوناً من (سبعة أجهزة ومجالس) تتبع للوزير مباشرة، مع قطاع (المكتب الفني)، وخمس إدارات عامة، فيما يشرف نائب الوزير بدوره على (خمسة قطاعات)، وكل قطاع يتكون من عددٍ من الإدارات

العامة، إضافةً إلى ثلاثٍ؛ تتبع النائب مباشرة، ويبلغ مجموعها (36)، إدارة عامة، إضافةً إلى عددٍ كبيرٍ من الإدارات والأقسام، وما يهمننا هنا هو القطاع المكلف بالتخطيط التربوي (المكتب الفني)، والذي نتناوله على النحو الآتي:

أ- المكتب الفني:

ويتبع وزير التربية مباشرة، ويختص بإدارة نظام التخطيط التربوي العام وكذا إدارة وتوظيف نظام شامل للمعلومات على مستوى الوزارة وفروعها بالمحافظات، كما يختص بوظيفة إدارة وتنظيم عملية التعاون الثنائي بين الوزارة والجهات المانحة والمقرضة في مجالات التربية والتعليم، ويتولى المكتب القيام بالدراسات التحليلية وتقديم المشورة الفنية للوزير ونائبه حيال القضايا التربوية والتعليمية، ويرأس المكتب وكيل وزارة، ويتكون من ثلاث إدارات عامة هي: الإدارة العامة لنظم المعلومات، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، الإدارة العامة للتعاون والتنسيق الثنائي (وزارة التربية والتعليم، 2001).

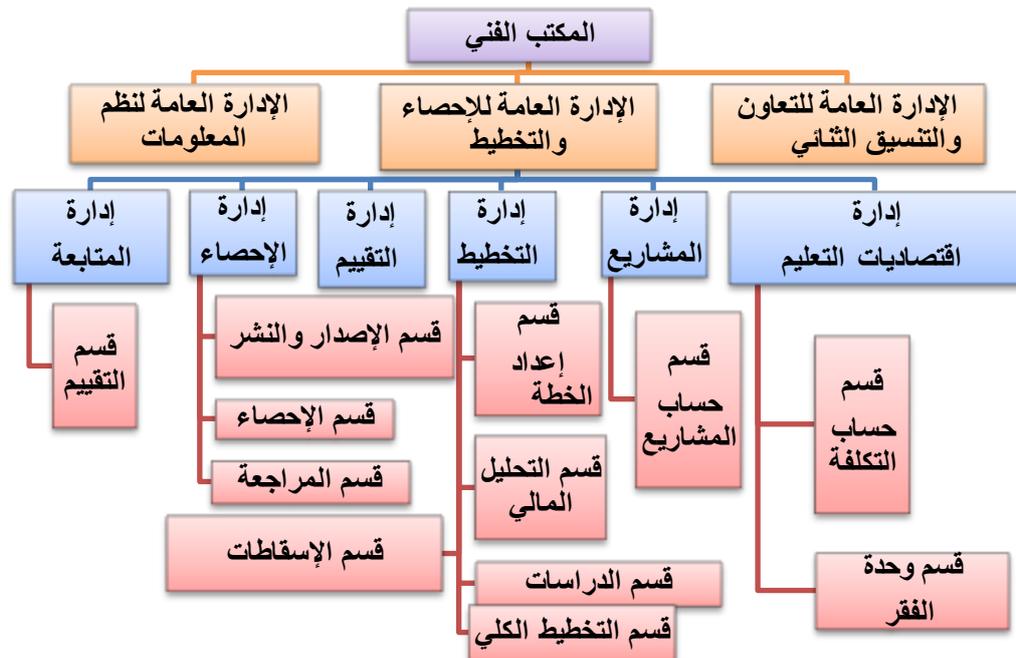
وتختص الإدارة العامة لنظم المعلومات بكل ما يتعلق بجمع المعلومات وتنظيمها وتوثيقها، وتوفير الأجهزة والبرامج اللازمة لتطوير نظام المعلومات، فيما تختص الإدارة العامة للتعاون الثنائي بكل المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها وتمويلها في إطار التعاون الثنائي مع الدول والمنظمات المانحة، أما الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، فيتم تناولها بالتفصيل؛ وعلى النحو التالي:

ب- الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء التربوي:

تتولى الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء التربوي، وبالإشتراك والتنسيق مع الجهات المختصة داخل الوزارة وخارجها، القيام بالمهام التالية: إعداد خطط التنمية التربوية والتعليمية، وإعداد البرنامج الاستثماري السنوي للوزارة، وإعداد خطط التوسع في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها وأنواعها بما ينسجم مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، وكذا ربط الخطط التعليمية بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لإعداد القوى البشرية المؤهلة والعناصر اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، والمشاركة في إعداد الموازنة العامة السنوية للوزارة، وإجراء الدراسات والتنبؤات الخاصة بالتمويل واستخلاص المؤشرات اللازمة لإعداد عناصر الكلفة، وحصص عناصر الإنفاق وتوظيفها في قياس كفاءة النظام التربوي، دراسة الخطط المرفوعة من القطاعات في المجالات المختلفة وتنسيقها في سبيل وضع خطةٍ عامةٍ للوزارة.

كما تقوم بمتابعة تنفيذ الخطة المقررة، والرفع بالتقارير التقييمية عن مدى تنفيذ خطط الوزارة وتقديم المقترحات المؤدية لمعالجة المشكلات وتجاوز الصعوبات وتنفيذ التعليمات الصادرة حيال ذلك، وإجراء الدراسات الأولية للمشاريع المقترحة إدراجها في خطة التنمية التربوية والتنسيق مع وزارة التخطيط بعد إقرارها للبحث عن مصادر لتمويلها، ودراسة التقارير المرفوعة إلى الوزير عن سير العملية التربوية وتقديم المشورة لمعالجة المشكلات والرفع من مستوى ونوعية التعليم. (رئيس مجلس الرئاسة، 1993).

وتتكون الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط في وزارة التربية اليمنية من: مديرٍ عامٍ ونائبه، ومستشار الإدارة العامة، وقسم السكرتارية والأرشفة إضافةً إلى (6) إداراتٍ، وعدد (13) قسمًا، حيث يتبع كل إدارة قسمٌ أو مجموعة أقسام، ويرأس الإدارة مدير، أما الأقسام فيرأس كلاً منها رئيس قسم، ويتكون القسم من عددٍ من المختصين، وقد يتكون القسم من موظف واحد، وتتوزع الإدارات والأقسام على النحو المبين في الشكل التالي (الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط، 2006):



شكل (2/1) الهيكل التنظيمي لجهاز التخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم باليمن

يتضح من الشكل (2/1)، كثرة عدد المسميات للإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للإحصاء والتخطيط، ومعه يتبين مدى الخلل في التوصيف الوظيفي، وغياب التوازن في توزيع الأقسام على الإدارات، حيث تستأثر إدارة التخطيط بخمسة أقسام، تليها الإحصاء بثلاثة، ثم اقتصاديات التعليم بقسمين، فيما لا يتوافر لإدارتي المشاريع والمتابعة سوى قسم واحد لكل منهما، أما إدارة التقييم فتفتقر لأي قسم، ورغم وجود قسم للتقييم إلا أنه تابع لإدارة المتابعة، ومع أن التقييم والمتابعة يمثلان وجهان لعملية واحدة، فالذي يبدو أن هذا التصنيف للإدارات والأقسام لم يراع متطلبات التخطيط، وتنفيذ المهام والاختصاصات المنصوص عليها في مشروع لائحة المهام، ونتيجة لضعف الهيكل التنظيمي، إضافة إلى غياب التنسيق بين الإدارات والأقسام، والنقص الحاد في التجهيزات والموظفين المتخصصين في التخطيط، فإن الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء لا تقوم سوى بالقليل من المهام المسندة إليها، والمحددة ضمن اللائحة أعلاه، وبالإضافة إلى ذلك فإن صعوبات كثيرة تواجه عمل الإدارة.

المطلب الثاني- تنظيم جهاز الإشراف التربوي في اليمن على المستوى المركزي.

