

مقدمة:

تشهد المجتمعات الإنسانية تطورات سريعة ومتلاحقة في الألفية الثالثة؛ نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أحدثتها تطور علوم الحاسبات وشبكة المعلومات الدولية "انترنت" (*Internet*)، وفرضت هذه التطورات نفسها علي بقية مجالات الحياة السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتربوية، مما أدى إلي ظهور التربية المستدامة (*Continuous Education*).

وتُعد التربية المستدامة بُعدًا من أبعاد التربية الموجهة نحو إعداد الفرد للحياة، وحل مشكلاته الحياتية اليومية، حتى يستطيع أن يواجه الحاضر والمستقبل، وتؤكد على قدرة الأنظمة التربوية على توفير فرص التعليم والتدريب للجميع بشكل مستدام، وبالنوعية التي تتلاءم مع الاحتياجات المتعددة والمتغيرة للتنمية المستدامة، فالقدرة علي التكيف والتعامل مع المتطلبات سريعة التغيير لا يمكن تحقيقها في ظل فلسفة تربوية جامدة غير قابلة للتجديد والتغيير، من هنا كان ظهور التربية المستدامة دليلا علي ارتباطها بالتعليم المدرسي، والتعليم مدي الحياة، والتعلم من أجل الحياة.(منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، ٢٠١٣م، ٣٠-٣٣)

ويؤكد حسين بشيرارتباط مفهوم التنمية المهنية بالتربية المستدامة التي لا يقتصر دورها علي تحسين أداء المعلم أو الموجه الفني، بل تنمية المؤسسة بمن فيها من قادة وإداريين وعاملين مسئولين عن العملية التعليمية من خلال رفع كفاءتهم وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل.(حسين بشير محمود، ٢٠٠٤م ، ص ص ١٧٧-١٩٧)

فالتنمية المهنية المستمرة أو المستدامة تكون مستمرة ومتجددة بشكلٍ دائم حيث أن ما يتم تعليمه اليوم لن يكون صالحاً في المستقبل؛ نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم، إضافة إلي ذلك أن عملياتها لا تسير في شكل خطي كما كان يعتقد، ولكن الدراسات والبحوث الحديثة تؤكد أنها متعددة الجوانب، وديناميكية التفاعل مع المسار الوظيفي والخبرة والظروف البيئية المحيطة به.

والتعليم كأحد أوجه التربية يجب أن يَكيف أوضاعه وأساليبه من أجل تحقيق رغبات المجتمعات واحتياجاتها في تخريج نوعية من المواطنين المؤهلين تأهيلاً جيداً، ويُعد المعلم أحد الأركان المهمة في العملية التعليمية، لأنه أكثر أعضاء المؤسسة التعليمية تفاعلاً مع المتعلمين وتأثيراً فيهم، وعليه يتوقف إصلاح العملية التعليمية وجودتها. (دلال أحمد أبو شاهين، صالحة سنقر، ٢٠١١م، ص ص ٢٧٨ - ٣٢٦)

وانطلاقاً من هذا الدور الفعال للمعلم فإن تنميته مهنيّاً أمر ضرورياً؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ومسايرة نمو المعرفة المستمر في سائر المجالات، ويتطلب ذلك تغييراً شاملاً في توجيهه فنياً، ومن هنا يظهر دور الموجه الفني وأهمية إشرافه علي المعلمين؛ لأن أي عمل لا يمكن أن يسير وفق ما خطط له دون الإشراف عليه، ومتابعته وتقييم نتائجه.

ولم تكن مصر بمعزل عن هذه التطورات، بل أخذت تسعى في مواجهة مشكلاتها إلى اللحاق بما يحدث على الساحة العالمية لتأخذ منه ما يوافق تعاليم دينها وعاداتها وتقاليدها وتراثها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الارتقاء بمستوي أداء التوجيه الفني الذي تمثل الدعامة الحقيقية لتطوير المنظومة التعليمية.

ويُعد التوجيه الفني أحد الأعمدة الرئيسة في تطوير التعليم المصري بداية من دوره بالمشاركة في وضع المناهج الدراسية، مروراً بوضع الآليات الفنية المناسبة التي تضمن التنفيذ والتطبيق بما في ذلك الوسائل التعليمية، وطرق التدريس المختلفة، والأنشطة التعليمية مما يساعد علي " الارتقاء بالعملية التعليمية؛ إضافة إلي دوره في التنمية المهنية للمعلمين (Jones, E.& Chris, C. 2006). فالموجه الفني يتابع عمليتي التعليم والتعلم في الميدان ويتعامل مباشرة مع المعلم والمتعلم؛ لذلك يستطيع أن يقف علي مواطن الضعف والقصور لدي المعلم لعلاجها، وتوجيهه إلي أفضل الطرائق لتحسين أدائه وتطويره، وتعزيز نقاط القوة في مستوي أدائه، إضافة إلي ملاحظته لجميع العناصر المتصلة بعملية التعليم والتعلم، والسعي لتطويرها.

