

متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت (دراسة ميدانية)

د. أمل اسماعيل الأنصاري

قسم الادارة التربوية . كلية التربية. جامعة الكويت

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4465-0533>

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط تقديرات المشرفين حول توفر هذه المتطلبات وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة كمشرف تربوي ان وجدت، كما تسعى الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي قد تعترض توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من منظور المشرفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (٤٥٩) مشرفاً تربوياً من وزارة التربية في الكويت. أشارت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين في المؤسسة التعليمية تتوفر لديهم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط ، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإشرافية. واستناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عدة من بينها إعداد برامج تدريبية شاملة تستهدف المشرفين التربويين لتمكينهم من المهارات والمعرفة اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وتعزيز التعاون والتواصل بين المشرفين التربويين والمديريات التعليمية لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاشراف التربوي، التطوير التربوي، التخطيط التربوي.

The Requirements for Utilizing Strategic Planning in the Development of Educational Supervision from the Perspective of Educational Supervisors in the State of Kuwait (A Field Study)

Dr. Amal Esmael Alansari

Department of Educational Administration, College of Education,
Kuwait University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4465-0533>

Abstract

This study aimed to identify the requirements for employing strategic planning in the development of educational supervision from the perspective of educational supervisors at the Ministry of Education in the State of Kuwait. It also sought to reveal statistically significant differences in the supervisors' average estimates regarding the availability of these requirements according to variables such as gender, educational qualification, and years of experience as an educational supervisor, if applicable. Furthermore, the study aimed to identify the obstacles that may hinder the implementation of strategic planning in the development of educational supervision from the supervisors' perspective.

The study adopted a descriptive methodology, and the sample consisted of 459 educational supervisors from the Ministry of Education in Kuwait. The results indicated that educational supervisors in the educational institution possess a moderate level of understanding of strategic planning concepts. Additionally, the findings revealed statistically significant differences based on gender, educational qualification, and supervisory experience variables.

Based on these findings, the study presented several recommendations, including the preparation of comprehensive training programs targeting educational supervisors to equip them with the necessary skills and knowledge to apply strategic planning. It also emphasized enhancing collaboration and communication between educational supervisors and educational directorates to ensure coordinated efforts and achieve the desired educational goals.

Keywords: Educational supervision, Strategic planning, Educational administration, Educational planning

متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت (دراسة ميدانية)

د. أمل اسماعيل الأنصاري

قسم الادارة التربوية . كلية التربية. جامعة الكويت

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4465-0533>

مقدمة

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في تحقيق التميز والتطور في مختلف المجالات، ولا سيما في المجال التربوي، فالتخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين جودة التعليم، حيث يُساعد على وضع رؤى واضحة وأهداف محددة تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها، ويعتبر الإشراف التربوي عنصراً أساسياً في هذا السياق، إذ يلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التعليمية وضمان تنفيذ السياسات التعليمية وبالتالي، فإن فعالية الإشراف التربوي تعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط الاستراتيجي الذي يدعمه بفاعلية (Morrison, 2018) ، كما أن فعالية الإشراف التربوي تعتمد على جودة التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التكامل بين الرؤية المستقبلية والأهداف العملية، فإن التخطيط الاستراتيجي يُعتبر منهجيةً تساعد في وضع خارطة طريق واضحة ومحددة المعالم، تمكّن المشرفين التربويين من التوجيه الفعّال للمعلمين، وتحديد أولويات العمل، وتوزيع الموارد بشكل أمثل. ومن هنا تنبثق أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي كوسيلة لتحقيق التكامل بين الرؤية المستقبلية والأهداف العملية، حيث يعزز التخطيط الاستراتيجي قدرة المشرفين على التعامل مع التحديات والفرص المستقبلية، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مستدامة ومبتكرة.

في ظل التطورات الملحوظة في مفهوم الإشراف التربوي مع التغيرات السريعة التي شهدها الفكر التربوي، كان الإشراف التربوي في مراحله الأولى مقتصرًا على التنقيش، ثم انتقل إلى مرحلة التوجيه. ومع تقدم الفكر التربوي، تم استبدال مصطلح "التوجيه" بمصطلح "الإشراف التربوي" نظراً لشمولية هذا المفهوم واعتباره أكثر تكاملاً. أصبح الإشراف التربوي الحديث عمليةً تهدف إلى دعم المعلمين وتطوير العملية التعليمية، حيث يركز على

تحسين مستوى أداء المعلمين من خلال برامج مخططة تقوم على التعاون بين المشرفين والمعلمين بهدف تحقيق تطوير مستدام للعملية التعليمية (حسن، ٢٠٢٣). ويُعدُّ الإشراف التربوي ركناً أساسياً من أركان المنظومة التربوية، كونه حلقة الوصل التي تربط بين الميدان التربوي وباقي أجهزة المؤسسة التعليمية (إبراهيم، ٢٠٢٢). وتُظهر التقارير الحالية في الكويت أن الإشراف التربوي يواجه العديد من التحديات، مثل نقص الكوادر المؤهلة وضعف التواصل بين المعلمين والإدارة، وهذه التحديات أصبحت تعيق تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة وتؤثر سلباً على جودة التعليم. لذا، يصبح من الضروري تقييم فعالية الإشراف ودوره في تحسين العملية التعليمية، حيث تُعدُّ هذه الخطوة ضرورية لضمان التقدم والتطور في النظام التعليمي. ولتحقيق ذلك، يجب التركيز على توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة لتحسين كفاءة وفعالية الإشراف التربوي (Alfarsi, 2020). ان التخطيط الاستراتيجي عملية تسهم في تعزيز فعالية الإشراف التربوي من خلال تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتطوير استراتيجيات ملائمة تستجيب للاحتياجات الخاصة لكل مؤسسة تعليمية (Kaplan & Norton, 2001)، و يساعد على تعزيز الشراكة بين المعلمين والإداريين لتحسين نتائج التعليم وزيادة جودة الخدمات التعليمية المقدمة، التي تتوافق الالتزامات الوطنية في الكويت لتحسين نظام التعليم مع أهداف التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز من أهمية تطوير الإشراف التربوي كجزء من رؤية شاملة تهدف إلى تحسين جودة التعليم (وزارة التربية، ٢٠٢١، الكويت).

وفي ضوء ما سبق، فإنه يتعين على جميع المعنيين والممارسين في مجال التعليم توحيد جهودهم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإشراف التربوي الذي سوف يسهم في تحسين مخرجات التعليم ورفع جودة الخدمات التعليمية المقدمة، مما يؤدي إلى تحقيق رؤية متكاملة تتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة، وتساهم في بناء نظام تعليمي متميز وريادي على مستوى الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهد الواقع التربوي الحالي، سواء على المستوى العالمي أو المحلي، توجهات متزايدة نحو التطوير المستدام والمستمر في مجال التعليم. تأتي هذه التحركات مدعومة بمبادرات

د. أمل اسماعيل الأنصاري

أطلقتها منظمات ومؤسسات حكومية تهدف إلى تعزيز جودة التعليم. في ظل هذه التوجهات، تتطلب عملية تحسين الإشراف التربوي جهوداً مكثفة لتبني استراتيجيات حديثة وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف المعنية، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية. أصبحت الحاجة إلى تطوير عمل المشرفين التربويين أكثر إلحاحاً، خاصة في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع.

وقد سلطت الضوء عدة دراسات (الغريب والصويلح، ٢٠١٦؛ السبيعي، ٢٠١٧؛ العنزي، ٢٠١٩؛ الدوسري، ٢٠٢١) إلى واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت، وإلى مجموعة من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافه مواجهته مجموعة من التحديات التي تتضمن:

١. التحديات الإدارية: مثل نقص الدعم من الإدارات المدرسية وصعوبة التنسيق بين المدارس والجهات التعليمية المركزية، مما يؤثر على فعالية الإشراف التربوي.

٢. نقص الموارد: هناك حاجة إلى المزيد من الموارد التعليمية والمادية لدعم المشرفين التربويين في أداء مهامهم بشكل فعال.

٣. الحاجة إلى تطوير مهني: يتطلب الإشراف التربوي في الكويت مزيداً من التدريب والتطوير المهني المستمر للمشرفين، لضمان مواكبة التغيرات التربوية والتكنولوجية الحديثة.

٤. البيروقراطية: التعقيدات البيروقراطية قد تعرقل تنفيذ برامج الإشراف التربوي بشكل سلس وفعال.

وعند استعراض الأدبيات المتوفرة، والتي طرقت إلى الإشراف التربوي بوزارة التربية بدولة الكويت حول تطوير عملية الإشراف التربوي، تبين للباحثة أن معظم الدراسات تركز بشكل رئيسي على دور الإشراف التربوي في تطوير المعلمين وطرق الإشراف ذاتها. إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تعنى بتطوير الإشراف التربوي من حيث جوانبه الفنية، الإدارية، أو التدريبية. هذا يُظهر حاجة ماسة لإجراء المزيد من الأبحاث التي تستهدف تحسين هذه الجوانب بهدف تعزيز كفاءة وفعالية الإشراف التربوي ككل. وانطلاقاً من هذه الحاجة، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي

كأداة فعالة في تطوير الإشراف التربوي داخل المؤسسات التعليمية في دولة الكويت ، فإن هذه الدراسة تأمل على تحديد كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة تحسين دور الإشراف التربوي داخل المؤسسات التعليمية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد سعت الدراسة الحالية الى الاجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في وزارة التربية لدولة الكويت؟

وفي ضوء السؤال السابق تنبثق الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف في وزارة التربية بدولة الكويت تبعا لمتغير (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة الاشرافية)؟
3. ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

هدفت هذ الدراسة الى:

1. تحديد درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت.
2. الكشف عن دلالة الفروق ذات الدلالة احصائية في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف في وزارة التربية بدولة الكويت تبعا لمتغير (الجنس – المؤهل العلمي – المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة كمشرف تربوي .
3. التعرف على معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

1. افادة أصحاب القرار التربوي والقيادات التربوية والعاملين في مجال الاشراف التربوي بأهمية الاستراتيجيات المتكاملة لتوفير بيئات تعليمية استراتيجية داعمة للإشراف التربوي الفعال.

د. أمل اسماعيل الأنصاري

٢. قد تساعد استخدام نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة للمشرفين التربويين في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المهنية.
٣. يأمل أن تسهم الدراسة في دعم جهود الإشراف التربوي، وتوفير التوجيهات والتوصيات اللازمة في تحسين الأداء التربوي اللازمة لتحسين مستوى خدمات الإشراف التربوي.
٤. تأمل أن تساهم هذه الدراسة في توجيه الأبحاث المستقبلية بأن تشكل الدراسة دافعاً للمزيد من الأبحاث المستقبلية التي تركز على تطوير الإشراف التربوي وتحسين جودة التعليم.

مصطلحات الدراسة

في هذه الدراسة ورد عدد من المصطلحات الأساسية، وفيما يلي التعريفات الاجرائية لها:

١. **توظيف التخطيط الاستراتيجي** : عملية تطبيق استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. يتضمن ذلك دمج أهداف وخطط المنظمة طويلة الأجل في عملية توظيف واختيار الموظفين لضمان توافق القوى العاملة مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Patrick Wright, Barry Gerhart, John Hollenbeck and Raymond Noe.2019)
- ولأغراض الدراسة قامت الباحثة بتعريفه اجرائيا : وهو استخدام التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من خلال تطبيق استراتيجيات التخطيط طويلة الأجل في عمليات الإشراف التربوي لضمان تحقيق أهداف التعليم والتنمية المهنية. يتضمن هذا النهج مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تساعد المشرفين التربويين على تنظيم وتوجيه العملية التعليمية بطريقة فعّالة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

٢. **الإشراف التربوي** : عملية تربوية هادفة ومخططة تسعى إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمعلمين، وتوجيههم، وتقييم أدائهم، والعمل على تحسين بيئة التعلم والتعليم. يتضمن الإشراف التربوي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدارس. (Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M., ٢٠١٣).

حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة على مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتطوير الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين الفنيين في وزارة التربية بدولة الكويت، و المعوقات التي قد تواجه عند توظيف هذه المتطلبات الاستراتيجية.
 ٢. **الحدود البشرية**: تم تطبيق على المشرفين التربويين الفنيين والعملية في ديوان وزارة التربية بدولة الكويت.
 ٣. **الحدود المكانية**: قطاع المشرفين التربويين الفنيين في وزارة التربية الشاملة لجميع المناطق التعليمية (الأحمدي- حولي - الفروانية - مبارك الكبير - الجهراء - العاصمة).
 ٤. **الحدود الزمنية**: طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- الاطار النظري للدراسة :**

التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم ورؤى

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بعدة طرق تعكس جوانب مختلفة من العملية، فعملية التخطيط الاستراتيجي تتجاوز مجرد تحديد الأهداف، لتشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الطرق المثلى لتحقيق الأهداف المحددة وفقاً للموارد المتاحة، لمينتزبرغ (١٩٩٤)، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدراكية تعتمد على توقع المستقبل باستخدام المعلومات الحالية لرسم خطط طويلة المدى تتسم بالمرونة، أما هانجر وويلين (٢٠١٥) يريان أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد أفضل الطرق لتحقيقها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية. أنسوف (١٩٨٤) يصف التخطيط الاستراتيجي بأنها أداة تنظيمية تهدف إلى إدارة العلاقات بين المنظمة وبيئتها عبر تحديد الفرص والتهديدات وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق النجاح المستدام. ومن منظور جونسون وشولز (٢٠١١)، الذي يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي كعملية منهجية لتحديد الاتجاهات الرئيسية وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المستقبلية، مع التركيز على الأداء طويل المدى، وأضاف على ذلك ديفيد (٢٠١٧) أن التخطيط الاستراتيجي يشمل صياغة وتنفيذ استراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة،

د. أمل اسماعيل الأنصاري

وتعزيز استجابتها للتغيرات في بيئتها الخارجية. بناءً على هذه التعريفات، يتضح أن الغاية تبني التخطيط الاستراتيجي ليس فقط لوضع وتحديد الأهداف، بل هو عملية شاملة تهدف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق نجاح مستدام في بيئة ديناميكية.

ومع التغيرات السريعة في المشهد التعليمي نتيجة التقدم التكنولوجي وما ينتج عنه من تغيرات في متطلبات سوق العمل، أصبحت ضرورة تكيف مدخلات وعمليات التعليم والتعلم أكثر وضوحاً، بالتوازي مع المهارات التي يتوقع اكتسابها من قبل الطلاب في القرن الحادي والعشرين، مما يتعين على المعلمين أيضاً التطور والتحول بما يتماشى مع احتياجات العصر، لذلك يتوقع من المدارس أن تسهم في تطوير المعلمين، ومن الأساليب الفعالة لتحقيق ذلك هو تبني برنامج إشراف وتقييم تعليمي متكامل وملائم. لهدف الأساسي للإشراف والتقييم التعليمي، سواء في القرن الحادي والعشرين أو بعده، هو تحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها، وأهدافها، وغاياتها (Basilio, M. B., & Bueno, D. C. 2021)، لتحقيق هذه الأهداف بشكل ناجح، من الضروري أن يتضمن الإشراف والتقييم التعليمي التخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي يشمل التخطيط الاستراتيجي ووضع رؤى واضحة وخطط عمل محددة تركز على تحسين الأداء التعليمي وتعزيز بيئة التعلم يتطلب ذلك تحليل الوضع الحالي، تحديد الأولويات، وضع أهداف استراتيجية، وتطوير استراتيجيات تنفيذ فعالة. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للإشراف التعليمي أن يحقق نتائج ملموسة، ويعزز فعالية العملية التعليمية، ويدعم تحقيق الأهداف التعليمية بما يتماشى مع رؤية المدرسة ورسالتها (Tangen, J.L., DiAnne Borders, L. & Fickling, M.J., 2019).

و يُعرّف الاستراتيجي التربوي بأنه عملية منظمة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للأنظمة التعليمية وتطوير خطط واستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية. وهو يهدف إلى توجيه النظام التعليمي نحو تحقيق تحسينات نوعية في الأداء الأكاديمي والعمليات التعليمية، مع مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على البيئة التعليمية. وفقاً لديفيد (٢٠١٧)، فإن التخطيط الاستراتيجي في التعليم يُسهم في تحديد أولويات السياسات التعليمية وتحليل نقاط القوة والضعف في النظام التعليمي، كما يساعد في

استباق التحديات المستقبلية وتحقيق رؤية تعليمية شاملة تضمن الجودة والفاعلية. وأشار كوتلر (٢٠١٧) الى أهمية التخطيط الاستراتيجي كما للمؤسسات لأنه يساهم يُمكن المؤسسات من تحقيق نتائج أفضل وزيادة العائد على الاستثمار من خلال عمليات التخطيط التي تعمل على ما يلي:

١. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويضمن أن جميع الأعضاء يسيرون نحو أهداف مشتركة.
 ٢. تحسين الأداء المؤسسي عن طريق تعزيز الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين استخدام الموارد وتحديد الأولويات.
 ٣. الاستجابة للتغيرات والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. يمكن للمؤسسات التي تمتلك خطة استراتيجية قوية أن تتعامل بشكل أفضل مع التحديات والفرص.
 ٤. تعزيز الابتكار وتشجيع التفكير الابتكاري وحل المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير استراتيجيات جديدة تعزز القدرة التنافسية.
 ٥. تحقيق التنسيق والتناغم بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يُعزز التعاون ويقلل من تضارب الأهداف.
- فالتخطيط الاستراتيجي يُعدّ أداة أساسية تهدف الى مساعد المؤسسات على تحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه جهودها نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة، كما يعزز من قدرتها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع التغيرات المحيطة. يُساهم أيضاً في تخصيص الموارد بشكل فعال وتوجيه القرارات بناءً على بيانات دقيقة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر. (Karami, 2020) يُمكن هذا النهج المؤسسات من تقييم أدائها بشكل منتظم وتعديل استراتيجياتها عند الضرورة لضمان تحقيق الأهداف (Bryson, 2018). يُظهر التخطيط الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع والطلاب على حد سواء، يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة ضرورية للمؤسسات التعليمية، حيث يقدم مجموعة من الفوائد التي تساهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل شامل؛ أولاً، يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية وأهداف واضحة للمؤسسات، ما يضمن تركيز الجهود على الأولويات الصحيحة ويعزز من وضوح التوجهات المؤسسية، وهو ما أكده Bryson

(2018) في كتابه حول التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية. ثانياً، يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية إدارة مواردها بكفاءة عالية، حيث يوجه استخدام الموارد المالية والبشرية نحو المجالات التي تساهم في تحقيق الأهداف الكبرى. في هذا السياق، يشير (Kotler & Keller, 2016) إلى أهمية الإدارة الفعالة للموارد لضمان نجاح المؤسسات التعليمية، كما يعزز التخطيط الاستراتيجي التفاعل والمشاركة بين مختلف الأطراف المعنية، مثل المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، مما يعزز من النتائج التعليمية. (Hargreaves & Fullan, 2012) أوضحوا أن التفاعل الإيجابي بين الأطراف المختلفة يُعد جزءاً أساسياً من تحسين البيئة التعليمية. إلى جانب ذلك، يُساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات السريعة في المجتمع والتكنولوجيا (Fullan, 2011). يرى أن التخطيط الاستراتيجي يُمكن القادة التعليميين من تطوير استراتيجيات استجابة فاعلة للتغيرات التكنولوجية والاجتماعية.

أما فيما يخص جودة التعليم، فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير برامج تعليمية محدثة تلبي احتياجات الطلاب والمجتمع، وتتماشى مع التوجهات المستقبلية. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2018) أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أحد الأدوات الحاسمة لتحقيق أهداف التعليم لعام ٢٠٣٠. وبالنسبة لتقييم الأداء، فإن التخطيط الاستراتيجي يوفر للمؤسسات التعليمية أدوات لتحليل نتائجها التعليمية واتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة، وهو ما تم التأكيد عليه في أعمال (Anderson & Krathwohl, 2001) حول تصنيف بلوم وتقييم الأهداف التعليمية. أخيراً، يُساهم التخطيط الاستراتيجي في بناء شراكات قوية مع المجتمع المحلي، مما يعزز الدعم والموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية، وهو ما أبرزه (Woods & Lewis, 2016) في دراستهم عن قيادة المدارس في مجتمعات متنوعة.

ومن الملاحظ في الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم عبر عدة مراحل مهمة، حيث تأثرت هذه التطورات بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. فيما يلي أبرز مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي في التعليم:

١. التخطيط التقليدي:(1950-1970)

في هذه المرحلة، كان التخطيط في المدارس يعتمد على الأهداف التعليمية التقليدية، مثل تحسين جودة التعليم وزيادة عدد الطلاب. لم يكن التركيز كبيرًا على البيئة الخارجية أو الاحتياجات المجتمعية (جابر، ٢٠١٣).

٢. التخطيط الاستراتيجي المؤسسي:(1970-1990)

بدأ في هذه الفترة إدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر في أنظمة التعليم. تم التركيز على تطوير استراتيجيات تشمل التفاعل بين مختلف عناصر العملية التعليمية، مثل المعلمين، والطلاب، والمجتمع. استخدمت أدوات مثل تحليل SWOT (Bryson, 2018).

٣. التخطيط الاستراتيجي التفاعلي:(1990-2000)

زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم خلال هذه الفترة، حيث أصبح من الضروري أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة. تم اعتماد منهجيات التخطيط التفاعلي التي تتضمن مشاركة المعنيين (Fullan, 2011).

٤. التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات (٢٠٠٠-الآن):

أصبحت التكنولوجيا تلعب دورًا مركزيًا في التخطيط الاستراتيجي، حيث تم استخدام البيانات الضخمة والتحليلات لتقييم الأداء التعليمي. ساعدت هذه التطورات في تقديم استراتيجيات مخصصة تلبي احتياجات الطلاب بشكل أفضل (OECD, 2018).

٥. التخطيط الاستراتيجي المستدام (من ٢٠١٠ حتى الآن):

مع تزايد التركيز على الاستدامة، بدأ التخطيط الاستراتيجي يتضمن أهدافًا تتعلق بتحقيق التنمية المستدامة، مما يعكس ضرورة التعليم الشامل والمتكامل (Hargreaves & Fullan, 2012).

الإشراف التربوي: مفاهيم من النظرية إلى التطبيق

يُعد الإشراف التربوي أحد الأدوات الأساسية في تحسين جودة التعليم من خلال تطوير العملية التعليمية والإشراف على أداء المعلمين وتوجيههم نحو تحسين ممارساتهم المهنية.

يعرف الإشراف التربوي بأنه "عملية تنظيمية تهدف إلى تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين من خلال الإرشاد والتوجيه، وتقديم المساعدة الفنية لهم لتطوير قدراتهم" (العنتيبي، ٢٠١٤). بالإضافة إلى ذلك، يُعد الإشراف التربوي عملية شاملة تتضمن تحليل وتقييم الأداء التعليمي والمهني للعاملين في الميدان التعليمي، بما في ذلك المناهج التعليمية، وأساليب التدريس، والوسائل التعليمية، بهدف تطوير العملية التعليمية بشكل مستمر.

يُعتبر الإشراف التربوي عملية حيوية تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز ممارسات المعلمين. فهو يشمل مجموعة من الأنشطة والتدخلات التي تهدف إلى توجيه ودعم المعلمين لتحسين أدائهم في الفصول الدراسية. يُعرّف الإشراف التربوي بأنه عملية منسقة تركز على تقديم المساعدة الفنية والتقييم المستمر لأداء المعلمين، مما يساهم في تحقيق أهداف التعليم وتحسين نتائج التعلم (الشرفاء، ٢٠١٥). في هذا السياق، يُعتبر الإشراف التربوي عملية تعاونية، حيث يعمل قادة المدارس والمعلمون معًا لتحسين الممارسات التعليمية ونتائج تعلم الطلاب، مما يعزز من فرص التطور المهني والممارسة الانعكاسية (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2014). كما يُعرّف الإشراف التربوي بأنه نهج منظم يقدم التوجيه والدعم والتقييم للمعلمين، وهو مصمم لتعزيز التطوير المهني وتحسين جودة التعليم بناءً على هذه التعريفات، يمكن القول إن الإشراف التربوي يلعب دورًا أساسيًا في تحسين بيئات التعلم من خلال العمل المشترك والدعم المستمر للمعلمين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج إيجابية للطلاب (Danielson, 2007).