أدركت الجهات المختصة باليمن أهمية تنظيم الإشراف التربوي تنظيمياً يسمح بتنفيذ مهام الجهاز بسهولة ويسر، فأصدرت اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي التي حددت البناء التنظيمي للإشراف التربوي على النحو الآتي: أولاً- البناء التنظيمي للإشراف التربوي الوزاري: أي على مستوى الوزارة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي (3/1) اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 190).



الشكل (3/1) اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 190).

يتضح من الشكل السابق أن الإدارة العامة للإشراف التربوي التابعة لقطاع الإشراف والمناهج تتكون من (6)

إدارات تخصصية هي:

1. المجلس الفني الوزاري للإشراف التربوي.
2. المكتب الفني الوزاري للإشراف التربوي.
3. إدارة الإشراف التربوي للمواد والمجالات الدراسية.
4. إدارة الإشراف التربوي الشامل.
5. إدارة الإشراف التربوي للإدارة المدرسية والخدمات النوعية.
6. إدارة التنظيم والتطوير المهني.

ترتكز كل إدارة على نشاط تربوي معين، وهذا يساعد على تشخيص الواقع التعليمي في كل جوانبه، وتضم

تلك الإدارات (16) قسماً وإلى جانب هذه الإدارات يوجد المجلس الفني للإشراف التربوي.

المطلب الثالث- البناء التنظيمي للإشراف التربوي على مستوى المحافظات والمديريات:

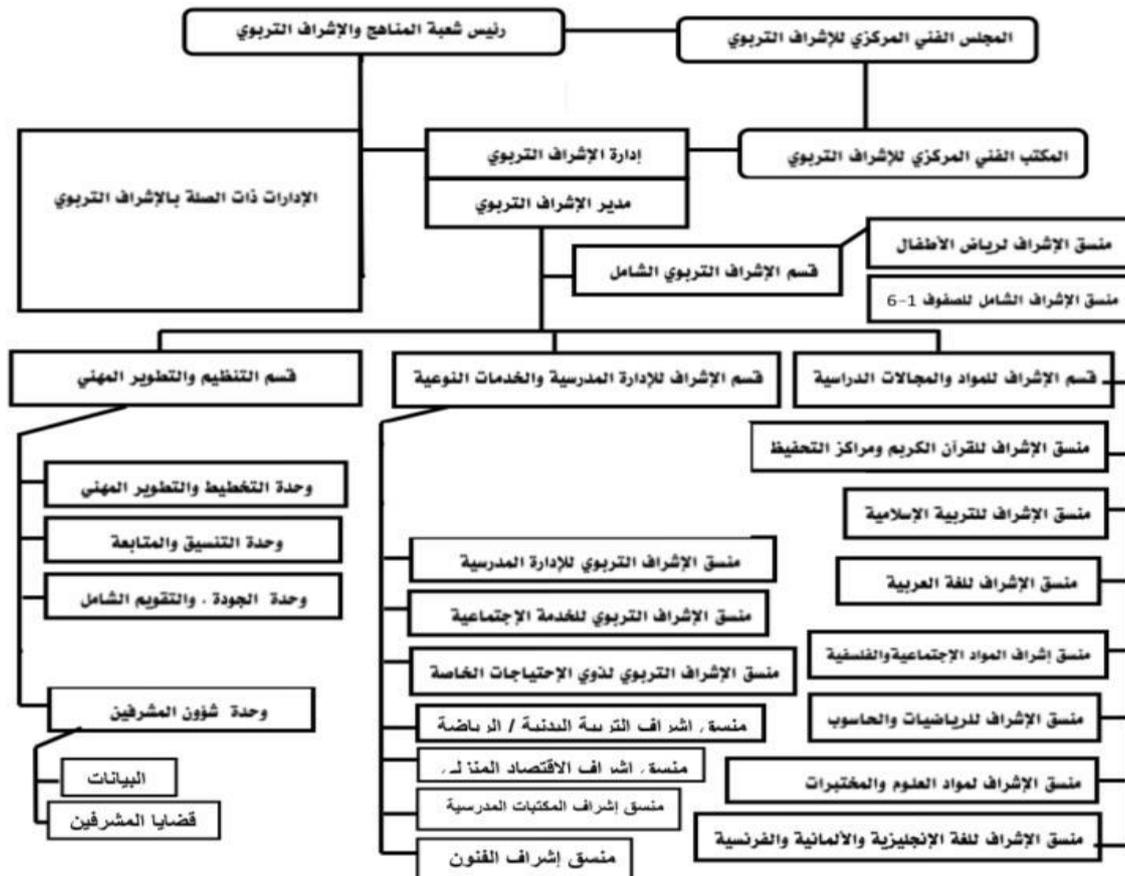
1- البناء التنظيمي للإشراف التربوي على مستوى المحافظات:

حددت اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016، 194) البناء التنظيمي للإشراف التربوي في المحافظات

على النحو المبين في الشكل الآتي:

ثانيا : البناء التنظيمي للإشراف التربوي المركزي (مستوى المحافظة) :

مادة (12) ، يتكون البناء التنظيمي للإشراف التربوي المركزي (على مستوى المحافظة) على النحو التالي :



الشكل (4/1) الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي بالمحافظات (اللائحة التنظيمية، 2016: 194).

يوضح الشكل أن البناء التنظيمي للإشراف التربوي على مستوى المحافظات صورة مصغرة للبناء التنظيمي للإشراف التربوي على المستوى الوزاري، وحددت المادة (6) من اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي أن لكل محافظة إدارة إشراف تربوي تتبع مكتب التربية بالمحافظة تابعة إدارية، وتتبع الإدارة العامة للإشراف التربوي تابعة فنية.

2- البناء التنظيمي للإشراف التربوي على مستوى المديريات

حددت اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي (2016: 194) البناء التنظيمي للإشراف التربوي في المديريات

على النحو المبين في الشكل الآتي

أن يستند الإشراف التربوي على وضوح الرؤية والتبصر بالأهداف، وإجراءات العمل التدريسي، والمشرف التربوي يقوم بالتخطيط للعديد من المهام منها ما يلي:

- 1) المشاركة في اقتراح السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج المتعلقة بالإشراف التربوي في مجال تخصصه.
- 2) المشاركة في تحديد المعايير الفنية والاحتياجات الكمية والنوعية للمشرفين التربويين المهنيين في مجال تخصصه.
- 3) تحليل وتقييم العملية التربوية والتعليمية في مجاله تخصصه، ووضع المعالجات المناسبة لأوجه القصور.
- 4) يخطط لعقد اجتماعات دورية مع المعلمين، وأفراد الإدارة المدرسية، لتحسين ظروف المدرسة، ورفع الأداء فيها.
- 5) يخطط لمساعدة الإدارة في تحسين البيئة المدرسية من حيث التجهيزات والتسهيلات، لتوفير المناخات المناسبة.
- 6) يخطط لمساعدة الإدارة في تطوير الأساليب الإدارية، وإشراك الأطراف الأخرى، كون التربية مسؤولية مشتركة.
- 7) يخطط مع المعلم لتطوير المناهج، وتحسين ظروف الاستفادة منه بأعلى درجة.
- 8) يخطط مع المعلم لإشراك البيئة المحيطة للإسهام وتوافق ثوابتها مع التربية المدرسية.
- 9) يخطط لإعداد التقارير النهائية، بما فيها التقارير الشخصية للمعلمين.
- 10) يخطط لجلسات تصعيد كادر المعلمين، نحو التدريس بالمراحل العليا.
- 11) يخطط لمساعدة المعلمين في حل مشاكل الطلاب التعليمية والتربوية.
- 12) يخطط لتدريب الملمزمين، والثابتين الجدد.
- 13) يخطط لإقامة علاقة خبرة متبادلة بينه، وبين المؤسسات البحثية، والأكاديمية المتاحة.
- 14) يخطط للتقويم الشامل لكل ما يتعلق بظروف التربية المدرسية في نهاية كل عام دراسي.
- 15) يخطط للنمو المهني المناسب للمشرفين المركزيين في تخصصه بالمحافظات في ضوء الاحتياجات والأولويات.