لذلك تتطلب عملية توجيه الفني معرفة حاجات التوجيه والواجبات المطلوبة من العاملين في هذا الميدان واستغلال الإمكانيات المتاحة بأسلوب سليم، وتعاون يتصف

بالديمقراطية، حيث تواجهه مجموعة من التحديات أهمها: مساعدة المعلم علي دمج التقنية في التعليم، تبني فلسفة الجودة (تجويد التعليم)، "التغير في النموذج التربوي من خلال الانتقال من التركيز علي المحتوى المعرفي للمناهج إلي التركيز علي العمليات التي يتم بها التعلم، وعلي مهارات التفكير العليا، ومن نقل المعنى للمتعلم إلي مساعدته في تكوين المعنى وبنائه بنفسه". (AL-Salimi, S, 2003)

ويري محمد إسماعيل أن الموجه الفني يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الكفايات منها: (محمد علي إسماعيل، ٢٠٠١، ص ٣ - ٣٨)

- معرفة تخطيط وإعداد الدروس في مادة تخصصه.
- الإلمام بمبادئ التقويم والقياس التي تخص المعلم والمتعلم.
- معرفة حاجات المعلمين المهنية من أجل تنظيم برامج تدريبية مناسبة لهم أثناء الخدمة.

- مساعدة المعلم علي تطبيق استراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة.
- القدرة علي توظيف واستخدام التقنيات الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم.
- الإلمام بأسس التربية الحديثة وعلم النفس التربوي، وفلسفة التعليم.

وتشير حمده بنت حمد السعدية إلي مجموعة من الكفايات التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي والتي علي أساسها يتم تحديد نقاط القوة و الضعف لديه، والتي تتمثل في: (حمدة بنت حمد السعدية، ٢٠١٤، ص ٣٨١ - ٤١٥)

- كفايات شخصية: مثل الثقة في الآخرين، والمثابرة في العمل، والقدرة علي الاستمرار فيه، وتحقيق العدالة بين المعلمين.
- كفايات التخطيط: كالمواءمة بين الموارد والإمكانيات المتاحة من جهة والاحتياجات والمشكلات من جهة أخرى.
- كفايات التنظيم والتنسيق: مثل القدرة علي تنظيم الأعمال بشكل يتحقق فيه الانسجام، وعدم التعارض بين عمل وآخر، والقدرة علي تحليل الوظائف.

- كفايات العلاقات الإنسانية: تشمل التعامل مع المعلمين كأشخاص ومساعدتهم في بناء شخصياتهم في جو من الثقة والأمن، واحترام شخصياتهم، وإقامة علاقات طيبة معهم، وتهيئة البيئة المناسبة لهم.
- كفايات العمل مع الجماعات: تشمل تعامل الموجه الفني مع المعلمين بروح الفريق، وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي، وإكسابهم المهارات اللازمة لممارسته واستمراره، ويهتم بالعمل التعاوني، ويعاونهم علي حل مشكلاتهم.
- كفايات تطوير المنهج المدرسي: أن يكون علي وعي تام بالفلسفة التي تقف وراء بناء المنهج، ومعرفة الأساليب والوسائل التي تؤدي إلي تطويرها من ناحية، وقدرة الموجه الفني علي تحليل المناهج من حيث محتواها وأساليب التقويم، وأدواتها المتضمنة فيها من ناحية أخرى.
- كفايات استخدام التكنولوجيا: تتطلب منه معرفة أمرين مهمين الأول: الثقافة التكنولوجية، وقدرته علي تدريب المعلمين علي استخدامها، والثاني قدرته علي تطوير بعض أشكال هذه التكنولوجيات.
- كفايات التقويم: تقويم الموجه الفني لعمله، وتقويمه للمعلمين والمتعلمين، وإكساب المعلمين كفايات الأسئلة بأنواعها المختلفة.
- كفايات تنمية المعلمين مهنيًا: معرفه الموجه الفني لمفهوم التنمية المهنية ووسائله، وطرقه واستراتيجياته التي تتمثل في ورش العمل، والمحاضرات، والبرامج التدريبية وغيرها، ويكون قادراً علي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتصميم البرامج التدريبية لهم وتنفيذها.
- كفايات إدارية: القدرة علي تحديد المهام ذات الأهمية، وإدارة الوقت بفاعلية، إدارة الصراع من خلال تحديد مصادر الصراع، والقدرة علي إدارة الاجتماعات التي تعقد مع المعلمين أو غيرهم.
- وانطلاقاً من دور التوجيه الفني الهادف إلي تجويد عمليتي التعليم والتعلم برزت الحاجة إلي توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء ومهام التوجيه الفني؛ لأنه يمثل الركيزة الأساسية للموجه الفني في تحديد الأولويات التوجيهية لعمليتي التعليم

والتعلم واختيار الأنشطة والبرامج التوجيهية الملائمة بعد جمع المعلومات والبيانات الشاملة عن المعلمين، وكفاياتهم، المناهج الدراسية وغيرها وصياغة خطط عمل محددة تتلاءم مع نوعية وطبيعة الأهداف بعيدة عن العشوائية التي نتج عنها مشكلات عديدة، وضياح المجهود وإهدار الوقت.