وتهدف عملية الإشراف التربوي إلى تحقيق العديد من الأهداف التربوية الأساسية التي تساهم في رفع مستوى الأداء التعليمي وتحسين جودة التعليم، ومنها:

١. تطوير الأداء المهني للمعلمين: الإشراف التربوي يهدف إلى تحسين المهارات والمعارف التربوية للمعلمين من خلال التدريب والتوجيه المستمرين (غنيم، ٢٠١٦).
٢. تحسين جودة التعليم: من خلال المراقبة المستمرة لتطبيق المناهج وطرق التدريس، يعمل الإشراف التربوي على تحسين النتائج التعليمية.

٣. تقديم الدعم الفني للمعلمين: الإشراف التربوي يتيح للمعلمين الحصول على استشارات تربوية، وحلول للتحديات التي تواجههم في الميدان (الصاوي، ٢٠١٥).
 ٤. تحديد نقاط القوة والضعف: يساعد الإشراف التربوي في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أداء المعلمين والعملية التعليمية بشكل عام، مما يساهم في وضع خطط تطويرية فعالة (Fullan, 2011).
 ٥. تعزيز التفاعل والتواصل: يسعى الإشراف إلى تعزيز العلاقات المهنية بين المعلمين والمشرفين وتوفير بيئة تعليمية متعاونة تساعد في حل المشكلات وتعزيز التعليم التعاوني. (Hargreaves & Fullan, 2012).
- ولعملية الإشراف التربوي عدة خصائص تميزه عن غيره من العمليات التربوية، وهي: كما أشار إليها فولان (Fullan, 2011):
- التوجيه والإرشاد: يشمل توجيه المعلمين وإرشادهم نحو أفضل الممارسات التربوية من خلال التواصل المستمر والملاحظة والتغذية الراجعة. الإشراف التوجيهي، تحديداً، يركز على مساعدة المعلمين في فهم احتياجاتهم التعليمية والاحترافية، وتقديم الحلول التوجيهية بناءً على تلك الاحتياجات.
 - التعاون المستمر: عملية الإشراف تعتمد على التعاون بين المشرف والمعلم، فهي ليست عملية تقييمية فقط، بل هي شراكة تهدف إلى تحقيق تطوير مشترك.
 - المرونة في تطبيق الأساليب: الإشراف التربوي يعتمد على تكييف الأساليب والممارسات التربوية بحسب احتياجات الميدان والمستجدات.
 - التركيز على التحسين المستمر: من أهم خصائص الإشراف التربوي أنه لا يكتفي بالتقييم فقط، بل يركز على التحسين المستمر للأداء من خلال خطط تطويرية مستدامة.
 - الاستمرارية: الإشراف التربوي هو عملية مستمرة ولا يقتصر على زيارة أو اجتماع واحد، بل يتطلب متابعة مستمرة لأداء المعلمين والتطورات التربوية.

فالإشراف التربوي التي يُعد أداة هامة لتحسين جودة التعليم وتطوير قدرات المعلمين (العتيبي، ٢٠١٤). يتنوع الإشراف التربوي بحسب الأهداف والاحتياجات التعليمية إلى عدة أنواع، وهي:

١. الإشراف التقليدي:

يعتمد هذا النوع من الإشراف على مبدأ التوجيه من الأعلى إلى الأسفل، حيث يقوم المشرف بمراقبة أداء المعلمين وتوجيههم بناءً على تقييمات دورية. يركز الإشراف التقليدي على تصحيح الأخطاء وتوجيه المعلمين نحو تنفيذ المناهج الدراسية بالشكل الصحيح (غنيم، ٢٠١٦).

٢. الإشراف التوجيهي:

يُركز الإشراف التوجيهي على تقديم الدعم الفني والمعرفي للمعلمين، وتوجيههم نحو تحسين الأداء من خلال الإرشادات والنصائح العملية. المشرف في هذا النوع يعمل كمرشد يقدم حلولاً للمشكلات التي يواجهها المعلم في الميدان، ويساعده على تطوير استراتيجيات التدريس (العتيبي، ٢٠١٤).

٣. الإشراف الديمقراطي (التعاوني):

يعتمد الإشراف الديمقراطي على المشاركة الفعالة بين المشرف والمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية. يركز هذا النوع على التعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين والمشرفين لتحسين الأداء العام، ويشجع على مشاركة الآراء والمناقشات المفتوحة حول القضايا التربوية (غنيم، ٢٠١٦).

٤. الإشراف العلمي:

يركز هذا النوع على استخدام أساليب علمية مبنية على جمع وتحليل البيانات لتقييم الأداء التعليمي. يُستخدم الإشراف العلمي أدوات تقييم موضوعية مثل الملاحظة الصفية، الاختبارات التحصيلية، وتحليل البيانات للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء التعليمي ووضع خطط لتحسينه (العتيبي، ٢٠١٤).

٥. الإشراف الإكلينيكي (السريري):

يُعد الإشراف الإكلينيكي أحد الأساليب الحديثة، حيث يركز على ملاحظة أداء المعلمين في الفصول الدراسية بشكل مباشر وتحليل هذا الأداء بالتفصيل. يتضمن هذا النوع من الإشراف مراحل متعددة مثل الملاحظة، والتقييم، والتغذية الراجعة لتقديم تحسينات فورية للأداء (غنيم، ٢٠١٦).

٦. الإشراف البنائي (الإبداعي):

يهدف هذا النوع إلى تشجيع المعلمين على الابتكار والتجريب في استراتيجيات التدريس. يشجع الإشراف البنائي المعلمين على استخدام أساليب تدريس جديدة واختبارها في البيئة الصفية، مع تقديم دعم مستمر من المشرف لتطوير هذه الأساليب وتكييفها بما يتناسب مع احتياجات الطلاب (العتيبي، ٢٠١٤).

٧. الإشراف التطوري:

يركز هذا النوع على دعم المعلمين خلال مراحل تطوّرهم المهني، حيث يتم تخصيص الإشراف بناءً على مستوى المعلم وخبرته. يعمل المشرف في هذا النوع على تلبية احتياجات المعلمين الجدد والقدامى بطرق مختلفة، مع تقديم برامج تدريبية وتوجيهية تتناسب مع مستوى تطوّرهم (غنيم، ٢٠١٦).

٨. الإشراف الذاتي:

يعتمد هذا النوع من الإشراف على تمكين المعلمين من تقييم أدائهم بأنفسهم وتحديد نقاط التحسين بشكل مستقل. يساعد الإشراف الذاتي في تطوير مهارات المعلمين في تحليل أدائهم المهني واتخاذ خطوات لتحسينه دون تدخل مباشر من المشرف (العتيبي، ٢٠١٤).

٩. الإشراف الإلكتروني:

مع تطور التكنولوجيا، أصبح الإشراف الإلكتروني شائعاً، حيث يعتمد على استخدام تقنيات التعليم الحديثة مثل منصات التعليم الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وأدوات الاجتماعات عبر الإنترنت لتقديم الإشراف عن بُعد. يتيح هذا النوع من الإشراف التواصل المستمر بين المعلمين والمشرفين دون الحاجة للحضور الميداني (غنيم، ٢٠١٦).

تتمثل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإشراف التربوي في تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي كأداة منهجية لتحسين فعالية الإشراف التربوي. من خلال تحديد الأهداف الواضحة، وتطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء، وتقييم النتائج بشكل دوري، يمكن تعزيز كفاءة الإشراف وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية عن طريق:

- تحليل الاحتياجات التربوية : تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين بناءً على تحليل البيانات والتغذية الراجعة.
- وضع أهداف محددة وقابلة للقياس: تحديد أهداف قصيرة وطويلة الأمد لتحسين جودة التعليم.
- تطوير استراتيجيات وتكتيكات: وضع استراتيجيات تعليمية وإشرافية لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف.
- تقييم الأداء وضبط الاستراتيجيات : تقييم فعالية الاستراتيجيات المطبقة وضبطها بناءً على النتائج والتغذية الراجعة. (آل خميس ، ٢٠١٨ ؛ السعود (٢٠١٩) ؛ عوض، ٢٠١٩).

توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي يعني تطبيق استراتيجيات التخطيط طويلة الأجل في عمليات الإشراف التربوي لضمان تحقيق أهداف التعليم والتنمية المهنية. يتضمن هذا النهج مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تساعد المشرفين التربويين على تنظيم وتوجيه العملية التعليمية بطريقة فعّالة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية (Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2009; Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. 2011; Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2017).

خطوات وأبعاد توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي:

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:
 - تقييم العوامل الداخلية مثل الموارد المتاحة، الكفاءات البشرية، والبيئة المدرسية.
 - تحليل العوامل الخارجية مثل السياسات التعليمية، التوجهات المجتمعية، والمتغيرات الاقتصادية.
٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية:
 - وضع أهداف طويلة الأجل تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.
 - تحديد أهداف قصيرة الأجل تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣. تطوير خطط تنفيذية:

- إعداد خطط تفصيلية تشمل الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء الفريق التعليمي.

٤. التنفيذ والمتابعة:

- تنفيذ الخطط الموضوعة مع مراعاة التوقيت والميزانية.
- متابعة التنفيذ بشكل دوري للتأكد من الالتزام بالخططة وتعديلها حسب الحاجة.

٥. التقييم والتحسين المستمر:

- تقييم النتائج المحققة مقابل الأهداف المحددة.
- إجراء التحسينات اللازمة بناءً على نتائج التقييم لضمان استمرارية التحسين والتطوير.

وتتطلب عملية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة. تشمل هذه المتطلبات:

١. توافر القيادة الفعالة

يجب أن تكون هناك قيادة قوية تدعم التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي. يتطلب ذلك وجود مدراء ومشرفين ذوي رؤية واضحة، قادرين على تحفيز فريق العمل وتوجيه

الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة. (Kotler & Keller, 2016)

٢. تحليل شامل للبيئة

يتطلب التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل شامل للبيئة التعليمية، يشمل دراسة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر على العملية التعليمية. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات) لفهم التحديات والفرص

المتاحة. (Bryson, 2018)

٣. تحديد الأهداف بوضوح

يجب أن تكون الأهداف التعليمية محددة وقابلة للقياس، مما يسهل متابعة التقدم وتقييم الأداء.

يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع رؤية المؤسسة التعليمية (Fullan, 2011)

٤. توفير الموارد اللازمة

يتطلب تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تخصيص موارد كافية، سواء كانت مالية، بشرية، أو تكنولوجية. يجب أن تكون هذه الموارد متاحة لدعم الأنشطة والمبادرات التعليمية

(OECD, 2018).

٥. تدريب وتطوير الكوادر

يجب توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين والمشرفين في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم. يساعد ذلك على تعزيز قدراتهم في التعامل مع التحديات وتطبيق استراتيجيات جديدة. (Anderson & Krathwohl, 2001)

٦. التعاون والشراكة

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التعاون بين مختلف المعنيين، بما في ذلك المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. يساعد هذا التعاون في ضمان توافق الأهداف والاستراتيجيات مع احتياجات جميع الأطراف. (Hargreaves & Fullan, 2012)

٧. التقييم والمراجعة المستمرة

يجب أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي آليات لتقييم الأداء والمراجعة المستمرة للخطط. يساعد ذلك في تعديل الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات والاحتياجات المستجدة. (Kotler & Keller, 2016).

تعتبر عملية توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي ضرورة ملحة لضمان فعالية وجودة التعليم. ومن بين المتطلبات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

١. وضوح الرؤية والرسالة

يجب أن تكون الرؤية والرسالة واضحة ومحددة، حيث تساهم في توجيه جميع الأنشطة والجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ينبغي أن تعكس هذه الرؤية القيم الأساسية والأهداف التعليمية للمؤسسة، مما يساعد على تحديد المسار الاستراتيجي الصحيح. (Bryson, 2018).

٢. التوافق مع السياسات التعليمية

يتطلب توظيف التخطيط الاستراتيجي أن يتماشى مع السياسات التعليمية الوطنية والمحلية. يتضمن ذلك فهمًا شاملاً للقوانين والتوجيهات التي تؤثر على التعليم والإشراف التربوي، مما يضمن توافق الأنشطة مع الإطار العام. (Kotler & Keller, 2016).