2- مهام المشرف التربوي في مجال التنظيم.

- أ- ينظم لقاءات دورية مع إدارة المدرسة، لبحث أساليب متطورة لقيادات المدرسة.
- ب- ينظم لقاءات فردية وجماعية مع المعلمين، لمناقشة نتائج الزيارة إيجابياً أو سلبياً.
- ج- ينظم مقابلات شخصية مع المعلمين، بهدف توجيههم نحو النمو المهني.
- د- ينظم مع المعلم جلسات تشخيصية علاجية للمشكلات التي تواجه المعلمين أثناء العملية التعليمية.
- هـ- ينظم مع الإدارة المدرسية، حسن توظيف المبنى المدرسي ومرافقه.
- و- ينظم دروس مشاهدة وتبادل زيارات بين المعلمين أنفسهم، ومع المشرف أيضاً.
- ز- ينظم جلسات دورية مع المعلمين الأوائل، لمناقشة نتائج اجتماعاتهم حول المنهج، والظروف المدرسية.
- ح- ينظم الإشراف على الاختبارات النصفية والنهائية، والإشراف على تقدير الدرجات في منطقة علمية.

3- مهام المشرف التربوي في المجال التوجيهي

- أ- يوجه بمساعدة الإدارة المدرسية للارتقاء بأساليب الإدارة.
- ب- يوجه المعلم في تطبيق المناهج، وتذليله، والإسهام في تطويره.
- ج- يوجه المعلم والطلاب نحو التطبع بثوابت المجتمع، وتجسيدها في سلوك إيجابي ممارس.
- د- يوجه المعلم للبحث والاطلاع على كل جديد من العلوم التربوية والاستفادة منها.
- هـ- يوجه المعلم لاستخدام أساليب تربوية مختلفة لحل مشكلات التلاميذ.
- و- يوجه اجتماعات المعلمين لمناقشة القصور، والعمل على تطوير النظام التعليمي والتربوي كاملاً.

- ز- يوجه المعلم للاهتمام بأساليب الاختبارات، والتقويم الحديث بما في ذلك الواجبات وتصويبها.
- ح- يوجه المعلم لرفع تأهيله مهنيًا واجتماعيًا.
- ط- يوجه المعلم للاهتمام بالترتيب للنشاطات المصاحبة للمواد، والعمل على تنفيذها، ضمن خطة المعلم.
- ي- يوجه المعلم إلى توزيع المقررات الدراسية على أشهر السنة.

4- مهام المشرف التربوي في مجال المتابعة.

- أ- يتابع توزيع الكتاب والوسائل، واستكمال نصيب القوة البشرية من المعلمين.
- ب- يتابع مدى استقرار الجدول المدرسي وتنفيذ الخطة.
- ج- يتابع مدى التنفيذ لكل ما يصدر عن التوجيه المركزي، والمحلي من تعميمات ونشرات وخطط.
- د- يتابع الأعمال التحريرية، والأنشطة التربوية المصاحبة، ومعالجة القصور أولاً بأول.
- هـ- يتابع الاختبارات الدورية، والواجبات، ومدى فاعليتها في عملية القياس لمستوى التحصيل.
- و- تابع تنمية الاتجاهات المرغوبة لغرض التطبيع بثوابت المجتمع الاسلامي.
- ز- يتابع مدى استفادة وتوظيف الإدارة المدرسية للتسهيلات المادية والمالية.
- ح- يتابع البيئة المحلية، والمؤسسات الاجتماعية والتربوية الأخرى، لخدمة غايات الدراسة.
- ط- يتابع معالجات المعلم لمشكلات الطلاب التعليمية والتربوية.

5- مهام المشرف التربوي في مجال التقويم

- أ- يقوّم عينات من الشُّعب للمعلمين والتلاميذ.
- ب- يقوّم المناهج ومدى صلاحيتها، ومستوى تنفيذها.
- ج- يقوّم جوانب القوة والضعف لدى المعلمين والتلاميذ.
- د- يقوّم كفايات المعلمين النهائية.
- هـ- يقوّم صلاحية المبنى المدرسي، والكتب، والأثاث، والمعامل، والوسائل.
- و- يقوّم جهود المعلمين لتحقيق الأنشطة التربوية.
- ز- يقوّم نتائج الاختبارات الفصلية والنهائية.
- ح- يقوّم مدى تهيئة البيئة المدرسية للمناخات النفسية والمادية.
- ط- يقوّم نتائج التعليم في جميع المجالات، وتقديم تغذية راجعة لكل جوانب التعليم التي تتطلب المعالجة.
- ي- يقوم بتقويم منهج التعليم الذاتي، لنفسه، وللمعلم، وللتلاميذ.
- ك- يقوّم عمل الإدارة المدرسية فنياً، وإدارياً.

خاتمة المبحث:

واستناداً لما سبق؛ يتبين من الهيكل التنظيمي لجهازي التخطيط والإشراف التربوي؛ أن الهيكل التنظيمي للتخطيط وللإشراف التربوي، شبه متكاملين ويتوافقان في الغالب مع الاتجاهات الحديثة للتخطيط والإشراف التربوي، وقد صدرت العديد من الخطط الخمسية وتضمنت برامج خاصة بالإشراف؛ ولكنهما واستناداً للدراسات السابقة والواقع التعليمي الذي يشهده اليمن في الوقت الحالي يدل على وجود قصور كبير في تنفيذ تلك المهام ومنح الصلاحيات، وتوفير متطلبات العمل، وبالتالي فهناك فجوة كبيرة بين الجانب النظري المتمثل في نصوص القرارات واللوائح التنظيمية، وبين الجانب العملي أو التطبيقي للتخطيط والإشراف التربوي في الواقع، وبالتالي استمرار

المشكلات التي تعيق نشاط المشرف التربوي، وتحده من نجاحه، فالإشراف التربوي بحاجة إلى الحزم في تنفيذ الخطط وتفعيل اللوائح وقبل ذلك التعريف بها، وتوفير الوسائل التي تساعد المشرفين في تنفيذ تلك المهام. لذلك فهما بحاجة إلى الجدية في تنفيذ اللوائح؛ وهو مرهون بجدية القيادات العليا والتزامها باللوائح ومحاسبة المخالفين لها.

• المبحث الثاني- العوامل المؤثرة على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن.

تمهيد:

يعد التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، فقد مارسته الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف؛ لموجة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع، والحيطة وقد أكد الدين الإسلامي على أهمية التخطيط والإعداد المسبق لكل عمل؛ وذلك ضماناً لسلامة سير العمل فقد وردت الكثير من الآيات التي تحث على التخطيط منها: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ {يوسف: 47-49}.

(1) أبرز العوامل المؤثرة في التخطيط التربوي في اليمن:

توجد الكثير من العوامل المحيطة والتي تؤثر على التخطيط التربوي في اليمن؛ ومن منطلق أن مشكلات التخطيط التربوي لا تظهر فجأة بل تتجمع أسبابها، وتزيد حدتها وتتعدد مظاهرها مع مرور الزمان، لذلك يرى مغربه (2008، 141). أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والظروف المحيطة بالنظام التعليمي، تؤدي دوراً مؤثراً على هذه المشكلات، بل تحدد فلسفة هذا النظام، وصياغة أهدافه، وتوجيه سياسته، وذكر هذه العوامل وهي:

(1) العوامل الطبيعية: وأهم هذه العوامل هي: أ- الموقع الجغرافي. ب- العوامل المناخية. ج- التضاريس. د- اتساع المساحة الجغرافية.