فامتلاك الموجه الفني لهذه الكفايات يساهم في تجويد العملية التعليمية وتطويرها بما يحقق مخرجات ونواتج تعليم جيدة تنافس المؤسسات التعليمية علي مستوي العالم؛ لذلك " ينبغي أن يخطط للإشراف التربوي استراتيجياً، لأن المشرف التربوي يهتم بجميع بيئات التعلم وعليه أن يحلل هذه البيئات ويجمع المعلومات والبيانات عن عناصرها ويتم وضع رؤية ورسالة وأهداف محددة يعمل على تحقيقها من خلال صياغة استراتيجيات محددة ". (نزيه حسن يونس، ٢٠٠٩)

يعد التوجيه الفني من الركائز الأساسية للمنظومة التعليمية، وتحاول الدراسة الحالية تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص من وجهة نظر الموجهين العاملين بالحقل التعليمي.

الإحساس بمشكلة الدراسة :

يُعد التوجيه الفني من العناصر المهمة في العملية التعليمية؛ لقدرتة على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك المعلم والمتعلم من خلال إكسابه المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم لرفع مستوى أدائه، وتوجيهه وإرشاده وإثارة دافعيته نحو النمو المهني المستمر.

وتؤكد دراسة (داليا محمد رضا، ٢٠٠٢) التي استهدفت التعرف علي إسهامات التوجيه الفني في النمو المهني للمعلم خريج كلية التربية شعبة التعليم الابتدائي إلي وجود قصور في أداء الموجهين وعدم اهتمامهم بتطوير أدائهم المهني مما انعكس علي معلمهم. ويرى الباحث في ذلك بسبب ضعف نواتج التعلم في المؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي.

والمتابع لواقع التوجيه الفني في مصر يجد عدم وجود خطة استراتيجية لعمل التوجيه الفني في جمهورية مصر العربية رغم أهميته في المساعدة على التأقلم مع

البيئة الخارجية والداخلية لكل مؤسسة تعليمية، وبالتالي زيادة فاعلية المعلمين وإحداث تغيير إيجابي في واقعه رغم الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقه.

وتؤكد (دلال شاهين وصالحه سنقر، ٢٠١١م، ص ٢٨٦) ضرورة الاهتمام بتطوير كفايات الموجه الفني باستمرار؛ ليتمكن من مساعدة المعلم في نموه المهني، ورفع مستوي أدائه، وتجديد معارفه وخبراته، وإطلاعها على الجديد في مجال التربية والتعليم.

ويري الباحث أن من الكفايات المهنية الرئيسة والفرعية للموجه الفني الإلمام ببناء خطة استراتيجية وخطط تنفيذية لمادة تخصصه، وقدرته على إجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية (أسلوب *SWOT*)، والقدرة على بناء أدوات تقدير الاحتياجات مما يساعد على تطوير أدائه وتطوير العملية التعليمية.

ولما كان التوجيه الفني في جمهورية مصر العربية - على حد علم الباحث - لم يحظ بدراسات ميدانية شاملة تمكن من معرفة أداء الموجهين، وكيفية تطويره في ضوء التخطيط الاستراتيجي بأسلوب سوات (*SWOT*)، كانت الحاجة ملحة لإجراء هذا البحث.

مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور التخطيط

الاستراتيجي في تطوير التوجيه الفني بالتعليم العام المصري؟

وينفرد من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما المقصود بالتوجيه الفني؟ وما أهدافه؟ وما أهميته؟ وما أنواعه؟ وما أساليبه؟
٢. ما مفهوم التنمية المهنية؟ ما دورها في تطوير أداء التوجيه الفني في ضوء التخطيط الاستراتيجي؟
٣. ما الأدوار الجديدة للتوجيه الفني التي تمكنه من تطوير أدائه؟
٤. ما واقع أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري في ضوء التحليل الرباعي سوات (*SWOT*)؟

٥. ما التصور المقترح لتفعيل دور التوجيه الفني والارتقاء بأدائه بالتعليم العام المصري ضوء التخطيط الاستراتيجي بأسلوب سوات (SWOT)؟
أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى كونها تدرس قضية تفرض نفسها على واقع العملية التعليمية سواء شئنا أم أبيننا خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وتتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- تحسين وتطوير أداء التوجيه الفني بالتعليم العام ليتلاءم مع التجديدات التربوية، علي أساس علمي سليم قائم على التخطيط الاستراتيجي.
 - يبرز البحث أهمية دور التوجيه الفني كأسلوب في تحسين النظام التعليمي العام وتطويره.
 - يسهم في نشر ثقافة التغيير بين العاملين في العملية التعليمية.
 - يفيد هذا البحث صانعي القرارات في التخطيط المستقبلي لتطوير الأداء التربوي والمتابعة الجادة في المدارس المصرية .
 - يتسق البحث مع التوجهات العالمية التي تؤكد أهمية تطوير أداء التوجيه الفني في العملية التعليمية.
 - يسهم التصور المقترح في رؤية مستحدثة للأدوار الجديدة التي يجب أن يؤديها بفاعلية التوجيه الفني بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلي:

١. التعرف علي التوجيه الفني، وأهدافه، وأهميته، وأنواعه، وأساليبه المختلفة.
٢. التعرف علي متطلبات التنمية المهنية للتوجيه الفني في ضوء التخطيط
٣. التعرف علي أهم الأدوار الحديثة التي يجب أن يتسم بها التوجيه الفني بالتعليم العام المصري .