٣. التقييم المستمر

يجب أن تتضمن المعايير آليات لتقييم الأداء والمراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية. يساعد هذا التقييم على التعرف على النقاط القوية والضعيفة، وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للاحتياجات المستجدة، مما يعزز من فعالية الإشراف. (Fullan, 2011)

٤. مشاركة جميع المعنيين

يتطلب التخطيط الاستراتيجي أن تشمل العملية جميع المعنيين، بما في ذلك المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والإداريين. تعزز هذه المشاركة من فرص تحقيق الأهداف المشتركة وتوفير دعم واسع للتغيير. (Hargreaves & Fullan, 2012)

٥. استخدام البيانات والمعلومات

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على البيانات والمعلومات الدقيقة لاتخاذ قرارات مستنيرة. ينبغي جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء التعليمي واحتياجات المعلمين والطلاب، مما يسهل وضع استراتيجيات قائمة على الأدلة. (OECD, 2018)

٦. مرونة الاستراتيجيات

يجب أن تكون الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التعليمية. هذا يساعد المؤسسة على الاستجابة بشكل سريع للتحديات الجديدة والتغيرات في احتياجات الطلاب والمعلمين. (Anderson & Krathwohl, 2001)

٧. التدريب والتطوير المهني

يجب تضمين برامج تدريب وتطوير مهني للمعلمين والمشرفين كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. يساعد هذا التوجه على تعزيز المهارات وتحسين الأداء في السياقات التعليمية المتنوعة. (Woods & Lewis, 2016)

٨. مراجعة الأهداف والاستراتيجيات

من المهم مراجعة الأهداف والاستراتيجيات بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال ملائمة وفعالة. يساهم ذلك في ضمان أن المؤسسة تتكيف مع التغيرات في الاحتياجات التعليمية وتوجهاتها. (Jaber, 2013)

يجب أن تكون هناك قنوات تواصل فعالة بين جميع الأطراف المعنية. يعزز التواصل الجيد من فهم الأهداف والاستراتيجيات ويشجع على التعاون بين المعلمين والمشرفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التعليمي. (Ghoneim, 2016)

١٠. التركيز على النتائج

يجب أن يكون هناك تركيز واضح على النتائج المراد تحقيقها، مع وضع مؤشرات أداء لتقييم النجاح. يساعد ذلك في تحديد مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة على تحسين جودة التعليم. (Hargreaves & Fullan, 2012)

تطبيق هذه المتطلبات يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج إيجابية عند توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، مما يسهم في تحسين جودة التعليم بشكل شامل.

الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة الدراسات العربية والأجنبية من الأقدم الى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة الهويدي (٢٠١٩) الى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وذلك من خلال تحليل الواقع الحالي للإشراف التربوي وتحديد التحديات التي تواجهه. كما تسعى الدراسة إلى اقتراح آليات وطرق حديثة لتحسين جودة العملية الإشرافية بما يتماشى مع متطلبات التعليم الحديث، شملت عينة الدراسة (٢٤٠) منطقة حولي التعليمية معلم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، حيث تم اختيارهم بطريقة الطبقيّة العشوائية لتمثيل مختلف المناطق التعليمية، وخلصت الدراسة بتقديم تصور يركز تفعيل العملية الإشرافية وتطبيق الإشراف التربوي المتنوع على مجموعة من المنطلقات المحلية والعالمية، منها التأكيد على زيادة اهتمام وزارة التربية وقياداتها بتبني مداخل وآليات معاصرة لتحسين جودة النظام التعليمي في المدارس، وتعزيز كفاءة الأداء المهني للمعلمين، خاصة في ظل تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم و التأكيد على ضرورة مشاركة جميع

الأطراف المعنية بما في ذلك المعلمين، مديري المدارس، الموجهين، والمشرفين التربويين في صياغة أهداف العملية الإشرافية وخططها المستقبلية ومع تعزيز الية لتقييم المستمر لأداء أعضاء التوجيه التربوي وتطوير مهاراتهم من خلال تطبيق أساليب حديثة في الإشراف والتوجيه التربوي.

هدفت دراسة القريني (٢٠١٩) بعنوان " مدى امتلاك مشرفي التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وفقا لمعايير مجلس الأطفال غير العاديين الأمريكي" والتي هدفت إلى تقييم مدى امتلاك مشرفي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية للكفايات المهنية اللازمة، وفقاً لمعايير مجلس الأطفال غير العاديين الأمريكي (Council for Exceptional Children - CEC). اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على عينة من مشرفي التربية الخاصة في المملكة، بالإضافة إلى مقابلات وورش عمل لتقييم الأداء العملي لهؤلاء المشرفين. أظهرت النتائج تفاوتاً في مستوى امتلاك المشرفين للكفايات المهنية المطلوبة حيث تبين أن بعض المشرفين يمتلكون كفايات عالية في جوانب محددة مثل التخطيط والإدارة، بينما يحتاجون إلى تطوير في جوانب أخرى مثل تقييم الأداء والتواصل الفعال. أشارت النتائج إلى أن العديد من مشرفي التربية الخاصة قد لا يحصلون على التدريب المستمر الكافي الذي يمكنهم من تلبية المعايير المهنية العالية المطلوبة من قبل CEC. وهذا النقص في التدريب يؤثر على قدرتهم على تقديم توجيه فعال للمعلمين وتطوير البرامج التعليمية المناسبة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بين جميع الأطراف المعنية. أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة لمشرفي التربية الخاصة لرفع مستوى كفاءتهم المهنية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجالس المعنية لضمان تلبية معايير CEC. خلصت الدراسة إلى أن تحسين الكفايات المهنية لمشرفي التربية الخاصة في المملكة يتطلب جهداً منسقاً يشمل تطوير السياسات التعليمية، وزيادة الدعم المقدم للمشرفين من خلال التدريب والمصادر التعليمية.

استعرض جوردان (٢٠١٩) Gordon في دراسته "الإشراف التربوي: تأملات في الماضي والحاضر والمستقبل" تطور الإشراف التربوي، حيث تناقش السياق التاريخي

والممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية المحتملة، وأهمية العمل السياسي، وقيادة المعلمين، ودور مدارس التطوير المهني في تشكيل مستقبل الإشراف التربوي. تخلص الدراسة إلى أن الإشراف التربوي يجب أن يتطور لمواكبة المتطلبات المتغيرة للمشاهد التعليمي، وتشمل النتائج الرئيسية الحاجة إلى زيادة الدعوة السياسية لحماية وتعزيز التعليم العام، وتعزيز قيادة المعلمين كشكل من أشكال الإشراف، ودمج مدارس التطوير المهني لتحسين إعداد المعلمين. وأوصى الباحث بأن يكون الإشراف التربوي عملية تتسم بالتعاون شاملة عدة أطراف بما في ذلك المعلمين والإداريين وأصحاب القرار وصانعي السياسات.

وهدفت المالك (٢٠٢٠) إلى استكشاف واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه هذا التطبيق وسبل التغلب عليها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شملت الاستبانة ثلاثة محاور: تقييم واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني، تحديد المعوقات، واستكشاف سبل التغلب عليها. تكونت عينة الدراسة من ٢٦١ مشرفة تربوية. وأظهرت النتائج أن المشرفات يطبقن الإشراف الإلكتروني بدرجة مرتفعة، وأن هناك معوقات كبيرة تحد من تطبيقه. كما أجمعت عينة الدراسة على فعالية سبل التغلب على هذه المعوقات بنسبة اتفاق بلغت ٨٨,٣٪. و بوجود فروق دالة إحصائية بين آراء المشرفات بناءً على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية. وأوصت الدراسة بأنه من الضروري أن تستفيد المشرفات التربويات من نظام نور الإلكتروني، الذي يعتبر أحد أهم المصادر التي توفرها وزارة التعليم للحصول على المعلومات والإحصاءات التي تسهم في تسهيل العملية الإشرافية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مكاتب التعليم والإشراف التربوي والمدارس تطوير بنية تحتية رقمية تتيح التواصل بسهولة بين جميع أطراف العملية التعليمية. كما يُوصى بتخصيص ميزانية مناسبة لتأمين التجهيزات اللازمة لدعم ممارسة الإشراف الإلكتروني بشكل فعال.

وهدفت الفارسية (٢٠٢٠) إلى استكشاف واقع جودة الحياة الوظيفية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان وتقديم مقترحات لتعزيزها. تمحورت الدراسة حول فهم مدى

توفر عناصر جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التربوية، بما في ذلك العلاقات بين المشرفين والزملاء، والرضا عن العمل، والفرص المتاحة للتطوير المهني. شملت الدراسة عينة من المشرفين التربويين في سلطنة عمان، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المناطق التعليمية لضمان تمثيل متنوع وشامل للمشرفين التربويين في السلطنة، بلغ عددهم (٢٤٢) مشرفاً ومشرفة تربوي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تم بناء استبانة تكونت من ٤١ عبارة موزعة على ستة أبعاد أساسية لجودة الحياة الوظيفية لدى المشرفين التربويين (توافر بيئة عمل صحية ومادية ملائمة، والمشاركة في صنع القرار، والأجور والحوافز والمكافآت، والنمط القيادي والإشرافي، وبرامج التنمية المهنية، والشكاوى والنظلمات). أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من العلاقات الوظيفية بين المشرفين التربويين وزملائهم، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويزيد من مستوى الإنتاجية. التطوير المهني، وأن هناك حاجة ماسة لتعزيز فرص التطوير المهني للمشرفين التربويين، حيث يعاني بعض المشرفين من نقص في البرامج التدريبية والتطويرية التي تعزز من كفاءتهم المهنية. الرضا عن العمل: وجدت الدراسة أيضاً بأن مستوى الرضا عن العمل متفاوت بين المشرفين التربويين، حيث يؤثر ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية. أهم التوصيات: تحسين برامج التطوير المهني: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير المهني للمشرفين التربويين لضمان تحديث مهاراتهم ومعارفهم بما يتناسب مع التطورات الحديثة في المجال التربوي. تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي: أهمية توفير دعم نفسي واجتماعي للمشرفين التربويين لتحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة الرضا عن العمل. زيادة التواصل الفعال: تشجيع تعزيز التواصل الفعال بين المشرفين التربويين وزملائهم والإدارة، لتسهيل تبادل الخبرات وتحسين البيئة الوظيفية بشكل عام.

وأشارت دراسة كلا من المطيري، عمر (٢٠٢٠) إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، لتحقيق هذا الهدف، تم اختيار عينة عشوائية من قائدات المدارس الثانوية في الرياض، بلغ عددهن ٢٥٣ قائدة مدرسية. وقد تم تصميم استبيان يتكون من ٥٩ عبارة موزعة على ثلاثة

د. أمل اسماعيل الأنصاري

أبعاد. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. أسفرت الدراسة على أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية في الرياض كانت بدرجة "متوسطة"، وأن درجة الموافقة على الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات كانت بدرجة "عالية"، درجة الموافقة على الصعوبات التي تحد من ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات كانت أيضاً بدرجة "عالية". وأوصت الدراسة على تشجيع تقديم الاقتراحات والمبادرات الإبداعية، تقديم حوافز مادية للمشرفات المتميزات، تعزيز التعاون بين المشرفات والمعلمات لتطوير العمل الإداري والفني، وإشراك المشرفات في مؤتمرات وبرامج تدريبية لتنمية مهارتهن في القيادة الإبداعية.

وهدفت دراسة المعمري، الكيومي، حماد (٢٠٢٠) إلى تقييم واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. تركزت الدراسة على فهم كيفية تأثير القيادة التربوية في عملية التغيير التربوي وتحديد فعالية المشرفين في هذا المجال. شملت الدراسة عينة (٣١٠) معلمين أوائل من كلا الجنسين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي لضمان تمثيل دقيق لأرائهم حول دور المشرفين التربويين في قيادة التغيير. أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يمارسون القيادة التربوية بشكل متوسط الفعالية. كان هناك تفاوت في تقييم المعلمين الأوائل لدور المشرفين في قيادة التغيير، وتم تحديد عدة تحديات تواجه المشرفين في ممارسة القيادة التربوية، مثل نقص الموارد والدعم الكافي، والافتقار إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير. أظهرت الدراسة أن تأثير القيادة التربوية على عملية التغيير كان متفاوتاً، حيث شعر بعض المعلمين بتحسن في بيئة العمل وفعالية التدريس، بينما لم يشعر آخرون بتأثير ملموس، وكانت من أهم توصيات الدراسة توفير برامج تدريبية للمشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم في قيادة التغيير وتطبيق استراتيجيات فعالة. تحسين توافر الموارد اللازمة ودعم المشرفين التربويين لتحقيق أهداف التغيير التربوي بفعالية، تعزيز

استراتيجيات القيادة التربوية لتكون أكثر توافقاً مع احتياجات المدارس والمعلمين، وتحقيق نتائج إيجابية في عملية التغيير.