(2) العوامل الاجتماعية (الديموغرافية): تتعدد العوامل الاجتماعية التي تؤثر على التخطيط التربوي بالدول العربية جميعاً ومنها - طبعاً - اليمن؛ حيث تنوع أشكالها وأوزان تأثيراتها، حتى إنها "تكاد تكون بغير حصر؛ لأنها في جملتها وتفصيلها المجتمع كله بتركيبته وعلاقاته وتوزيعه ونموه السكاني، وقيمه وعاداته وتقاليده وثقافته وأفكاره وآماله واتجاهاته وطرقه في التفكير

(3) العوامل السياسية: ويتجلى التأثير السلبي للعوامل السياسية على الخطط التربوية على النحو الآتي:

a. غموض الفلسفة التربوية: ويعني الجمود وعدم المرونة الكافية لإحداث التغيير والتطوير اللازم.

b. تأثير الإرادة السياسية: "ويظهر ذلك بوضوح فيما يسمى بالفجوة بين النص والتطبيق، أو قصور التنفيذ عن تحقيق الأهداف المرسومة، وكذا الخطاب الرسمي للدولة وموقع التربية ضمن قائمة الأولويات للدولة والتي تعكسها الميزانية المخصصة للتعليم".

c. الخلافات الناشئة بين السياسة والتخطيط، وما تقود إليه من ضعف المشاركة الشعبية.

(4) العوامل الاقتصادية: وباستقصاء العوامل الاقتصادية المؤثرة على التخطيط التربوي نجد أنها كثيرة، وأهمها:

a. الاستقلال الاقتصادي: وهو عامل مهم من عوامل التغيير الاجتماعي وشرط ضروري لنجاح التخطيط القومي، ذلك أن اليمن تعاني من هشاشة الوضع الاقتصادي وقلة الناتج المحلي.

b. الفقر والبطالة.

(5) العولمة وتأثيرها على التخطيط التربوي: يرى اليحياوي، (2003) <http://www.elyahyaoui.org/interview-hafid-rissani.htm>

أن العولمة "في محدداتها، في جوهرها، في مضمونها، في مكوناتها العضوية، هي أصلاً وبالأساس ظاهرة اقتصادية صرفة، وفضاء اشتغالها البعيد المدى اقتصادي، بيد أن تبعيتها، انعكاساتها، آثارها، وصاياها الكبرى تتفرع لتطال الثقافة والسياسة واللغة، ولربما أيضاً ما يسمى بالهوية والخصوصية والذاتية أو غيرها، فهي انتقائية في أسلوب تعاطيها مع باقي الثقافات، واختزالية لهذه الأخيرة في ذاتها، وقاتلة، فضلاً عن كل ذلك لمبادئ الاختلاف والتنوع، الذي لا مستقبل للجنس البشري بيولوجيا على الأقل في غيابها أو تغييرها".

(6) عوامل البناء المؤسسي: إن تأثير هذه العوامل على جهاز التخطيط والخطط التربوية بصور كثيرة، منها:

a. التشريعات الرسمية والسلطة التنفيذية:

b. الفساد الإداري والمالي.

c. تضخم الهيكل التنظيمي والوظيفي للدولة.

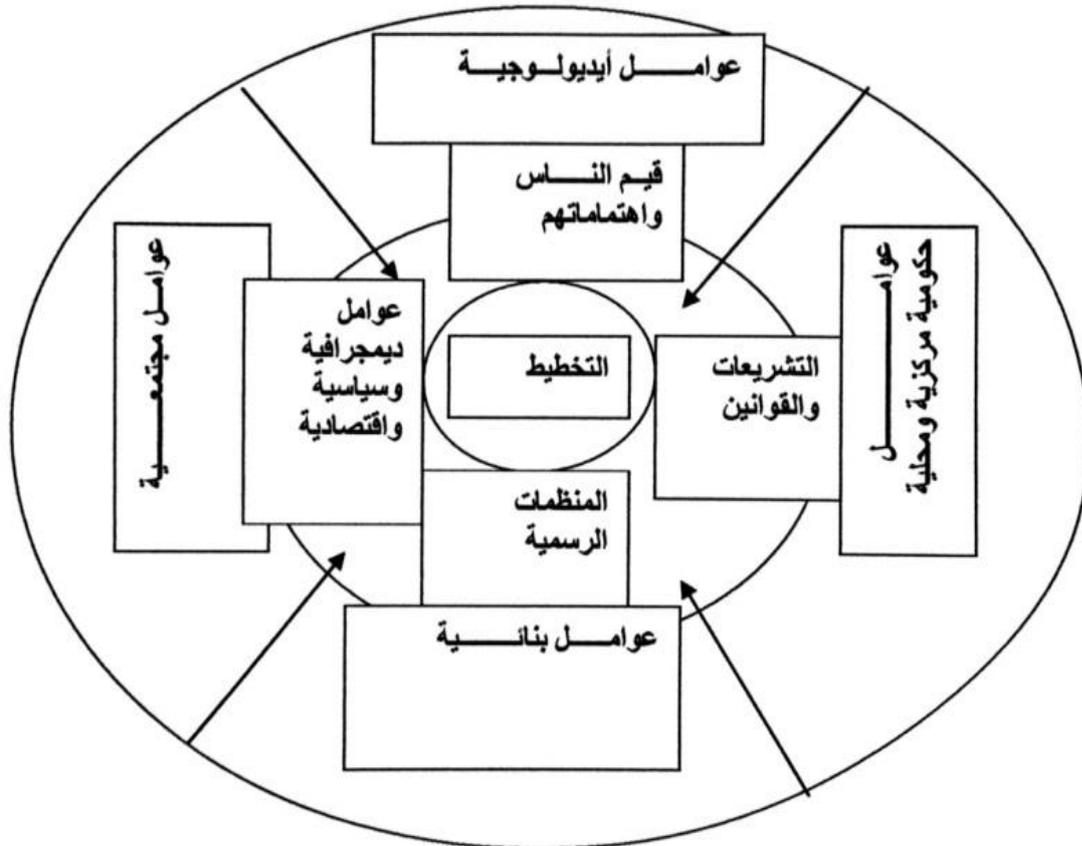
d. قلة التواصل بين المخططين والمنفذين.

e. قلة توفر المتخصصين في مجال التخطيط والمتابعة.

f. وقوف المستفيدين من بقاء الأوضاع الحالية.

(7) عوامل تطورات العلوم والتقانة (المعلوماتية): ويقصد بها عوامل نقل المعلومات عن طرق التكنولوجيا.

ويمكن بيان تأثير العوامل على التخطيط للإشراف التربوي من خلال الشكل الآتي:



الشكل (1/2) العوامل المؤثرة على التخطيط التربوي في اليمن (مغربه (2008: 143).

2) مجالات التخطيط للإشراف التربوي

إن المشرف التربوي معني بتقويم العملية التربوية والتعليمية في المدارس بعناصرها المختلفة، اتفق كلٌّ من المخلافي (2005، 124) والأسدي وإبراهيم (2003، 231) وعلام (2003، 209) ودليل الإدارة المدرسية (2002، 218) وأحمد (2002، 159) وعطوي (2001، 265) على آلية. وقامت الباحثة بتلخيصها على النحو الآتي:

- 1- التخطيط لأسس ومبادئ التقويم خدمة للإشراف: وتتمثل تلك الأسس والمبادئ بما يلي
أ- أن يكون هدف التقويم في الخطة تطويراً وليس نهائياً.
ب- أن يكون مستمراً.
ج- أن يكون جزءاً متفاعلاً مع العملية التربوية بجميع عناصرها.
د- أن يتم في ضوء معايير محددة، موضوعه مسبقاً ومعرفة لدى المستهدفين.
هـ- أن يركز القياس على مجموعة من الأدوات والوسائط المتناهية في الدقة.
- 2- التخطيط لتحديد أهداف عملية التقويم الشامل للمهام الإشرافية.
- 3- التخطيط لإعداد وتوظيف معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية تستخدم لتحديد التقدم والتأخر عن الأهداف، وتختلف طبيعة المعيار باختلاف الأمر المراد التخطيط لتقويمه، وتنقسم المعايير إلى نوعين هما:
أ- معايير إدارية: تركز على النشاطات الأساسية، ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.
ب- معايير تقنية: تحدد ماهية وكيفية العمل، وطرائق التنفيذ والاستخدام (المخلافي، 2005، 124).
- 4- التخطيط لمتابعة الأداء الفعلي بعد مرحلة الإعداد للمعايير، وفيها يتم التقويم الشامل بهدف توقع الخطأ، ومنع حدوثه أو الاستعداد لمواجهته، أحمد (2002، 159)، ثم يأتي التخطيط لمرحلة قياس الأداء.
- 5- التخطيط لأنواع البيانات التقويمية وأساليبها ووسائلها ومصادرها ومواقعها.
- 6- تخطيط أنواع التقويم: تتضمن خطة المشرف التربوي لتقويم برامج الإشرافية عدد من أنواع التقويم تفرضها طبيعة الهدف من التقويم (أ- تمهيدي. ب- تطويري. ج- نهائي. د- تطبيقي).
- 7- التخطيط لإكساب المعلمين مهارات بناء الاختبارات التحصيلية.