٤. تحديد واقع أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري في ضوء التحليل الرباعي سوات (SWOT)

٥. وضع تصور مقترح لتطوير أداء التوجيه الفني في مصر في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد واقع أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري وضع تصور مقترح لتطوير أدائه، بما يتمشي مع معطيات القرن الحادي والعشرين سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو التقويم، بالإضافة إلي اهتمام المجتمع المصري بأهمية تطوير التعليم العام باعتبارها مرحلة انتقالية في حياة المجتمع المصري، اعتمد البحث علي أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT):

٢. الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من موجهي المواد الدراسية الأساسية.

٣. الحدود المكانية : مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها بمحافظة سوهاج.

منهج الدراسة :

اتبع الباحث في الدراسة الحالية:

- المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، حيث مكّن الباحث من وصف ما هو قائم وفهم الظواهر التربوية وتحليلها وتحديد واستنباط العلاقات بينها.
- أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT) .

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث استبانة من إعدادة موجهة إلي عينة من موجهي المواد الدراسية بالتعليم العام بمحافظة سوهاج؛ للتعرف إلي العوامل الداخلية (نقاط قوة وضعف والخارجية (فرص وتهديدات) من وجهة نظر التوجيه الفني.

مصطلحات البحث:

الإستراتيجية "Strategy"

"نمط الأهداف، والأغراض، وأعمال السياسات، والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية) بما فيها التوجيه الفني ولماذا يعمل؟ وماذا يريد أن يعمل؟

التوجيه الفني: "technical Supervision"

يقصد به " عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة تقوم على أساس من التخطيط السليم، وذلك بهدف دراسة الظروف التي تؤثر في النمو المهني للموجهين الخارجية منها (الفرص والتحديات) والداخلية (نقاط القوة والضعف)، مما يساهم في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف وزارة التربية والتعليم في مصر".

التخطيط الاستراتيجي: "Strategic Planning "

يقصد به "تخطيط علمي طويل المدى يستند علي المعلومات والبيانات المتوفرة من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للتوجيه الفني، ويستخدمه الموجه في الفني كل في مادة تخصصه، بهدف إيجاد إستراتيجية فعالة تسعى إلي تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكافة عناصرها المختلفة".

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية

١. نيرة جمال محمود (٢٠٠٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير جودة الأداء التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة للتعرف على دور التوجيه الفني في تفعيل معايير جودة الأداء التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة النظرية أهمية قضية تجويد أداء المعلم بصفة عامة ومعلم اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي بصفة خاصة، وذلك لمكانته المتميزة بين المعلمين في تكوين اتجاهات إيجابية وخلقها لدى المتعلم نحو تعلم اللغة، ويتوقف ذلك كثيراً على دور التوجيه الفني كمدخل جيد في تفعيل معايير جودة الأداء التربوي لمعلمي اللغة الإنجليزية بمرحلة التعليم الأساسي من خلال أهم الأساليب التوجيهية المتنوعة.

دراسة إحسان محمد الظريف شلقامى (٢٠٠٦)

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف الفني في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإشراف الفني، توصل البحث إلى أن هناك أهمية كبيرة لتغيير الأسس الحالية التي تعتمد على الأقدمية والاهتمام بمعايير أخرى أكثر أهمية والتي توتى بنتائج إيجابية ومنها: الحصول على مؤهل عال في التربية، أن يكون لديه من الصفات والقدرات الشخصية ما يؤهله للعمل كمشرف، أن يكون لديه فكرة بكيفية استخدام بعض الأجهزة الحديثة مثل الكمبيوتر لتوظيفها في مجال عمله.

٢. دراسة هناء محمد جلال الدين لطفي (٢٠٠٤)

هدفت الدراسة التعرف على واقع نظام الإشراف الفني السائد حالياً في كل من مصر والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الأنظمة الثلاث، ووضع تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف الفني في مصر، واستخدم الباحث المنهج المقارن توصل البحث: إلى تفاعل مفهوم الإشراف الفني في

مصر مع الاتجاهات العالمية، ومع القوى الثقافية والمتغيرات الاجتماعية، وبدأ يقترب من المفهوم الحديث للإشراف الفني، وهناك اختلاف واضح في تنظيم الإشراف الفني في كل من مصر والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية ويعود ذلك إلى النشأة الأولى للإشراف الفني لكل من العوامل والظروف التاريخية والثقافية التي أدت إلى سيطرة النظام المركزي أو النظام اللامركزي على الإدارة التعليمية بها.