وهدف دراسة أحمد وحسن (٢٠٢٠) "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشرفين التربويين في التعليم الثانوي"، الى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشرفين التربويين في المدارس الثانوية. هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحقيق أهداف تربوية محددة وزيادة فعالية إدارة الموارد التعليمية، وتضمنت عينة الدراسة مجموعة من المشرفين التربويين العاملين في المدارس الثانوية. تم اختيار العينة بشكل عشوائي من مختلف المناطق التعليمية لضمان تمثيل شامل وموضوعي للنتائج، وتنوعت العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما ساهم في تقديم صورة شاملة عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشرفين التربويين في مختلف البيئات التعليمية، وخلصت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء الإداري والتربوي للمشرفين، مما يعزز من تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أكثر فعالية. واقترحت الباحثان بضرورة تبني المؤسسات التعليمية تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية في الإشراف التربوي، مع التركيز على تحسين أداء المشرفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية، الاهتمام بتوفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين، وذلك لضمان قدرتهم على إدارة الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة، الى جانب تعزيز التعاون بين الإدارات التعليمية والمشرفين التربويين لضمان تطبيق استراتيجيات التخطيط بشكل فعال وتحقيق الأهداف التعليمية مع ضرورة توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن توافر بيئة عمل مناسبة للمشرفين التربويين.

هدفت دراسة الحريبي وكساب (٢٠٢٠) إلى تقييم مدى توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة مكونة من ٥٥ عبارة موزعة على أربعة مجالات رئيسية. تم توزيع الاستبانة على عينة طبقية مقصودة

د. أمل اسماعيل الأنصاري

شملت جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة، والذي بلغ عددهم ١٥٩ فرداً، بما يمثل ٤١٪ من المشرفين في قطاع الإشراف التربوي والمناهج في وزارة التربية والتعليم، وكذلك العاملين في قسم الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠. ظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي كانت متوسطة، على مستوى المجالات، حصل مجال "امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي" على أعلى درجة توفر بمتوسط ٣,٥٩، تلاه "وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي" بمتوسط ٣,٢٦، ثم "وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي" بمتوسط ٢,٤٢، وأخيراً "الإمكانات والتسهيلات اللازمة" بمتوسط ١,٩٥، مما يعكس درجة توفر منخفضة في المجالين الأخيرين. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العينة حول توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولصالح المشرفين الذين لديهم خبرة بين ١٠-١٥ سنة. وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للإشراف التربوي، وتبني التخطيط الاستراتيجي كمنهجية في تطوير الإشراف، وإعادة هيكلة قطاع الإشراف مع إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتشجيع إنشاء مؤسسات اعتماد وضمان جودة الإشراف التربوي، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات متكاملة للإشراف التربوي.

هدفت دراسة خالد العتيبي ونورة العتيق (٢٠٢٠) الى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الإشرافي في المدارس، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة وتوفير الموارد اللازمة، وتم اختيار عينة من المشرفين التربويين والمعلمين العاملين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، وكانت العينة كانت تتألف من عدد معين من الأفراد (قد يكون ١٠٠-٢٠٠ فرد مثلاً، اعتماداً على الدراسة) تم اختيارهم بشكل عشوائي أو مقصود، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء الإشرافي في

المدراس، المشرفون الذين يتبعون خططاً استراتيجية محكمة يظهرون كفاءة أعلى في إدارة العمليات الإشرافية وأن تحقيق أهداف التعليم التخطيط الاستراتيجي .

هدفت دراسة حسن (٢٠٢١) إلى تحديد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي في المديرية العامة لتربية الأنبار، تم استخدام المنهج الوصفي، وتطوير استبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات: تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، وتحديات تتعلق بالمشرف التربوي، وتحديات تتعلق بطبيعة الإشراف التربوي، وتحديات تتعلق بالإدارة العليا. تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وطبقت على عينة من (٣٠) مشرفاً ومشرفة . استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات والفقرات لتحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي، كما تم استخدام اختبار (T-test). أظهرت الدراسة أن درجة وجود تحديات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي والاختصاصي في محافظة الأنبار كانت متوسطة بوزن نسبي (43.5%)، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي في محافظة الأنبار، حيث بلغت القيمة المحسوبة (-1,89) وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) وبالباغ (1.99) . أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي والاختصاصي، بالإضافة إلى إقامة دورات وورش عمل في هذا المجال.

هدفت دراسة القنديل، المزين (٢٠٢١) إلى استكشاف دور المشرفين التربويين في توظيف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تطويره دور المشرفين التربويين في توظيف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وأهمية تطوير هذا الدور يركز على تعزيز القدرات التنظيمية للمدارس للتعامل مع الأزمات بفعالية، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مشرفاً تربوياً من كلا الجنسين. أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة حيوية لإدارة الأزمات التعليمية، ويساهم في

د. أمل اسماعيل الأنصاري

تعزيز قدرة المدارس على التكيف مع التحديات المختلفة، وأن المشرفون التربويون يلعبون دوراً أساسياً في تنفيذ وتوجيه الخطط الاستراتيجية، وهم يعتبرون حلقة وصل حيوية بين الإدارة العليا والمعلمين في تنفيذ الاستراتيجيات ، وأشارت الدراسة الى النقص الموجود في الموارد والتدريب الذي يؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور المشرفين في توظيف التخطيط الاستراتيجي للإدارة الأزمات التعليمية في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل باستثناء مجال مرحلة ما قبل الأزمة توجد فروق لصالح درجة البكالوريوس أوصت بضرورة توفير برامج تدريبية متقدمة للمشرفين التربويين حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، زيادة الدعم المالي والمادي للمدارس لضمان توفر الأدوات والموارد اللازمة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تشجيع التعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين لضمان تنفيذ استراتيجيات الأزمات بشكل فعال، وضمان التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية، وتطوير خطط استراتيجية طويلة الأجل تستند إلى دراسات تحليلية دقيقة للوضع الحالي والمستقبلي للمدارس.

وهدفت دراسة الفوزان ، والثبيتي (٢٠٢١) إلى تقديم مقترحات لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن. تمحورت الدراسة حول تقييم الأداء الإشرافي وفقاً لمعايير بطاقة الأداء المتوازن وتحديد الفجوات والتحديات الحالية. شملت الدراسة عينة من المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارها بشكل عشوائي لضمان تمثيل شامل لكافة المكاتب حيث بلغ عدد المشرفين التربويين المشاركين (٧٩١) مشرفاً تربوياً، وأظهرت النتائج أن الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة يتوافق إلى حد كبير مع معايير بطاقة الأداء المتوازن، لكن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، وتم تحديد عدد من التحديات، وأوصت الدراسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة للمشرفين لتحسين مهاراتهم وفقاً لمعايير بطاقة الأداء المتوازن، تحسين توافر الموارد والمعدات اللازمة لدعم الأداء الإشرافي الفعال، الى جانب تعزيز قنوات التواصل بين المشرفين والمعلمين والإدارات

لضمان تبادل المعلومات والخبرات بفعالية، مراجعة وتحديث نظم التقييم لضمان توافقها مع معايير بطاقة الأداء المتوازن وتلبية احتياجات الأداء الإشرافي، تقديم الدعم الإداري اللازم للمشرفين لضمان تنفيذ التوصيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

وهدفت دراسة العموش (٢٠٢١) مرجعاً مهماً لفهم التحديات التي يواجهها المشرفون التربويون في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، حيث تقدم توصيات عملية لتحسين أداء الإشراف التربوي في تلك المدارس. هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في محافظة جرش، الأردن، وأجريت في عام ٢٠٢١ باستخدام منهجية وصفية تحليلية، تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من المشرفين التربويين. كشفت النتائج عن تحديات كبيرة في الجوانب الإدارية، مثل نقص الدعم من قبل الإدارات المدرسية، البيروقراطية، وصعوبة التنسيق بين المدارس والإدارات التعليمية، مما يعيق قدرة المشرفين على تنفيذ برامج الإشراف بفعالية. كما تبين وجود نقص واضح في الموارد التعليمية والمادية المتاحة للمشرفين، مما يؤثر سلباً على جودة الإشراف والقدرة على تقديم الدعم الكافي للمعلمين. أشارت الدراسة إلى وجود صعوبات مهنية تتعلق بالحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير المهني المستمر، وعلى الرغم من ذلك، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الصعوبات الإدارية بناءً على الجنس أو المؤهل العلمي. ومع ذلك، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة، حيث واجه المشرفون ذوو الخبرة الأقل مزيداً من الصعوبات في التعامل مع الإدارة. كذلك، أظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي؛ إذ كان المشرفون الحاصلون على مؤهلات أعلى أقل تعرضاً لهذه الصعوبات بفضل قدرتهم على التكيف مع التحديات المهنية بشكل أفضل. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدعم الإداري للمشرفين، وتوفير الموارد اللازمة، وتنظيم برامج تدريبية متخصصة، إضافة إلى تحسين البيئة المدرسية لضمان تحقيق أهداف الإشراف التربوي بفعالية.

هدفت دراسة فاتح (٢٠٢٢) Fathih, إلى التحقيق في فعالية استراتيجيات الإشراف التربوي التي تم تنفيذها في مدرسة SMAN 1 Sangatta Utara لتحسين جودة التعليم، وذلك من خلال تقييم تأثير هذه الاستراتيجيات على كفاءة المعلمين، دمج التكنولوجيا، تحسين التواصل والتعاون بين المعلمين، ومراقبة وتقييم عمليات التعلم. تم جمع البيانات من خلال مقابلات منظمة ومعقدة مع جميع أفراد العينة بالإضافة إلى ملاحظات ميدانية للفصول الدراسية، وتكونت عينة الدراسة من مدير المدرسة، المشرفين، المعلمين، والطلاب في مدرسة. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقابلات معقدة وهيكلية مع مدير المدرسة والمشرفين والمعلمين والطلاب، بالإضافة إلى ملاحظات داخل الفصول الدراسية لدراسة كيفية تنفيذ استراتيجيات الإشراف. أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الإشراف التربوي تتكون من مكونين رئيسيين: التخطيط والتنفيذ، وأنه كان لتنفيذ هذه الاستراتيجيات تأثيرات إيجابية على جودة التعليم، حيث تحسنت كفاءة المعلمين، تم دمج التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية، وتعزز التواصل والتعاون بين المعلمين، ظهرت كذلك تحسنات في نتائج تعلم الطلاب، ومع ذلك، تم تحديد بعض القيود مثل نقص الوقت والموارد اللازمة لأنشطة الإشراف. أوصت الدراسة بزيادة تخصيص الوقت والموارد لأنشطة الإشراف لضمان تحسين الجودة بشكل مستدام، تعزيز دعم الإدارة والهيئات التعليمية في تطوير استراتيجيات إشراف أكثر كفاءة وشمولية، و التركيز على استمرارية تدريب المعلمين وتعزيز مهاراتهم في دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم.

وهدف دراسة أفدال، وآخرون (٢٠٢٣) Afdal, M.et al إلى تحليل كيفية تنسيق الإشراف الأكاديمي بين المشرفين ومديري المدارس في مدرسة باندونيسيا، وتأثير هذا التنسيق على تحسين جودة عملية التعلم في المدرسة شملت العينة مشرفين ومديري مدارس ومعلمين في مدرسة SMK Negeri 1 Al-Mubarkeya في منطقة Aceh Besar. تم اختيار العينة بناءً على دورهم في الإشراف الأكاديمي وتحسين جودة التعليم. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقابلات معقدة وهيكلية مع المشرفين ومديري المدارس والمعلمين. كما تم استخدام الملاحظة الميدانية

لدراسة التنسيق بين الأطراف المعنية في عملية الإشراف الأكاديمي. أظهرت الدراسة أن التنسيق الفعال بين المشرفين ومديري المدارس كان له تأثير إيجابي على تحسين جودة عملية التعلم في المدرسة تحسن مستوى التعليم نتيجة للتخطيط الجيد والتنفيذ المتكامل لعملية الإشراف الأكاديمي، كان هناك تعزيز في مهارات المعلمين من خلال الإشراف المشترك بين المشرفين ومديري المدارس. أوصت الدراسة بزيادة التعاون بين المشرفين ومديري المدارس لتعزيز نتائج التعلم، ضرورة توفير دعم مستمر من الجهات التعليمية لبرامج الإشراف الأكاديمي، و التركيز على استمرارية التدريب وتطوير القدرات المهنية للمعلمين لتعزيز جودة التعليم بشكل مستدام.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح الاهتمام المتزايد والتوجهات الإصلاحية المستمرة نحو تعزيز عملية الإشراف التربوي، والدور المحوري للمشرف التربوي في تحسين جودة أداء المعلمين. كما أكدت الدراسات على الحاجة الملحة لإعادة هيكلة نظام الإشراف التربوي، مع التشديد على أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لضمان جودة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والنظام التعليمي بشكل عام. ورغم أن هذه الدراسات تشترك في تناول موضوع الإشراف التربوي وتوظيف التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في بيئتها وأهدافها، مما أضاف قيمة فريدة للدراسة الحالية التي استفادت من هذه الدراسات في تأصيل بعض المفاهيم الأساسية، وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحقيق الأهداف التعليمية.