خاتمة المبحث:

استناداً لما توفر من الدلائل والأدبيات التي تم عرضها وخصوصاً ما أكدت عليه الدراسات السابقة، وما يؤكد الواقع فجميع العوامل السالفة- ما زالت تؤثر بشكل كبير على التخطيط للإشراف التربوي في اليمن، وبالتالي فإن الضرورة تفرض وتؤكد الحاجة الماسة إلى تظافر الجهود من قبل المسؤولين؛ في قيادة وزارة التربية والحكومة اليمنية ومختلف الأطراف الفاعلة لتخطي هذه العقبات، والتخفيف من آثارها، كما يتوجب على المخططين للإشراف التربوي أن يكونوا على مستوى من الوعي الثقافي ويمتلكون المهارات والكفايات التخطيطية التي تمكنهم من التعامل مع مختلف جوانب العملية التربوية بدقة وتوازن وثبات نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

المبحث الثالث- متطلبات النجاح للتخطيط لتطوير الإشراف التربوي في اليمن.

1) متطلبات تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي:

- يتفق كلٌّ من العجمي (2008، 415-432)، أبو الروس (2004، 13)، الفرا (2005، 9)، القطامين (2002، 68)، أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي الناجح في أي مؤسسة تعليمية هي كما لخصها الباحثان في الآتي:
- 1- بناء إجماع من أجل التغيير: لأن البعض يقاوم التغيير ويتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، لذلك فمن الضروري التغلب على هذا التضارب نحو التغيير وبناء إجماع من أجله.
 - 2- التركيز على احتياجات النظام التعليمي: يجب أن يكون هناك رؤية شاملة للنظام التعليمي قبل البدء في عملية التخطيط، وهذه الرؤية تساعد في التركيز على قضايا النظام التعليمي واحتياجاته وترتيبها وفق أولويات معينة.
 - 3- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي: الفهم الواضح لثقافة النظام التعليمي شرطاً ضرورياً لأي عملية تخطيط ناجحة، وليس شرطاً أن تكون هذه الثقافة حديثة، فمن الممكن أن تكون حديثة، ولكنها ناقصة وتتسم بالفوضوية المنتظمة، ولكن الأهم هو مراعاة هذه الثقافة حتى نستطيع أن نحدد من أين تبدأ عملية التخطيط.
 - 4- تعزيز مشاركة فعالة لكل عناصر النظام التعليمي: يتطلب التخطيط الاستراتيجي الناجح مشاركة فعالة من كل العناصر على مستوى النظام التعليمي
 - 5- تأمين قيادة فعالة للنظام التعليمي: إن التخطيط الاستراتيجي يتطلب توضيحاً لجوانب القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، وبالتالي فإن الحاجة إلى قيادة تتسم بالصراحة والانفتاح والتشجيع عليهما أمراً حيوياً وهاماً لعملية التخطيط، وليس شرطاً أن يكون القائد خبيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي، بل أن يكون لديه مهارات وإمكانات تساعد في الوصول إلى المصادر التي تمكنه من تأمين النصيحة التي يحتاجها الأفراد عند وضع الخطة وجدول التنفيذ.
 - 6- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.
 - 7- التخصيص المتوازن لموارد النشاطات التنفيذية المختلفة.
 - 8- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.
- ولكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه، لابد من توفير مجموعة من الشروط:
- أ- المعلومات ومواصفاتها (الدقة- المصدقية- الوضوح)
 - ب- الإدارة السياسية (لأنها تؤثر على التخطيط).
 - ج- الدعم المالي الكافي.
 - د- الفريق المؤهل التكامل في الخبرة والقرارات.
 - هـ- المشاركة الواسعة في كل المجالات (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية).
 - و- الالتزام من قبل جميع من يشارك في نجاح وفشل العملية التخطيطية.
- وتتطلب مستجدات العصر الحالي إيجاد مخطط متميز على مستوى عال من المهنية، والخبرة التي تمكنه من الريادة التربوية والتخطيط الجيد والتفكير المتأمل، والكفايات التي تجعل منه عنصراً فعالاً في التغيير والتطوير.

2) الأسس التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لمهام الإشراف التربوي:

وبما أن التخطيط الاستراتيجي أصبح عملية ملازمة للتربية- على اعتبار أن التربية عملية استثمارية- فإن المشرف التربوي في أمس الحاجة إلى التخطيط لعملية الإشراف، وهذا التخطيط لا بد أن يقوم على أسس لا يمكن للمخطط أن يبني خطته إلا بها، وبعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات التي أجريت في هذا المجال مثل المخلافي (2002: 41) وعبد الهادي (2002: 260) ويونس (2009: 85) فقد أجمعوا على ضرورة الأخذ بهذه الأسس، وقام الباحثان بتلخيصها على النحو الآتي:

- 1- الانطلاق: من الغايات والسياسات العامة، والاستراتيجية المقررة لتطوّر المجتمع في شتى مجالاته
- 2- القيم الأساسية: الرؤية التصورية للإشراف، والرسالة التي صاغها المكتب الفني، أو المشرف لعمله، وهذه تلعب دوراً محورياً في توجيه الخطط، وفي بنائها وترجمتها إلى أنشطة وإجراءات.
- 3- التحديد الواضح للأهداف: بحيث يكون الهدف النهائي من التخطيط هو تنفيذ هذه الأهداف.
- 4- فهم المشرف الصّحيح لأهداف المناهج الدّراسية وتكاملها، ووحدتها ومعرفته بطرق وأساليب واستراتيجيات التدريس ووسائله وتقنياته وأساليب وأدوات التقييم.
- 5- الإلمام التام بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات المحددة للمشرف ولغيره من المستهدفين من خلال اللوائح والتعليمات، والإلمام بالقوانين.
- 6- معرفة المشرف لخصائص المعلمين والمتعلمين: وقدراتهم واحتياجاتهم بحسب المرحلة العمرية، ودراسة الوقت المتاح والإمكانات المتوفرة من حيث: الأجهزة، والأدوات، والوسائل، واختيار أفضلها عبد الهادي
- 7- مراعات الإمكانات المادية والبشرية: والتفريق بين الطموح في التخطيط وبين الجموح أو الطفرة فيه.
- 8- العلمية: فالتخطيط منهجه هو منهج البحث العلمي الذي يقوم على أساس تحديد المشكلات، واستكشاف أبعادها، ومعرفة جوانبها، وكذلك العوامل المؤثرة فيها، ثم محاولة ترتيب وتصنيف المعلومات الخاصة بها.
- 9- الاخذ بالاعتبار كافة احتمالات التغيير في الظروف والشروط والإمكانات.

3) معايير وشروط تخطيط المشرف التربوي لمهامه الإشرافية تخطيطاً استراتيجياً:

إذا كان التخطيط للإشراف التربوي عملية فكرية منظمة فإنه لا بد من معايير وشروط تقوم عليها لضمان إشباع الحاجات، وإدارة الوقت، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وفقاً لخصائص وصفات بارزة يستطيع المشرف إنجاز خطته وفقها، وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، واجمع كلٌّ من (وزارة التربية والتعليم/ البرنامج الأساسي لتطوير الإدارة المدرسية (2005: 50)، سافيا، شايدا (2004: 14- 16)، ولخصها الباحثان في الآتي:

- 1- تحديد التطورات التي يسعى إلى تحقيقها المشرف لدى المستفيدين من الإشراف.
- 2- أن يقوم التخطيط للإشراف على أساس الحاجة الفعلية للمستهدفين من العملية الإشرافية، والتي يتوصل إليها المشرف من خلال تحليل المعلومات، ووضع الأولويات.
- 3- الاستفادة القصوى مما هو متاح من الموارد المادية والبشرية.
- 4- أن ينسق المشرف للأعمال، ويحدد الزمن المتوقع لكل أولوية، مع ترتيب الأولويات.
- 5- أن يضع المشرف في اعتباره ما يستجد من أعمال لم تؤخذ بعين الاعتبار، وأن توضع خطة احتياطية لمواجهة الطوارئ.