٣. دراسة سوزان حسن المطران (٢٠٠٣)

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطوير عملية التوجيه الفني ضوء الاتجاهات الحديثة، من خلال واقع التوجيه الفني بالحلقة الأولى من التعليم الابتدائي في مصر وسبل تطويره من وجهة نظر المعلمين والموجهين، وطبقت استبانته مكونة من أربعة محاور هي (أهداف وأساليب ومجالات ومعوقات التوجيه الفني) وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يمكن الاستفادة منه في تطوير عملية التوجيه الفني.

٤. دراسة رشيدة السيد أحمد (٢٠٠٣)

هدفت الدراسة توضيح الفرق بين التنمية المهنية للمعلمين وبعض المفاهيم الأخرى المتداخلة معها مثل التدريب إنشاء الخدمة والنمو المهني والتنمية الذاتية، وإلقاء الضوء على التنمية المهنية للمعلمين من حيث أهميتها وأهم الجهود المبذولة في مجالها، ومعرفة بعض أساليب ووسائل التنمية المهنية للمعلمين وأهم الاتجاهات العالمية بها، مع توضيح واقع البعثات التدريبية، وأهم السلبيات والمعوقات التي تواجهها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها أن نظام البعثات التدريبية للمعلمين بالخارج يحقق بعض أهدافه المنشودة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

١. دراسة (Glanz, 2007):

هدفت 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 للاستبيانات والمقابلات أن الإصلاح التربوي المركزي له نتائج مهمة على الإشراف التعليمي ، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس والمعلمين، أوضحت النتائج أن المديرين الذين يتم إعطاؤهم مهمات غير تعليمية، ولم يكن لديهم الوقت للقيام بالإشراف المستمر والبناء وغالبا كان يعهد بالإشراف إلى المديرين غير المديرين وليس لهم السلطة المؤسساتية لعمل الإصلاحات اللازمة من أجل ضمان التدريس الجيد، وأوضح المعلمون أنه في العديد من الحالات كان الإشراف تقييمياً، واستنتج الباحثون أن النظام عالي المركزية في المدارس الذي أعطى المناهج الإلزامية قد أضاف مسؤوليات إلى المشرفين، وتم اكتشاف العديد من أمثلة التطوير الإشرافي والمهني.

٢. دراسة (Glickman, C. D., Gordon, 2000):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب الإشراف التطوري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات، استخدم الباحث المنهج التجريبي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٦) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسلوب الإشراف التربوي التطوري في لقاءين، مدة كل لقاء ثلاث ساعات، وكلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاث معلمين، ومن ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم. وأظهرت الدراسة أن درجة اتفاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطوري كبيرة، وحقق المعلمون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية، وكان نجاح المشرفين التربويين الذين استخدموا النمط الإشرافي غير المباشر في التعامل مع المعلمين والمعلمات كبيراً مع الذين يتصفون بدرجة منخفضة الإدراك، يليه مع الذين يتصفون بدرجة متوسطة الإدراك، وأخيراً مع الذين يتصفون بدرجة عالية الإدراك.

٣. دراسة (Lawrie. Savage, 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على خطوات إعادة هندسة جودة الإشراف التربوي. وقد استخدمت هذه الدراسة في منهجيتها المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: يركز معظم المشرفين التربويين على

نظام الإدارة بالأهداف وكذلك على استراتيجية الإدارة المبنية على وقوع الأزمات العالمية (إدارة الأزمات)، كذلك تركيز إدارات الإشراف التربوي على إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لتوفير الوقت والجهد ، والمال ودمج الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة تحت مفهوم إدارة الوقت. كما يتوكل إعادة هيكلة أو بنية الإدارة مع تبني مفهوم الهندرة داخل إدارات الإشراف التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة.

٤. دراسة (Francis. M. Duffy,2010):

هدفت الدراسة التعرف على ما يركز عليه الإشراف التربوي عند القيام بزيارات تفتيشية وخاصة عند رصد سلوكيات المعلم داخل الفصل. وقد استخدمت هذه الدراسة في منهجيتها دراسة الحالة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: اعتماد الإشراف التربوي على إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة في مجال التحفيز للأفراد، ودراسة المتغيرات التنظيمية، وتحقيق رغبات المجتمع، وربط المؤسسة بالبيئة. وعمل نموذج لتجديد أدوار الإشراف التربوي في تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة . وإعادة هيكلة أو البنى الإدارية للإشراف التربوي وإدارته بما يواكب تبني مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية مثل الاعتماد على التقنية، ومعرفة توصيف العمل، وتحسين مستويات الجودة، والتطوير التنظيمي، وجودة القيادة في الإدارات العليا.

٥. دراسة (Francis. M. Duffy,2010):

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا الحاسبات على العملية الإشرافية في بعض المناطق النائية في إنجلترا، وذلك في نشر المعلومات واسترجاعها، واستخدام المهارات التكنولوجية في عمليات التدريب، والتعرف على آليات الإدارات الإشرافية في تبليغ التعليمات والبيانات والمعلومات لتلك المناطق، كما هدفت الدراسة التعرف إلى صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بالجامعة، و طبقت على (١٢٠) مشرفاً ، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد قدرة تكنولوجيا الحاسبات في تغيير الأساليب الإشرافية، وتطبيقها في خدمة الميدان التربوي.وقدمت الدراسة مجموعة من المقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني كان من أهم محاوره تصميم برنامج

تسجيل محو لإدارة مهام الإشراف التربوي، إلى جانب تصميم مدونات إلكترونية خاصة بكل من الطلبة والمشرفين التربويين.