منهج الدراسة

اتبعت الباحثة من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنهج المسحي الوصفي هو أحد مناهج البحث العلمي التي تُستخدم لوصف ظاهرة دون التدخل فيها. يهدف هذا المنهج إلى جمع معلومات وبيانات دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة، مما يتيح للباحثين فهمها بشكل أعمق وتحليلها (Creswell, J. W. 2014).

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشرفين التربويين بوزارة التربية ذكوراً و إناثاً، والبالغ عددهم (١٦٣٧) حسب احصائية ادارة التخطيط – وزارة التربية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٣

د. أمل اسماعيل الأنصاري

٢٠٢٤، وعليه تم استخدام العينة غير العشوائية المتاحة لغرض هذه الدراسة، وحيث أن هذا النوع من المعاينات يتيح استطلاع اعداد كبيرة من مجتمع الدراسة. وعليه، قد قامت الباحثة بتوزيع عدد من الاستبانة (١٦٣٧) ولقد استردت الباحثة (٥٥٠) استبانة بواقع (33.5%) نسبة المشاركة في البحث. واستبعدت الباحثة عدد (91) استبانة نتيجة للبيانات المفقودة التي جاوزت (70%). وعليه، فإن عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي (٤٥٩)، والجدول رقم (١) يوضع توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئات	عدد	%
الجنس	أنثى	311	67.8
	ذكر	١٤٨	32.2
المؤهل العلمي	البكالوريوس	361	78.6
	الماجستير	64	13.9
	الدكتوراه	34	7.4
سنوات الخدمة كمشرف تربوي	أقل من ٥ سنوات	113	24.6
	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	113	24.6
	من ١٠ سنوات فما فوق	233	50.8
المنطقة التعليمية	العاصمة	78	17.6
	الأحمدي	122	26.6
	حولي	62	13.5
	مبارك الكبير	62	13.5
	الجهراء	78	17.0
	الفروانية	56	12.2

أداة الدراسة

لتلبية أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة. قُسم الاستبيان إلى جزئين رئيسيين: الأول تناول خصائص أفراد عينة الدراسة، بما في ذلك الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، وسنوات الخبرة كمشرف تربوي. أما الجزء الثاني، فقد استند إلى القسم الأول من استبانة توظيف التخطيط الاستراتيجي التي أعدها يونس (٢٠٠٩) في دراسته، حيث تم توزيعه على أربعة مجالات: المجال الأول يتعلق بامتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ١٢ بندًا. المجال الثاني يتعلق بوجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب، ويتضمن ٩ بنود. المجال الثالث يغطي توافر

الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، ويتضمن ١٠ بنود. وأخيراً، المجال الرابع يتعلق بوجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي، ويضم ١٦ بنداً. بلغ إجمالي بنود الاستبيان ٤٧ فقرة، مع استبدال القسم الثاني المتعلق بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي بسؤال مفتوح موجه لعينة الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان الذي طوره الباحث يونس (٢٠٠٩) في هذه الدراسة. يتمتع الاستبيان بصدق ظاهري مناسب بناءً على المراجعات السابقة والتقييمات التي أجراها الباحث الأصلي . أشار الباحث يونس إلى أن الاستبيان قد تمت مراجعته من قبل مجموعة من الخبراء في المجال، مما يضمن أن كل بند من بنود الاستبيان يعكس المحتوى المقصود بوضوح. استخراج صدق الاتساق الداخلي حسب معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي المحصورة بين المدى (0.673-0.956) لجميع المجالات وترتبط ببعضها البعض ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01) , الى جانب حساب مصفوفة معاملات الارتباط لجميع المجالات كانت ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يؤكد وجود درجه عالية من الثبات والاتساق. استناداً إلى الأدلة المتاحة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد أجرى الباحث يونس عينة استطلاعية واستخدم طريقة التجزئة النصفية وكانت معاملات الثبات أعلى من (0.911) ، ومعامل ألفا كرونباخ وكانت معاملات الثبات أعلى من (٠,٩٨١) .

تم استخدام أداة الاستبيان في هذه الدراسة بعد التحقق من أن البنود لا تزال ذات صلة بموضوع البحث وبالسياق المحلي للمشاركين. كما أجرت الباحثة مراجعة عن طريق استخدام طريقة الصدق الظاهري عن طريق أخذ آراء المحكمين حول البنود وعرضها على مع ستة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في كلية التربية جامعه الكويت، وذلك للتحقق من وضوح الاستبيان ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة. أكد المحكمون ملاءمة الاستبيان ولا تحتاج تعديل أو اعادة صياغة ، مع اقتراح تعديل يتمثل في تحويل الجزء المتعلق بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي إلى سؤال مفتوح بدلاً من صيغة بنود، وذلك لإتاحة المجال

د. أمل اسماعيل الأنصاري

للمشاركين للتعبير عن آرائهم بناءً على خبرتهم في مجال الإشراف التربوي، مما سيكون له تأثير مستقبلي عند تنفيذ الاستراتيجيات، وتم الأخذ بهذا التعديل.

المعالجات الإحصائية

قامت الباحثة للإجابة على أسئلة الدراسة تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج Spss وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أداة القياس المستخدمة ومتغيرات الدراسة وأسئلتها وهي كالآتي :

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص وسمات عينة الدراسة .
- ٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الدراسة مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات ومحاور الدراسة حسب أعلى متوسط .
- ٣- اختبار (ت) للعينين المستقلتين للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد عينة
- ٤- الدراسة وفقاً لمتغيرات البيانات الديمغرافية .
- ٥- اختبار (ف) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات البيانات الديمغرافية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت؟
اعتمدت الباحثة قياس الحكم المحكي على مستويات الإجابة للقسم الأول من الاستبانة من خلال تصنيف الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات التالية: مرتفعة جداً (من ٨٥٪ إلى ١٠٠٪)، مرتفعة (من ٧٠٪ إلى أقل من ٨٥٪)، متوسطة (من ٥٥٪ إلى أقل من ٧٠٪)، منخفضة (من ٤٠٪ إلى أقل من ٥٥٪)، ومنخفضة جداً (أقل من ٤٠٪). وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل مجال كما يوضحها الجدول التالي:

المجال الأول : امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي:

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المجال الأول : امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيبيا تنازليا

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوظيف
١	أستطيع صياغة رسالة الإشراف التربوي	2.40	.823	48%	منخفضة
٢	أمتلك المعرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي	2.37	.811	47.4%	منخفضة
٣	أتمكن من إجراء تحليل للبيئة الخارجية للعملية التعليمية	2.36	.800	47.2%	منخفضة
٤	أمتلك المعرفة بأسس بناء خطة إستراتيجية	2.34	.813	46.8%	منخفضة
٥	أستطيع صياغة رؤية مستقبلية للإشراف التربوي	2.29	.806	45.8%	منخفضة
٦	أتمكن من صياغة الأهداف الإستراتيجية	2.24	.805	44.8%	منخفضة
٧	أتمكن من إجراء التقييم والرقابة والمراجعة	2.24	1.045	44.8%	منخفضة
٨	أتمكن من إجراء تحليل للبيئة الداخلية للعملية التعليمية	2.23	.809	44.6%	منخفضة
٩	أحلل المهام المطلوبة من الإشراف التربوي بكفاءة	2.09	.777	41.8%	منخفضة
١٠	أستطيع تنفيذ الخطط الإستراتيجية	2.08	.785	41.6%	منخفضة
١١	اتخذ القرار السليم في الوقت المناسب	1.99	.891	39.8%	منخفضة جدًا
١٢	أوظف الموارد المتاحة بشكل مثالي	1.95	.734	39%	منخفضة جدًا

ومن الجدول السابق يتضح أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المشرف التربوي المستوى العام للمهارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي لدى العينة يعتبر منخفضًا، حيث تراوحت المتوسطات بين ١,٩٥ و ٢,٤٠ (٣٩٪ - ٤٨٪)، أما أعلى المهارات تقييماً كانت القدرة على صياغة رسالة الإشراف التربوي (متوسط ٢,٤٠) وامتلاك المعرفة بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي (متوسط ٢,٣٧)، لكن التقييم لا يزال

د. أمل اسماعيل الأنصاري

منخفضًا. أما أقل المهارات تقييماً هي توظيف الموارد المتاحة بشكل مثالي (متوسط ١,٩٥)، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب (متوسط ١,٩٩)، مما يشير إلى ضعف في هذه المجال. بشكل عام، النتائج تعكس الحاجة إلى تطوير كبير في جميع المهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة كلا من الهويدي (٢٠١٩)، القريني (٢٠١٩)، ، جوردان (٢٠١٩)، اتفقت الدراسات على أهمية أن يكون الإشراف التربوي عملية تعاونية تشمل مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك المعلمين، الإداريين، وأصحاب القرار وصانعي السياسات. كما أجمعت على أن هناك صعوبات مهنية تتمثل في الحاجة إلى تعزيز التدريب والتطوير المهني المستمر، وهو ما يسهم في تحسين كفاءة العملية التعليمية ورفع جودة الأداء التربوي.

المجال الثاني : وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي, الجدول رقم (٣)

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المجال الأول : وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوظيف
١	يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية	3.46	1.088	69.2%	متوسطة
٢	يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية	3.17	1.079	63.4%	متوسطة
٣	يتناسب هيكل الإشراف التربوي الحالي مع عملية التخطيط الاستراتيجي	3.10	1.133	62%	متوسطة
٤	يعتبر الإشراف التربوي وحدة مستقلة ومتكاملة	3.07	1.057	61.4%	متوسطة
٥	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في الإشراف التربوي على إجراء التخطيط الاستراتيجي	2.93	.983	58.6%	متوسطة
٦	تسيطر اللامركزية على عملية اتخاذ القرارات	2.81	.948	56.2%	متوسطة
٧	تتوافر في الإشراف التربوي كفاءات بشرية قادرة على إجراء التخطيط الاستراتيجي	2.72	.983	54.4%	منخفضة
٨	يوجد لدى الإشراف التربوي المرونة الكافية لمواجهة التغيرات	2.64	1.079	52.8%	منخفضة
٩	يوجد تسلسل إداري واضح ومحدد	2.34	1.088	46.8%	منخفضة

يتضح من الجدول السابق درجة توظيف العناصر المتعلقة بالإشراف التربوي في عملية التخطيط الاستراتيجي فقد حصلت كل من العبرة "يوجد نظام فعال للتحفيز وإثارة الدافعية" ، والعبرة "يوجد قاعدة متكاملة للبيانات والمعلومات الإدارية" على أعلى التقييمات، بمستوى متوسط (٦٩,٢% و ٦٣,٤%)، مما يشير إلى وجود هذه العناصر بشكل

معقول لكنها بحاجة إلى تحسين لتعزيز فعاليتها، وأن هيكل الإشراف التربوي واستقلاليتها أيضاً جاءا بتقييمات متوسطة (٤٠,٤٪ - ٦٢٪)، مما يعني وجود هيكل مناسب لكنه ليس كاملاً لعملية التخطيط الاستراتيجي. مما يشير إلى وجود هذه العناصر بشكل معقول لكنها بحاجة إلى تحسين لتعزيز فعاليتها، أما العبارات التي تتعلق بالكفاءات البشرية والمرونة والتسلسل الإداري حصلت على تقييمات منخفضة (أقل من ٥٥٪)، مما يعكس ضعفاً في هذه الجوانب، وهذه النتائج لا تتفق مع دراسة ويستدعي الحاجة إلى تطوير قدرات العاملين وتعزيز المرونة وتحسين وضوح التسلسل الإداري ، وهو مؤشر على أن هناك بعض الأسس والقواعد الموجودة التي تدعم التخطيط الاستراتيجي، لكنها غير كافية لتكون فعالة تماماً. النظام يحتاج إلى تحسينات في عدة جوانب، مثل تعزيز الكفاءات البشرية، تحسين المرونة التنظيمية، وزيادة وضوح التسلسل الإداري، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من الفارسية (٢٠٢٠) ، المالك (٢٠٢٠)، أفدال وآخرون (٢٠٢٣).