- 6- بناء المشرف الخطة الحالية على نتائج الخطط السابقة، مستفيداً من إيجابياتها ومبتعداً عن سلبياتها، وأن تبدأ السياسة التخطيطية الجديدة من أدنى السلم أو من الوحدة الإدارية الدنيا وهي المدرسة.
- 7- الثبات وقلة التغيرات المفاجئة في الخطة (الاستقرار النسبي).
- 8- التنسيق بحيث تخرج الخطة متكاملة المفردات الداخليّة لها، والتنسيق ما بين الأهداف والوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتنفيذ.
- 9- التقويم المستمر للخطة؛ وذلك بتعزيز الجوانب الإيجابية والابتعاد عن السلبيات.
- 10- فهم جميع القائمين بالخطة لأهداف الخطة، ومراحلها الإجرائية.
- 11- التفريق بين مهام التخطيط ومهام التنفيذ، وبين هذه ومهام متابعة التنفيذ.
- 12- وضع المتابعة وفق برامج زمنية تحدد فيها الجهات التي ستقوم بها، ومتى، وأين، وما الوسائط الموضوعية بتصريفها، وما الجهات التي ترفع إليها نتائج أو تقارير، المتابعة.

4) متطلبات التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالبيانات ونظم المعلومات:

- يعتمد تحسين البرنامج التعليمي على التخطيط السليم والنظر في أهداف التعليم وأساليبه، وتشخيص نقاط القوة، ونقاط الضعف، في هذا البرنامج، الكمالي (2006، 67)، وبالتالي فإن المشرف معني بتوفير متطلبات نجاح تخطيطه الاستراتيجي، وذكر الكمالي (2006، 70) والأسدي، وإبراهيم (2003، 287-305) والمخلافي (32، 2002-35) وعبد الهادي (2002، 259) وعطوي (2001، 103-105) هذه المتطلبات، وأهمها الآتي:
- 1- البيانات السكانية والتعليمية: معلومات كمية وإحصاءات عن مجموع المتعلمين في المديرية التي يعمل فيها، وإحصاءات عن عدد المعلمين والإداريين والفنيين في مدارس المديرية التي يعمل فيها، وإحصاءات عن الأبنية المدرسية، وحالة المبنى، وسعته، وحجمه، وموقعه في البيئة المحلية، ومداخلة، وتصميمه وتنظيمه الداخلي من أجل تحسينها، ويسمى هذا بالتحليل الاستراتيجي للواقع.
 - 2- المعلومات النوعية: هي كل ما يخص جوهر العملية التعليمية، من أهداف وسياسة وفلسفة تعليمية.
 - 3- معلومات تخص مكونات المنهج؛ الكتب وطبيعة محتوياتها من حيث أهدافها، وطرائق ووسائل تدريسها وتقويمها، والبدائل المناسبة للتدريس والتقويم.
 - 4- معلومات تخص البيئة المدرسية من حيث نظام التربية المدرسية المعمول به، ونظريات وأساليب التعليم والتعلم الجارية ونظام الاختبارات ومصادر ومراكز التعليم، وأنواع الأنشطة المتوفرة، والجدول التدريسي الأسبوعي، ومدى شعور الجميع بالاستقرار النفسي في المدرسة.
 - 5- المعلمين من حيث اسمائهم، ومؤهلاتهم العلمية والتربوية، وتخصصاتهم، والصفوف والمدارس التي يعملون بها، والتقارير الإشرافية السابقة لهم، واحتياجاتهم المهنية، وتطلعاتهم وآمالهم، ومقدرتهم على النمو والتعاون، وإيمانهم بالأسلوب العلمي في البحث التجريبي.
 - 6- الطلبة من حيث صفاتهم الجسمانية، والنفسية، والميول والقدرات والاهتمامات التي يتمتع بها كل واحد منهم.
 - 7- البيئة المحلية وتشمل: معرفة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والجغرافية التي تؤثر في عملية التعليم والتعلم، ومعرفة مدى تفاعل المجتمع مع الأسرة المدرسية ونوع العلاقات السائدة بين المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، ثم ما يريد المواطنون من البرنامج التعليمي، وهذا يسمى تحليل البيئة الخارجية.
 - 8- معلومات عن المشكلات المدرسية.
 - 9- معلومات عن أنظمة التسجيل والاختبارات.

- 10- تعاون الإدارة الإشرافية، وكذا المدارس المستهدفة والعاملون فيها مع المشرف وتسهيل مهامه.
- 11- منح المشرف التربوي سلطة قوية يتمكن من خلالها من اتخاذ القرارات التخطيطية: ويتم ذلك من خلال تدريبه، الكمالي (2006، 70). وبالنظر لهذه المتطلبات يبرز تساؤل عن مدى توفرها في الواقع؛ وبالفحص في الأدبيات الصادرة خلال السنوات الماضية؛ نجد أن معظمها غير متوفر؛ أو متوفر بنسبة لا تفي بالحد الأدنى من متطلبات النجاح، وذلك كما سيتبين من المطلب التالي.

5) كفايات المشرف التربوي التخطيطية لمهام وضع الخطط الإشرافية:

- يحتاج التخطيط للإشراف التربوي إلى امتلاك المشرفين لكفايات تخطيطية تمكنهم من إنجاز مهامهم الإشرافية، ومن تلك الكفايات وفقاً للكمالي (2006: 81) الآتي:
- أ- تبني رؤية تحقق أهداف الإشراف.
 - ب- تبني رسالة تحقق الرؤية لتحقيق أهداف الإشراف.
 - ت- جمع البيانات والإحصاءات من مصادرها- من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية- اللازمة للتخطيط الإشرافي.
 - ث- تحديد مصادر اشتقاق أهداف الخطة الإشرافية.
 - ج- الاستخدام الأمثل للبيانات والمعلومات والإحصاءات في التخطيط الإشرافي.
 - ح- وضع الخطط بناءً على تحديد نقاط القوة والضعف في مجال العمل الإشرافي.
 - خ- تحديد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين من الإشراف.
 - د- ترجمة الأهداف العامة للخطة السنوية شاملة لمجال عمل المشرف.
 - ذ- إعداد الخطة الزمنية لمهام المشرف خلال العام الدراسي.
 - ر- تحديد المعاونين لتنفيذ مهام الأنشطة الإشرافية.
 - ز- اختيار الأساليب الإشرافية المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - س- اختيار الوسائل الإشرافية المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - ش- تحديد مؤشرات يمكن على أساسها قياس ما تحقق من الأهداف.
 - ص- اختيار أساليب التقويم المناسبة لقياس ما تحقق من الأهداف.
 - ض- مساعدة المعلم في وضع خطط تدريسية بمستويات مختلفة.
 - ط- مشاركة المشرف للمكتب الفني لمادته في بناء الخطة الإشرافية.
 - ظ- المشاركة في وضع خطة المجلس التوجيهي المدرسي.
 - ع- التخطيط لعملية التوجيه.

خاتمة البحث:

وهكذا يتضح أن التخطيط للإشراف التربوي يشمل جميع عناصر العملية التعليمية وغرضه الأساس تحسين التفاعلات بين المشرف وعناصر العملية التعليمية، وتحسين التفاعلات بين عناصر العملية التعليمية نفسها، كما أن التخطيط لمهام الإشراف التربوي يجعلها عملية تشخيصية، وقائية، علاجية، ووظيفة ترافق جميع العمليات الإشرافية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم بهدف توقع الخطأ ومنع حدوثه قبل وقوعه، وفي ذات الوقت فواقع

التخطيط للإشراف التربوي في اليمن ما زال يواجه الكثير من جوانب القصور؛ التي تحول دون تحقيقه للأهداف المنشودة منه.