٦. دراسة (Campbell , Vacia,2003):

هدفت الدراسة تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفانيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبيان لاستطلاع محاور الخطة الاستراتيجية وبرامج وأنشطة التنمية المهنية، وشملت عينة الدراسة (١٦٢) معلما وإداريا في مدارس المنطقتين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: انحياز المعلمين والإداريين في المنطقتين وتأييدهم لبرامج الخطة الإستراتيجية المتعلقة بالتنمية المهنية، كما أوضحت الدراسة أن مدارس المنطقتين بذلتا جهودا مركزة لدعم النمو المهني في حالة توضح أن الأدب التربوي يرى أن تحسين ممارسات التعليم أدت إلى تحسين تعلم الطلاب، كما أن مدارس المنطقتين في ولاية بنسلفانيا حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمعاهدهم.

٧. دراسة: Christine (2005):

أستهدفت الدراسة لتقييم برامج التنمية المهنية في المدارس العامة، وذلك من خلال تقييم برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين وأثرها على تحسن مستوى الطلاب، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن برامج التنمية المهنية الفعالة مهمة جدا لتنمية العاملين جمعيا مهنيا وبالتالي يظهر أثر ذلك إيجابيا على مستوى الطلاب، كما أكدت الدراسة على أهمية وجود أهداف واضحة ومحددة لبرامج التنمية المهنية، وكذلك أهمية وجود خطة لبرامج التنمية المهنية تتفق مع رؤية ورسالة المدرسة، وأن هناك ارتباطا قويا بين تطبيق المعلم للمعارف والمهارات الجديدة وتحصيل الطلاب.

٨. دراسة: Ann Webster-Wright (2009):

أستهدفت الدراسة إلى اختبار أثر التنمية المهنية على العملية التدريسية في ١١٢ مدرسة، واعتمدت الدراسة على استقصاء تم توزيعه على المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية التنمية المهنية كمحرك رئيس لتغيير ممارسات المعلمين ونتجت عن ذلك أن المعلمين الذين حصلوا على برامج التنمية المهنية أثناء الخدمة ازداد أداؤهم بنسبة ١٥% عن المعلمين الذين لم يحصلوا على هذه البرامج، كما أكدت الدراسة على أهمية برامج التنمية المهنية المتخصصة والتي تم إعدادها من قبل مجموعة من الخبراء في المقررات الدراسية المختلفة والتي عملت على تطوير الأداء التدريسي والمهني للمعلمين في تدريس موادهم على اختلاف تخصصاتهم.

٩. دراسة: Sonia Bland ford (2014):

أستهدفت الدراسة إلى تعرّف مفهوم التنمية المهنية للمعلم، وأهدافها، وأهميتها ومجالاتها. و الكشف عن دور المعلم في تفعيل العملية التعليمية. و الوقوف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الخروج برؤية مستقبلية مقترحة يمكن أن تسهم في تحسين برامج التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. حيث تمّ تحديد منظومة إجرائية تساعد في تحديد وبلورة استراتيجيه وطنية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين تتمثل في: إقامة مؤتمر تربوي دولي يساعد في الوقوف على آراء الخبراء والمتخصصين، وفي الاطلاع على المعارف والمعلومات؛ تكوين هيئة وطنية تعهد إليها مسؤولية التخطيط للتدريب أثناء العمل، ووضع سياساته وتحديد آلية تنفيذه، وطرق تقويمه؛ إنشاء معهد وطني لتخطيط التعليم والتدريب يهتم بالتخطيط والتطوير والبرمجة العلمية المنطلقة من الواقع الاجتماعي، والاحتياجات الفعلية للمجتمع والمعلم.

١٠ . دراسة: *et al. Watcharaporn Khuanwang* , (2016):

أستهدفت الدراسة إلى تطوير معايير التقييم والمؤشرات الخاصة بتقييم برامج التنمية المهنية والتدريب المهني للطالب المعلم، وقد اعتمدت عملية تطوير هذه المعايير على المفاهيم الحديثة الخاصة بتوجهات التنمية المهنية للمعلم بالإضافة إلى النظريات والدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التنمية المهنية للمعلم، وقد تم الاعتماد في الدراسة على استمارة تقييم، تم التحقق من صدقها وثباتها ومن ثم أمكن وضع ما يلي: (١) المعايير والمؤشرات الخاصة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين في التايلاندية، (٢) المعايير الدولية للتنمية المهنية للمعلمين (٣) مهارات معلم القرن الحادي والعشرين، (٤) مفاهيم مجتمعات التعلم المهني، وفقا للنتائج تم اقتراح أن تعتمد معايير التقييم المهني والتدريب التجريبي للطالبات المعلمات على ثلاث قواعد هي (١) كفاءة التدريس والبحث في العمل (٢) التنمية الذاتية للتقدم المهني، (٣) معايير للتقييم سيستخدمها الطلاب والمدرسين المشرفين على المعلمين التدريب المهني التجريبي.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح - من عرض الدراسات السابقة - ندرة البحوث التي أجريت في مجال توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء التوجيه الفني، غير أن بعض الدراسات تناولت التوجيه الفني أو الإشراف التربوي من خلال خبرات بعض الدول أو الاتجاهات العالمية، والعديد من الدراسات السابقة تم توظيفها في المقدمة ومشكلة البحث والإطار النظري والميداني.