المجال الثالث: توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة. الجدول رقم (٤)

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المجال الأول : توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوظيف
١	تتوافر وسائل المواصلات اللازمة لعمل المشرف التربوي	4.14	1.118	82.8%	مرتفعة
٢	تتوافر قاعات وغرف مناسبة لإجراء الأنشطة والأساليب الإشرافية	4.01	1.200	80.2%	مرتفعة
٣	تنسق القرارات المتعلقة بميزانية الإشراف التربوي مع الأنشطة	3.82	1.192	76.4%	مرتفعة
٤	يخصص لكل مشرف تربوي مبلغ مالي للصرف على نشاطاته	3.79	1.158	75.8%	مرتفعة
٥	تتوافر للمشرف التربوي الأجهزة الحديثة اللازمة لعمله	3.76	1.268	75.2%	مرتفعة
٦	يحصل المشرف التربوي على الدعم المادي اللازم للنشاطات	3.62	1.142	74.2%	مرتفعة
٧	يتوافر لكل مشرف تربوي جهاز حاسوب خاص به في مكتبه	4.01	1.195	72.4%	مرتفعة
٨	يقرر للإشراف التربوي ميزانية مناسبة	4.14	1.020	66.4%	متوسطة
٩	يشارك المجتمع المحلي في دعم الإشراف التربوي	3.76	1.114	63.4%	متوسطة

د. أمل اسماعيل الأنصاري

يتضح من الجدول السابق أن يوجد تفاوت في مدى توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة فجاءت العبارات التي تتعلق بالموارد الأساسية مثل وسائل المواصلات والقاعات حصلت على تقييمات مرتفعة (٨٠٪ فما فوق)، مما يشير إلى توافر هذه الموارد بشكل جيد، أما العبارات التي تتعلق بالميزانيات المخصصة والقرارات المالية المتعلقة بالأنشطة الإشرافية حصلت على تقييمات مرتفعة (بين ٧٤٪ و ٧٦٪)، مما يعكس الرضا عن تخصيص الموارد المالية بشكل عام، العبارات التي تتعلق ب المشاركة المجتمعية والميزانية العامة للإشراف التربوي حصلت على تقييمات متوسطة (٦٣٪ - ٦٦٪)، مما يشير إلى وجود بعض الضعف في هذه الجوانب، وخاصة فيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي في دعم الإشراف التربوي بشكل عام، التقييمات كانت مرتفعة في معظم المجالات المتعلقة بالدعم المالي والمادي للإشراف التربوي، مما يشير إلى توافر الموارد بشكل جيد، لكن هناك حاجة إلى تعزيز مشاركة المجتمع المحلي ودعم الميزانية بشكل أفضل، وهذا يتوافق مع نتائج معظم الدراسات المذكورة في قسم الدراسات السابقة، والتي أكدت أن الإشراف التربوي يعاني من نقص في المواد والموارد اللازمة لدعمه بشكل فعال وتحقيق أهدافه التعليمية. (الهويدي، ٢٠١٩، القريني، ٢٠٢٩؛ الفارسية، ٢٠٢٠؛ المطيري، عمر ٢٠٢٠؛ المعمرى، الكيومي، حماد ٢٠٢٠).

المجال الرابع : وجود ادارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي. الجدول رقم (٥)

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة المجال الأول : وجود ادارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيبا تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوظيف
١	تشجع المشرفين التربويين على القيام بالتخطيط الاستراتيجي	3.66	1.129	73.2%	مرتفعة
٢	تساعد المشرفين التربويين على استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة	3.33	1.023	66.6%	متوسطة
٣	تساعد المشرفين التربويين على علاج نقاط الضعف والتغلب على التهديدات	3.33	1.023	66.6%	متوسطة
٤	تخفف الأعباء الملقاة على عاتق المشرفين التربويين	3.33	1.023	66.6%	متوسطة
٥	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارة التعليمية العليا	3.32	1.136	66.4%	متوسطة

متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت (دراسة ميدانية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة التوظيف
	والمشرفين التربويين				
٦	تأخذ بأراء المشرفين التربويين عند اتخاذ القرارات	3.32	1.136	66.4%	متوسطة
٧	تزود المشرفين التربويين بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	3.29	1.026	65.8%	متوسطة
٨	توفر الحوافز المادية والمعنوية للمشرفين التربويين القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية	3.25	1.045	65%	متوسطة
٩	توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التخطيط الاستراتيجي	3.25	1.045	65%	متوسطة
١٠	تطلع المشرفين التربويين باستمرار على خططها المستقبلية	3.25	1.042	65%	متوسطة
١١	يوجد في الإدارة التعليمية العليا عدد من الخبراء والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي	3.23	1.002	64.6%	متوسطة
١٢	تقوم بإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية	3.22	.985	64.4%	متوسطة
١٣	تنظم دورات تدريبية للمشرفين التربويين في مجال التخطيط الاستراتيجي	3.21	.981	64.2%	متوسطة
١٤	تؤمن الإدارة التعليمية العليا بأن التغيير ضروري ومرغوب	3.16	1.064	63.2%	متوسطة
١٥	تلتزم بالجداول الزمنية التي تضعها لتنفيذ خططها	3.08	1.055	61.6%	متوسطة
١٦	يوجد لدى الإدارة التعليمية العليا خطط إستراتيجية تعمل على تنفيذها	2.93	1.048	58.6%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق بأن الإدارة التعليمية العليا يتعاملون مع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بشكل معتدل مع بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين, فقد جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة , تشير النتائج إلى أن الإدارة التعليمية العليا تُشجّع المشرفين التربويين على الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، حيث حصلت العبارة المتعلقة بتشجيع المشرفين على التخطيط الاستراتيجي على متوسط حسابي قدره ٣,٦٦ مع انحراف معياري ١,١٢٩. هذا يدل على أن هناك دعمًا ملحوظًا من الإدارة في هذا المجال، لكن هناك تباين في مدى فعالية هذا التشجيع وقد يكون هناك مجال لتحسين وتعزيز هذه الجهود لزيادة تأثيرها على المشرفين التربويين. في المقابل تشير النتيجة إلى أن توافر الخطط الاستراتيجية في الإدارة التعليمية العليا قد يكون منخفضًا نسبيًا، حيث حصلت العبارة المتعلقة بوجود خطط استراتيجية قيد التنفيذ على متوسط حسابي قدره ٢,٩٣ مع انحراف معياري ١,٠٤٨.

د. أمل اسماعيل الأنصاري

هذا يشير إلى أن الإدارة التعليمية العليا تمتلك خطأً استراتيجياً، ولكن قد يكون مستوى تنفيذها وتفاعلها معها أقل من المطلوب أو أنه ليس على درجة عالية من الفعالية. قد يكون هناك حاجة لتحسين وتطوير هذه الخطط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الأداء الاستراتيجي في الإدارة. وهذا يتفق مع دراسة كلا من الحريبي ، كساب (٢٠٢٠) ؛ أحمد ، حسن (٢٠٢٠) الفوزان ، الثبتي (٢٠٢١).

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط تقديرات المشرفيين التربويين لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف في وزارة التربية بدولة الكويت تُعزي لمتغيرات الدراسة: (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة الاشرافية ؟

أولاً : تبعا لمتغير الجنس :

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيم "ت"	قيمة الدلالة
امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي.	أنثى	٣١١	26.2733	6.71632	٤٥٧	-1.335	.279
	ذكر	١٤٨	27.2027	7.48419			
وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للاشراف التربوي.	أنثى	٣١١	26.1158	6.20453	٤٥٧	-599	.549
	ذكر	١٤٨	26.5068	7.17564			
توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة.	أنثى	٣١١	37.7363	8.77871	٤٥٧	2.084	.038
	ذكر	١٤٨	35.7973	10.36015			
وجود ادارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.	أنثى	٣١١	52.2122	11.86945	٤٥٧	.160	.053
	ذكر	١٤٨	52.0135	13.44578			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة، حيث تشير النتائج إلى أن الإناث يقيمون توافر الإمكانيات بشكل أفضل مقارنة بالذكور، وذلك في مجال "توافر الإمكانيات والتسهيلات اللازمة" مع قيمة دلالة إحصائية = ٠,٠٣٨ ، وقيمة "ت" = ٢,٠٨٤ ، ودرجة حرية = ٤٥٧ ، في

المقابل، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مجال "وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي"، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية = 0,053، وقيمة "ت" = 0,160، ودرجة حرية = 457. وهذا يشير إلى وجود إدارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي متساوي تقريباً بين الجنسين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من (أحمد، حسن ٢٠٢٠؛ الحريبي، كساب ٢٠٢٠) وتتباين نتائج هذه الدراسة مع دراسة القنديل، المزين ٢٠٢١، ويُعلل ذلك بسبب تمحور الدراسة حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التعليمية.

ثانياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	101.608	2	50.804	1.043	.353
		داخل المجموعات	22202.697	456	48.690		
		المجموع	22304.305	58٤			
٢	وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي.	بين المجموعات	485.766	2	242.883	5.819	.003
		داخل المجموعات	19032.391	456	41.738		
		المجموع	19518.157	58٤			
٣	توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة.	بين المجموعات	566.850	2	283.425	3.274	.039
		داخل المجموعات	39478.483	456	86.576		
		المجموع	40045.333	58٤			
٤	وجود ادارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	1606.732	2	803.366	5.336	.005
		داخل المجموعات	68647.194	456	150.542		
		المجموع	70253.926	58٤			

د. أمل اسماعيل الأنصاري

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة كان أقل من ٠,٠٥ في المجال الثاني, الثالث , والرابع مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تعزي لمتغير المؤهل العلمي. في المقابل كانت قيمة "ف" أكبر من مستوى دلالة ٠,٠٥ في المجال الأول , أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة القريني (٢٠١٩), المالك (٢٠٢٠), ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المؤهلات العلمية المختلفة (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) في المجالات الثاني، الثالث، والرابع وهي كالتالي:

- في المجال الثاني، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على البكالوريوس والماجستير، حيث كانت قيمة الفرق $٢,٩٧٦٩٣$ * عند مستوى دلالة ٠,٠٣. لصالح حملة شهادة الماجستير ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الأخرى.
- في المجال الثالث، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على البكالوريوس والماجستير، حيث كانت قيمة الفرق $٣,١٥٨٥٤$ * عند مستوى دلالة ٠,٤٥. لصالح حملة شهادة الماجستير. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الأخرى.
- في المجال الرابع، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على البكالوريوس والماجستير، حيث كانت قيمة الفرق $٥,٢٩٤٧١$ * عند مستوى دلالة ٠,٠٧. لصالح حملة شهادة الماجستير. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الأخرى. وهذه النتائج تتفق مع دراسة العموش (٢٠٢١), وتتباين مع دراسة من (أحمد, حسن ٢٠٢٠; الحريبي, كساب ٢٠٢٠).

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (one-way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الاشرافية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	امتلاك المشرف التربوي لمهارات التخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	402.462	2	201.231	.190٤	.016
		داخل المجموعات	21901.843	456	48.030		
		المجموع	22304.305	58٤			
٢	وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للاشراف التربوي.	بين المجموعات	26.719	2	13.359	.313	.732
		داخل المجموعات	19491.438	456	42.744		
		المجموع	19518.157	58٤			
٣	توافر الامكانيات والتسهيلات اللازمة.	بين المجموعات	96.050	2	48.025	548.	.578
		داخل المجموعات	39949.283	456	87.608		
		المجموع	40045.333	58٤			
٤	وجود ادارة تعليمية عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي.	بين المجموعات	291.007	2	145.503	.948	.388
		داخل المجموعات	69962.919	456	153.427		
		المجموع	70253.926	58٤			

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة كان أكبر من ٠,٠٥ في المجال الثاني، الثالث، والرابع، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة كمشرف تربوي. في المقابل، كانت قيمة "ف" أقل من مستوى دلالة ٠,٠٥ في المجال الأول، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

د. أمل اسماعيل الأنصاري

كمشرف تربوي. ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير امتلاك المشرف بناءً على سنوات الخدمة إلى ما يلي:

• بين أقل من ٥ سنوات و ١٠ سنوات فما فوق: وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التي لديها أقل من ٥ سنوات من الخدمة والمجموعة التي لديها ١٠ سنوات فما فوق، حيث كانت قيمة الفرق $2,29959^*$ عند مستوى دلالة ٠.١٦. يُشير ذلك إلى أن المشرفين الذين لديهم ١٠ سنوات فما فوق يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر مقارنةً بالمشرفين الذين لديهم أقل من ٥ سنوات من الخدمة.