المبحث الرابع- أبرز معوقات التخطيط للإشراف التربوي في اليمن.

رغم جدوى وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التعليمية، إلا أنه مازال هناك الكثير من العقبات التي تواجهه التخطيط عامة والتخطيط للإشراف التربوي في اليمن، وأهمها وفقا لكل من (حمادي، 2017: 121) و(مغربه، 2008: 321-323): الآتي:

1) معوقات التخطيط التربوي المتعلقة بمجال إعداد وتصميم الخطط التربوية

- يواجه إعداد وتصميم الخطط التربوية مشكلات ومعوقات كثيرة أهمها الآتي:
- 1- ضعف التكامل بين خطط التربية وخطط التنمية الشاملة.
 - 2- قلة الأخذ في الاعتبار توفر الإمكانيات اللازمة لنجاح الخطة.
 - 3- غلبة الجانب الكمي الإحصائي على الخطط التربوية.
 - 4- ضعف الرؤية التنبؤية بالمتغيرات المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة.
 - 5- ضعف تكامل الخطط التربوية المركزية مع الخطط المحلية.
 - 6- قصور في وضع عدد من البدائل للخطة التربوية.
 - 7- قصور في التدقيق الزمني لمراحل سير الخطة.
 - 8- الصعوبات الناشئة عن الأنماط والصيغ الجديدة للتعليم.

2) معوقات التخطيط التربوي المتعلقة بمجال كفايات المخططين وتدريبهم:

- يعاني هذا المجال كما بينت نتائج الدراسة من مشكلات كبيرة وأهمها
- 1- محدودية الحوافز الممنوحة للعاملين في التخطيط التربوي
 - 2- غياب التكوين المستمر لأطر التخطيط التربوي
 - 3- النقص الحاد في أطر التخطيط التربوي المتخصصة
 - 4- ضعف محتوى برامج تدريب العاملين بالتخطيط
 - 5- تبديد الكوادر التخطيطية المتاحة بالنقل للعمل في ميادين أخرى.
 - 6- غياب مبدأ الصراحة والشفافية العلمية لدى بعض المخططين.
 - 7- قلة اهتمام المخططين بالاطلاع على كل جديد في التخطيط للتربية.
 - 8- عدم كفاية التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتجزئته على فترات متباعدة.
 - 9- تغيير المدربين في العام الواحد أكثر من مرة.

3) معوقات التخطيط التربوي المتعلقة بمجال البيانات ونظم المعلومات:

- ومن المعوقات والمشكلات التي كشفت عنها نتائج دراسة (مغربه، 2008: 321):
- 1) قلة الدراسات والبحوث الميدانية التي تخدم التخطيط التربوي
 - 2) غياب نظام حديث لتجميع المعلومات المطلوبة للمخطط التربوي.

- 3) قلة البيانات والمعلومات عن الواقع الديموغرافي.
- 4) قصور في أرشفة وثائق السنوات الماضية والاستفادة منها.
- 5) القصور في معالجة البيانات وتحويلها إل معلومات مفيدة.
- 6) الافتقار للتجهيزات الحديثة الضرورية للعمل (حواسيب- إنترنت... الخ).

4) معوقات التخطيط التربوي المتعلقة بالعوامل المحيطة ببيئة التخطيط

- 1) غياب سياسة واضحة للتنسيق بين مختلف الإدارات داخل الوزارات.
- 2) محدودية مشاركة المخططين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 3) التأخر في اتخاذ القرارات التخطيطية.
- 4) تفرد أجهزة التخطيط المركزية بالتخطيط والمتابعة
- 5) ضعف ملائمة توزيع العاملين عل وظائف التخطيط التربوي
- 6) ضعف الاتصال بين العاملين في أجهزة التخطيط التربوي.
- 7) التغييرات المتتالية في المراكز القيادية ولا سيما التخطيطية منها.
- 8) اعتماد معايير غير سليمة في اختيار العاملين بأجهزة التخطيط التربوي.
- 9) قصور في التشريعات المنظمة لاختصاصات وحدات التخطيط

5) معوقات التخطيط التربوي المتعلقة بمجال تمويل الخطط التربوية:

يعاني مجال تمويل الخطط التربوية في اليمن من مشكلات كبيرة، وأهمها: (مغربه، 2008: 323):

- 1) قلة المخصصات المالية المرصودة لتنفيذ الخطط التربوية.
- 2) القصور في تنوع مصادر تمويل الخطط التربوية.
- 3) غياب الميزانية القائمة عل البرامج والمشاريع التربوية
- 4) التأخر في صرف الاعتمادات من قبل وزارة المالية
- 5) ضعف التحكم في ترشيد النفقات المالية المتاحة.
- 6) ضعف ترجمة مشروعات التعليم إلى نفقات مالية مفصلة وواضحة المعالم
- 7) الارتفاع المفاجئ للأسعار والأجور خلال سنوات الخطة
- 8) اعتماد جزء من مشاريع الخطط عل القروض والمنح الخارجية
- 9) صعوبة توزيع استثمارات الخطة بدقة عل مختلف أنواع التعليم ومراحلها

خاتمة البحث:

يتبين من استعراض معوقات التخطيط الاستراتيجي؛ أنه ورغم أن التخطيط شرط للنجاح الإدارة التعليمية، من أعلى الهرم التعليمي، الإدارة العليا (الوزارة) مروراً بالمستويات الإدارية الوسطى حتى يصل إلى الإدارة التنفيذية (المدرسة)، وليس شعاراً يرفع، أو أسلوباً للدعاية، أو حيلة تزين المؤسسة، أو وظيفة روتينية بأداء شكلي يبرر قيام المؤسسة بواجبها، فإنه يتطلب جهوداً علمية وعملية متواصلة وعمل خلاق؛ للحد من المشكلات وإزالة المعوقات، بما ينقل المؤسسة التعليمية إلى وضع متميز، يمكنها من القيام بواجباتها ومسئولياتها تجاه مجتمعها بكفاية وفاعلية عالية.

مناقشة النتائج:

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي بينت نتائجها أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تقييم التنفيذ للاستراتيجيات الموضوعية مع مراعات التنبؤ والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية قبل التخطيط؛ مثل دراسة حمادي (2017) ودراسة محمد (2012). وتوصل البعض الآخر من الدراسات إلى أهمية ممارسة التخطيط التربوي وتوفير الكفايات التخطيطية للمهام الإدارية والإشراف التربوي، مثل دراسة الحري (2017) ودراسة مغربه (2008)، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع الدراسة الحالية. وتوصلت بعض الدراسات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي مثل دراسة ذيبان (2010)، ودراسة الكمالي (2006)، وبذلك تكون قد اتفقت مع الدراسة الحالية في أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي. كما اتفقت دراسة محمد (2009) مع هذه الدراسة في أن هناك فجوة بين الخطط النظرية والخطط التفصيلية التطبيقية من حيث التنفيذ. وهناك دراسات بينت نتائجها وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي مثل دراستي (مغربه، 2008) و (الشاعر، 2007) وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية. معظم الدراسات أجمعت على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأنه يجب نشر الثقافة التخطيطية بين المؤسسات للتغلب على المعوقات لها مثل دراسة (Robinson, 2005) وبهذا تكون قد اتفقت مع الدراسة الحالية، والنتائج أيضاً التي اتفقت مع الدراسة الحالية نتيجة أنه يجب توفير المصادر المادية وشبكات الدعم الاجتماع لا نجاح عملية التخطيط وتكوين القادة مثل دراسة (Wolfe, 2009)..

خاتمة الدراسة:

يخلص الباحثان مما سبق إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لنجاح الإشراف التربوي، وأنه خيار لا مناص عنه، وأن متطلبات توظيفه في الإشراف التربوي ملحة جداً؛ حيث يتطلب توفر الجدية والإرادة لتبنيه، مع تظافر الجهود الرسمية والشعبية، ويجب أن يبدأ من رأس الهرم التعليمي، بتبنيه من قبل قيادة وزارة التربية والتعليم والإدارات العامة للتعليم بالمحافظات، ثم بقية الإدارات وبحيث لا يقتصر على الإشراف التربوي فحسب، بل جميع وحدات الوزارة، مع الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير كل متطلبات توظيفه لتطوير الإشراف التربوي والنظام التعليمي بشكل عام، وأساس النجاح في ذلك سيادة الحوكمة ومبدأ الشفافية والعدالة، مع الانفتاح على الجميع؛ بحيث يشارك الجميع في عملية التخطيط، في أجواء ديموقراطية، وعلاقة إنسانية، بعيداً عن التهديد والتخوين؛ ليفضي ذلك إلى علاقات عمل صحية وسليمة.

التوصيات والمقترحات:

استناداً لنتائج الدراسة، يوصي الباحثان ويقترحان الآتي:

- 1- إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين بشكل مستمر، وفق كفاياتهم واطلاعهم على المستجدات المطروحة عالمياً، ووضع معايير دقيقة لتقييم أداء الموجه التربوي.
- 2- وضوح أهداف السياسة التعليمية والتخطيطية والالتزام بفترة زمنية محددة لتنفيذ الخطة التربوية.
- 3- تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، وإعطاء أولوية لتقييم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 4- زيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد المشرف التربوي على أداء عمله بكفاءة، بما فيها تشجيعهم على البحث العلمي، وإتاحة الفرصة لهم للتدريب في الخارج

- 5- إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والطلاب ونتائج الاختبارات حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 6- مشاركة جميع القوى الفاعلة بالعملية التعليمية البيئية الداخلية (قيادة ومشرفين ومعلمين وطلاب) والبيئة الخارجية (أولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية ورجال الأعمال) في عملية التخطيط الاستراتيجي التربوي وفي التنفيذ والمتابعة.
- 7- إعطاء دورات تدريبية وتأهيلية في التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية وخصوصاً قيادة الإشراف التربوي عن وضع الخطط وكيفية تنفيذها ومتابعتها وتقييمها.
- 8- تعزيز مكانة المشرفين التربويين وإعطائهم صلاحيات وسلطات أكبر والاستماع إلى أفكارهم والأخذ بأرائهم.
- 9- إجراء دراسات مماثلة في الموضوعات الآتية:
 - 1- اتجاهات القيادات التربوية نحو الإشراف التربوي وتطويره في ضوء اللائحة التنظيمية.
 - 2- تنوع مصادر تمويل الإشراف التربوي في اليمن بالاستفادة من التجارب المعاصرة.
 - 3- تقويم نظام الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية بالمقارنة مع دول مختارة.

قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- أولاً - المراجع بالعربية
- أحمد، حنان اسماعيل (2002): استراتيجية مقترحة لتفعيل نظم المتابعة والإشراف في قطاع التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، "مجلة التربية والتنمية"، العدد 26-25، السنة العاشرة، ص 153-202.
- الاسدي، سعد جاسم؛ وإبراهيم، مروان عبد المجيد (2003): الإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبوري، حسين (2010): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت.
- الحاج، أحمد على (2001): التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الحربي، زعفران منصور (2016): مشكلات التخطيط التربوي وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية والقران الكريم، ام درمان، السودان.
- حسين، حسن مختار (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، عدد (6) ص (159-210).
- 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 تقييمية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، كلية التربية، الخرطوم، السودان.
- 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.
- رئيس مجلس الرئاسة (1993): قرار جمهوري رقم (28) لسنة 1993 بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم. الجريدة الرسمية. عدد (7). 15/04/1993.

- سافيا وشايدا، ر.ن. و.ب.، د. (2001): المدرسة إدارة وتنظيماً، ط1، تعريب سعيد عبد الخبير النوبان، دار عدن للطباعة والنشر، عدن، اليمن.
- 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.
- سلطان، جاسم (2010): الفكر الاستراتيجي في فهم التاريخ (دائرة فلسفة التاريخ): ط4: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
- عبد الهادي، جودت عزت (2002): الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد حسين (2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظري والتطبيقي، دار المسيرة للنشر، عمان.
- عطوي، جودت عزت (2001): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدرار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفراء، ماجد محمد (2003): آراء حول السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني - دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلة (11) عدد (2).
- 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.
- مجلس الوزراء (2004): قرار مجلس الوزراء رقم (260) لعام 2004 بشأن إنشاء إدارات عامة للتخطيط والمتابعة وتقييم الأداء في الوزارات والأجهزة الحكومية المركزية. مجلس الوزراء. 2004/9/7.
- محمد، شوقي عبده السلام (2012): تقييم تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي بأمانة العاصمة في ضوء أهدافها الكمية، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن
- المخلافي، سلطان سعيد (2002): واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم السودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة صنعاء العدد الأول -المجلد الأول، يناير/يونيو/.
- المدلل، نعيمة (2003): تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مركز البحوث والتطوير التربوي(2001): تقييم مستوى تنفيذ المهام الفنية المنصوص عليها في لائحة التوجيه الفني، منشورات مركز البحوث والتطوير التربوي، صنعاء.
- المطيري، طلال بركه فهد حسن (2018): تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير. مقدمة إلى كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر: الرابط: <http://kenanaonline.com/users/drkhaledomran/posts/1027588>
- مغربه، فهد صالح قاسم (2008): مشكلات التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس السويسي، الرباط: المغرب.

- النعمان، محمد حمود علي (2005): واقع الإشراف التربوي في اليمن ومتطلبات تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم السودان.
- وزارة التربية والتعليم (2001أ): مشروع لائحة مهام وزارة التربية والتعليم. مطابع الوزارة. صنعاء.
- وزارة التربية والتعليم (2001ب): مهام واختصاصات المكتب الفني وأهم منجزاته خلال الفترة من 1998- 2001. صنعاء: 11/04/2001.
- وزارة التربية والتعليم (2002): دليل الإدارة المدرسية، مطابع وزارة التربية. صنعاء: الجمهورية اليمنية.
- وزارة التربية والتعليم (2009): الهيكل التنظيمي للوزارة. مطابع وزارة التربية والتعليم. صنعاء. وللمزيد يمكن الرجوع لموقع الوزارة، على الرابط:
<http://www.yemen.gov.ye/portal/education.tabid/554/Default.aspx?PageContentMode=1>
- وزارة التربية والتعليم قطاع المناهج والتوجيه (2016): اللائحة التنظيمية للإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، الإطار المرجعي للإشراف التربوي.
- وزارة التربية والتعليم/ الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط (2006): مشروع اللائحة المنظمة للوزارة: د ص.
- وزارة التربية والتعليم: إدارة قطاع التدريب والتأهيل والإشراف التربوي (2005): برنامج تدريب الموجهين، ج1، دليل المدرب، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة للتوجيه التربوي، (2003): التقرير العام السنوي للعام 2003/2002م.
- وزارة التربية والتعليم: الإدارة العامة للتوجيه التربوي، (2004): الورقة الخاصة بأولويات التوجهات العلمية العاجلة في إصلاح الأوضاع الحالية للتوجيه التربوي. مطابع وزارة التربية. صنعاء: الجمهورية اليمنية
- وزارة التربية والتعليم، قطاع التوجيه (2004): التقرير السنوي الختامي لإدارة التوجيه التربوي للعام الدراسي. مطابع وزارة التربية. صنعاء: الجمهورية اليمنية
- اليحياوي، يحيى (2003): واقع البحث العلمي ومستقبل الثقافة العربية في عصر العولمة ووسائل الاتصال. حاوره حفيظ الإسماعيلي العلوي. الرباط مارس.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Davies , bent (2007): “ from school development plans to a strategic planning framework”
- Drucker, P. (2006). on the profession of Management. Harvism 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.
- Wolfe ,R. , (2009). Systematic strategic planning: **Building leadership from within**. The Catalyst Quarterly, 2 (35). 30- 79.