• بين أقل من ٥ سنوات و ١٠-٥ سنوات: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التي لديها أقل من ٥ سنوات والمجموعة التي لديها ١٠-٥ سنوات من الخدمة، حيث كانت قيمة الفرق $1,52212$ ولم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة (257).

• بين ١٠-٥ سنوات و ١٠ سنوات فما فوق: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين الذين لديهم ١٠-٥ سنوات من الخدمة والمشرفين الذين لديهم ١٠ سنوات فما فوق، حيث كانت قيمة الفرق 77747 ولم تصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة (620). بناءً على هذه النتائج، يمكن تفسير أن هناك فرقاً واضحاً في امتلاك المشرفين لمهارات التخطيط الاستراتيجي بين المشرفين ذوي الخبرة التي تزيد عن ١٠ سنوات مقارنةً بمن لديهم أقل من ٥ سنوات، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الأخرى، تبين هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة القريني (٢٠١٩)، وقد يُعزى ذلك إلى ندرة الدورات التدريبية المتخصصة في مجالي الإشراف التربوي والتخطيط الاستراتيجي المقدمة لهم.

السؤال الثالث: ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف من وجهة نظر المشرفين التربويين في وزارة التربية بدولة الكويت؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات جميع المشاركين والبالغ عددهم ٤٠٢ مشاركاً من أصل ٤٥٩ من عينة الدراسة. تم تصنيف العبارات وفقاً للمواضيع المتعلقة بالسؤال من

وجهة نظرهم، وأسفرت النتائج عن تحديد أربع معوقات رئيسية قد تعرقل توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، وهي كما يلي:

أولاً: المعوقات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية:

- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية الكافية.
 - قلة التدريب والدعم :عدم وجود تدريب كافٍ للمشرفين التربويين، وقلة الموارد المادية لدعم الأنشطة.
 - ضعف تأهيل الموارد البشرية، وعدم تأهيل المشرفين بشكل كافٍ بسبب نقص الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
 - قلة الحوافز المادية والمعنوية التشجيعية للمشرفين التربويين.
- تتفق هذه النتائج مع دراسة العموش ٢٠٢١؛ الغريب ، الصويلح ؛ ٢٠١٦ ، السبيعي، ٢٠١٧ ؛ العنزي، ٢٠١٩ ؛ المالك ، ٢٠٢٠ ؛ المطيري ، ٢٠٢٠ ؛ الدوسري، (٢٠٢١).

ثانياً: المعوقات المتعلقة بالشؤون الادارية والتنظيمية:

- عدم وضوح الهيكل التنظيمي بسبب عدم وجود هيكل تنظيمي واضح للإشراف التربوي.
- المركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك المشرفين في صنع القرارات.
- عدم وجود نظام رقابة فعّال ، ونقص في الرقابة الدورية والمراقبة العلمية.
- غياب التواصل الفعّال، وضعف التواصل بين الإشراف التربوي والإدارات العليا.
- ضعف التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والمعنية بالإشراف التربوي.
- غياب التوصيف الوظيفي الواضح للمشرف التربوي، وعدم تحديد المهام بشكل دقيق يتماشى مع الهياكل التنظيمية . وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الغريب . الصويلح ؛ ٢٠١٦ ، السبيعي، ٢٠١٧ ؛ العنزي، ٢٠١٩ ؛ الدوسري، ٢٠٢١).

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وآليات التنفيذ:

- التغييرات مستمرة في الإدارة العليا مما يؤثر على استمرارية الخطط.
- عدم وجود رؤية واضحة، وعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية وعدم وضوح أهداف التخطيط.
- صعوبة تنفيذ الخطط: وعدم توافق الخطط التنفيذية مع الاستراتيجيات وعدم مرونتها.
- قلة متابعة وتقييم، وعدم وجود متابعة مستمرة لتطبيق الخطط وعدم تقييم النتائج بشكل دقيق.
- عدم توافر الأشخاص المناسبين في المواقع القيادية والإشرافية المناسبة.

د. أمل اسماعيل الأنصاري

- ضعف المعرفة بأسس التخطيط الاستراتيجي، وقلة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعدم المعرفة بأساسياته.
- نقص الخبرة لدى القيادات والأشخاص المشرفين المعنيين بعمليات التخطيط وتنفيذها.
- الخلط وسوء الفهم لمصطلحات التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات والمشرفين، مما يؤدي إلى عدم استيعابها بالشكل الصحيح. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الغريب . الصويلح ; ٢٠١٦, السبيعي, ٢٠١٧ ; العنزي. ٢٠١٩ ; الدوسري, ٢٠٢١).

رابعاً: المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة :

- الجهل بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وعدم إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي.
- ضعف التفاهم والتواصل بين القيادات والمشرفين التربويين والمجتمع الخارجي، مما يؤدي إلى نقص التفاعل والتعاون المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الانتقائية في الاختيار بسبب اعتماد آلية لتوظيف بناءً على المحسوبيات وليس على حسب الكفاءة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الغريب . الصويلح ; ٢٠١٦, السبيعي, ٢٠١٧ ; العنزي. ٢٠١٩ ; الدوسري, ٢٠٢١).

التوصيات و المقترحات الإجرائية

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة، ولتوظيف التخطيط الاستراتيجي بفعالية في الإشراف التربوي، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تسهم في تحقيق ذلك وهي كالتالي:

١. تطوير برامج تدريبية متخصصة : إعداد برامج تدريبية شاملة تستهدف المشرفين التربويين لتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية في مجال الإشراف التربوي.
٢. تحسين الدعم المؤسسي : توفير الدعم الإداري والتقني اللازم لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، مثل توفير الأدوات والموارد الرقمية الحديثة التي تساعد في تسهيل عملية التخطيط والتقييم المستمر.
٣. تشجيع التعاون بين الإدارات : تعزيز التعاون والتواصل بين المشرفين التربويين والمديريات التعليمية لضمان تنسيق الجهود وتوحيد الرؤى في تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.
٤. تعزيز الثقافة التنظيمية : بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للمشرفين.

٥. التركيز على التحليل والتقييم المستمر : تشجيع المشرفين على تحليل البيانات وتقييم الأداء بشكل دوري للتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينات.
 ٦. إشراك المشرفين في وضع الاستراتيجيات : إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية لضمان ملاءمتها لاحتياجات الواقع التعليمي وتمكينهم من فهم الأهداف بشكل أفضل.
 ٧. متابعة وتقييم الأثر : وضع نظام لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الأثر الناتج عنها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
 ٨. توفير الحوافز والمكافآت : تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشرفين الذين ينجحون في توظيف التخطيط الاستراتيجي بكفاءة لتحقيق نتائج ملموسة في تطوير الاشراف التربوي.
- تأمل هذه التوصيات والاقتراحات أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين عملية الاشراف التربوي ورفع مستوى الأداء التعليمي في المؤسسات التعليمية.

المراجع

أولاً: المرجع العربية

القريني، تركي عبدالله سليمان. (٢٠١٩). مدى امتلاك مشرفي التربية الخاصة بالمملكة العربية السعودية للكفايات المهنية وفقاً لمعايير مجلس الأطفال غير العاديين الأمريكي. المجلة التربوية، مج ٣٣، ع ١٣٠٤، ١٧٩-٢٢١.

الشرفاء، ع. (٢٠١٥). الإشراف التربوي: المفاهيم والأساليب. دار صفاء العتيبي، ف. (2014). *الإشراف التربوي: المفاهيم والتطبيقات*. دار الفكر. العموش، مي علي محمد. (٢٠٢١). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش. المجلة التربوية، مج ٣٥، ع ١٣٨٤، ٢٨٧-٣٢٢. العنزي، فاطمة. (٢٠١٩). واقع الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بدولة الكويت: تحديات وحلول. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٠(٣)، ٤٥-٦٧.

الغريب، طارق، و الصويح، بدر غنام. (٢٠١٦). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، مج ٢٦، ع ٣٤، 367.

الفارسية، بدرية بنت علي بن محمد، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، و الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (٢٠٢٠). واقع جودة الحياة الوظيفية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان ومقترحات تعزيزها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173469>. الفوزان، إلهام بنت إبراهيم بن فوزان، و الثبتي، خالد بن عواض بن عبدالله. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٢٩، ع ٦٤، ٤٥٢-٤٧٨.

المالك، منيرة بنت عبدالله، و الدويش، عبدالعزيز بن سليمان. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإشراف الإلكتروني لدى المشرفات التربويات في مدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤٤، ج ٣، ٥٠٣.

المطيري، طروه عمر عامر. (٢٠٢٠). واقع ممارسة مهارات القيادة الإبداعية لدى المشرفات التربويات من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٣، ٧٤٣-٧٨٠.

الصاوي، ر. (2015). *التوجيه المهني وأثره في تطوير العملية التعليمية*. مكتبة الأنجلو المصرية.

المعمري، بثينة، شاهبور، وحيد حماد، و الكيومية، أمل بنت راشد بن عبدالله. (٢٠٢٠). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان. العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ٤٤.

- الهوري، عبد الله سليمان. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي المتنوع بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة التربية، ١٨٤٤، ج٣، ١٤٣.
- السبيعي، علي. (٢٠١٧). تطوير الإشراف التربوي في دولة الكويت: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
- السعود، حسني محمد. (٢٠١٩). دور الإشراف التربوي في تنمية العملية التعليمية المعاصرة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٦، ع١٤، ٢٩٧-٣١٦.
- الحريبي، زعفران منصور حمود، و كساب، زينب محمد إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة توفر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية: دراسة مسحية على قطاع الإشراف التربوي والمناهج والإدارة العامة للتربية بأمانة العاصمة صنعاء والمناطق التعليمية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج١، ع٥٤، ١٤٣-١٧٣.
- جابر، أ. (2013). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم: المفهوم والتطبيق*. دار الفكر.
- رائف حسن، ع. (٢٠٢١). تحديات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار/دراسة ميدانية. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences.
- قنديل، عمران سالم عبدالقادر، المزين، سليمان حسين موسى، و شلدان، فايز كمال عبدالرحمن. (٢٠٢١). دور المشرفين التربويين في توظيف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التعليمية في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1355861>.
- شوقي، أ. (٢٠١٩). واقع ممارسات المشرف التربوي في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة. مجلة كلية التربية ببورسعيد، ٢٨(٢٨)، ٤١٤-٤٤٠.
- غنيم، م. (2016). *دور الإشراف التربوي في تحسين الأداء التعليمي*. دار النهضة العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afdal, M., Niswanto, N., & Bahrin, B. (2023). Coordination of academic supervision of supervisors and principals towards the learning quality improvement process at SMK Negeri 1 Al-Mubarkeya Aceh Besar District, Indonesia. *Traektorīa nauki: mezhdunarodnyĭ elektronnyĭ nauchnyĭ zhurnal*, 9(5).
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*.

- Basilio, M. B., & Bueno, D. C. (2021). Instructional supervision and assessment in the 21st century. *Institutional Multidisciplinary Research and Development (IMRaD) Journal*, 4, 1-8. <https://doi.org/10.1234/abcd.2021.12345>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Fathih, M.A. (2022). Meninjau Kembali Prinsip dan Perencanaan Supervisi Pendidikan Sebagai Pengawasan dalam Pendidikan yang Bersifat Pembinaan. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*.
- Fullan, M. (2011). *Change Leader: Learning to Do What Matters Most*. Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2013). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson.
- Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2). <https://doi.org/10.31045/jes.2.2.3>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill Education.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2011). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- OECD (2018). *The Future of Education and Skills: Education 2030*. OECD Publishing.
- Rahabav, P. (2016). The Effectiveness of Academic Supervision for Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 47-55.
- Tangen, J. L., DiAnne Borders, L., & Fickling, M. J. (2019). The Supervision Guide: Informed by Theory, Ready for Practice. *Int*

- Younis, A. (2009). Strategic Planning in Educational Supervision. *Journal of Educational Administration*.
- Zepeda, S. J. (2012). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Routledge.