وعلى الرغم من اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة إلا أنه استفاد منها في المنهجية ومشكلة الدراسة والأهداف والأهمية والإطار النظري والدراسة الميدانية.

ومن خلال العرض السابق للبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية يمكن ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة ويمكن عرضها على النحو التالي:

- تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث العدد والجنس وطبيعة العينة.
- لتحقيق أهداف الدراسات السابقة، تنوعت المناهج البحثية المستخدمة، فتم الاعتماد على المنهج الوصفي كما في دراسة (Lawrie. Savage,2010)، ودراسة (Christine. 2005) ودراسة (Campbell , Vacia,2003) ودراسة: (Sonia Bland ford 2014) كما استخدمت دراسة هناء محمد جلال الدين لطفي(٢٠٠٤) المنهج المقارن، في حين اعتمدت دراسة (Francis. M. Duffy,2010): في منهجيتها على دراسة الحالة، بينما اعتمدت دراسة (Glickman, C. D., Gordon,2000) على المنهج التجريبي.
- تنوعت أدوات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة ما بين استبانات، واستمارات تقييم وكذلك الاستقصاءات والمقابلات الشخصية.
- اعتمدت الدراسات السابقة في الوصول إلى نتائجها على عينات من المعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة وكذلك المشرفين التربويين والإداريين والموجهين.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير التوجيه الفني، وفي اختيار الأساليب الاحصائية، وإعداد أدوات الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المتبع في الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة وتدعيمها بنتائج الدراسات السابقة. وكذلك في حجم ونوع العينة المستخدمة في الدراسة.
- الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الفترة الزمنية التي تم تطبيق الدراسة فيها، وفي العينة المطبق عليها الدراسة الميدانية.

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجموعة من المميزات من أهمها: أنها تعد من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحث - التي تناولت الحديث توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء التوجيه الفني.

إجراءات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفق الإجراءات التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: التصور المقترح لتطوير أداء التوجيه الفني ورفع مستوى كفاءته بالتعليم العام المصري في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار النظري للمبحث:

أولاً: التوجيه الفني:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التوجيه الفني شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية، وتعددت مسمياته (التفتيش، الإشراف التربوي، والإشراف الفني، والتوجيه التربوي، والتوجيه الفني)، فنرى تطور مفهوم التوجيه من مفهوم التفتيش الذي كانت وظيفته تصيد أخطاء المعلم إلي مفهوم التوجيه الفني الذي يهتم بالمعلم والمتعلم والمنهج.

الفرق التوجيه الفني والإشراف التربوي:

- الفرق في المعنى اللغوي للتوجيه والإشراف:
- التوجيه: توجيه: مصدر وجَّهَ / وجَّهَ إلى إرشادات أو نُصح أو بيان، إختارَ توجَّيهاً يتلاءم مع تكوينه: إتَّجَاهاً، توجَّهاً يَحْتَاجُ إلى توجَّيهِ سَلِيمٍ: أي إلى إرشادٍ، التَّوجَّيهاً: التَّعْلِيمات التي يُزوَّد بها المسؤول مرؤسيه والتي ترسم كَيْفِيَّة تنفيذ الأعمال، التَّوجَّيه المهني: إعلام الفرد نظراً لذكائه وقدراته ونظراً لفرص العمل الميسر بالمهنة التي يمكن أن ينجح فيها. (مروان العطية، ٢٠١٢م، ص ٨٢)

● الإشراف: مصدر أشرفَ، الإشرافُ مِنَ النَّافِذَةِ: الإِطْلَالُ مِنْهَا، أُقِيمَتِ حَفْلَةٌ تَحْتَ إِشْرَافِ الوَازِرِ : تَحْتَ رِعَايَتِهِ، يَشْرِفُ إِشْرَافًا دَائِمًا عَلَى الصَّلَاحِ : يَطَّلِعُ اِطْلَاعًا، أَشْرَفَ / أَشْرَفَ عَلَى يُشْرِفُ ، إِشْرَافًا ، فَهُوَ مُشْرِفٌ ، وَالْمَفْعُولُ مُشْرَفٌ - لِلْمَتَعَدِّي، أَشْرَفَ الشَّيْءُ : عَلَا وَارْتَفَعَ، أَشْرَفَ عَلَى الْمَدِينَةِ : اِطَّلَعَ عَلَيْهَا مِنْ فَوْقُ ، أَيُّ مِنْ مَكَانٍ عَالٍ، أَشْرَفَ عَلَيْهِ : تَوَلَّاهُ وَتَعَهَّدَهُ. (مروان العطية، ٢٠١٢م، ص ٣٩)

● الفرق بين التوجيه والإشراف كمصطلح: (سيد عباس مدني، ٢٠١٢م، ص ٢٧) (كامل عبدالفتاح، ٢٠٠٩م، ص ١٣)

- المصطلح الأول (التوجيه) يقصد به الأعمال التي تهدف إلى تنمية المتعلمين ومعاونتهم على اكتشاف ذواتهم الحقيقية ، وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة .

- أما المصطلح الثاني (الإشراف) فإنه يهدف إلى تنمية المتعلمين والعملية التعليمية بكامل عناصرها من خلال تنمية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل، وتطوير البيئة المدرسية.

قد اختار الباحث مصطلح "التوجيه" لأنه أكثر تحديداً ووضوحاً من كلمة "إشراف"، ومصطلح "فني" لأنه أكثر خصوصية ووضوحاً من كلمة "تربوي" التي تتميز بالشمولية والعمومية، كما أن المصطلح الشائع في التعليم المصري كلمة "التوجيه الفني"، ويمكن تناوله كالتالي:

١- ماهية التوجيه الفني:

يُعرفه محمد إسماعيل (٢٠٠١) بأنه "عملية قيادية تربوية ديمقراطية فنية، تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر على عمليتي التعليم والتعلم، والعمل على تحسين العملية التعليمية لرفع مستوى الأداء المهني للمعلم، وتحقيق النمو المتكامل للمتعلم في مؤسسته التعليمية".

كما يُعرفه بشيرعربيات وظاهر العنزي (٢٠٠٨) بأنه "العملية الإدارية التربوية المستمرة التي تيم من خلال الوقوف على ما يجري تنفيذه بما يحقق الأهداف المقررة

في واقع الممارسات التربوية مع السعي إلي تحسين وتطوير العملية التربوية"، والموجه الفني هو "الشخص المؤهل علمياً وفنياً والذي يتم تعيينه عن طريق وزارة التربية والتعليم، ويكون المسئول عن نقل المعارف والخبرات والاتجاهات السليمة للمعلمين، وتنسيق هذه الجهود بين مختلف المدارس لإثراء العملية التربوية بما يحقق أهدافها".

ويُعرفه سيد مدني (٢٠١٢) بأنه " عملية فنية شورية قيادية إنسانية، تهدف إلي تحسين أداء المعلمين وتطوير أساليب عملهم من خلال إتاحة فرصة النمو المهني المستمر لهم، وبما يحقق الأهداف التعليمية للمؤسسات التعليمية.

ويُعرفه الباحث بأنه "عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة تقوم على أساس من التخطيط السليم، وذلك من خلال دراسة الظروف التي تؤثر في أداء الموجهين الخارجية منها (الفرص والتحديات) والداخلية (نقاط القوة والضعف)، مما يساهم في تحسين العملية التعليمية وتطويرها ضمن الإطار العام لأهداف وزارة التربية والتعليم في مصر".

٢- تاريخ التوجيه الفني:

بدأ التوجيه الفني لأول مرة في عام ١٦٥٤م في ولاية ماساتشوس بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كان مجلس المدينة - يشمل أولياء أمور الطلاب - يهتم باختيار المعلمين من ذوي السمعة الطيبة، واستبعاد الآخرين الذين لا يتمتعون بالسمعة الطيبة، ثم تطور عام ١٩٠٧ حين سمح لبعض المواطنين بزيارة المدارس، وفحص المعلمين والنقثيش عليهم.(فؤاد علي العاجز، داود درويش حلس ٢٠٠٩ ، ص ١٥).

وساعد تطور التعليم وانتشار المدارس، وتعيين مدير للمدرسة أصبحت من ضمن مسؤولياته الاهتمام بالإشراف علي المعلمين وتوجيههم فنياً إضافة إلى إدارة المدرسة، وبعد ذلك أصبح للتوجيه الفني موجه مستقل عن الإدارة المدرسية له مسؤولياته وواجباته المحددة له للقيام بها، وكان تطور التوجيه الفني كالتالي: (سيد عباس مدني، ٢٠١٢ ، ص ٣١-٤٠)

أ- التفتيش: أقدم أنواع التوجيه إذ بدأت فكرته في البلاد العربية عام ١٨٣٦م، ويعتمد علي أسلوب التفتيش علي المعلمين من خلال الزيارات المفاجئة؛ لمعرفة مدي تنفيذ المعلمين للتعليمات والأوامر، ومعرفة العيوب والأخطاء لمحاسبتهم، وقد ظهر التفتيش في مصر مع نشأة نظام التعليم في عهد محمد علي، وبخاصة مع إنشاء المدارس الابتدائية.

ب- التوجيه التربوي: ظهر في الوطن العربي عام ١٩٦٢م، حيث أدى أسلوب التفتيش التسلطي إلى استبداله بالتوجيه التربوي، وعملية التوجيه تقوم علي أساس المساعدة والنصح للمعلم بدلاً من التفتيش عليه، وأن يقوم علي أساس الاحترام المتبادل والآراء المتبادلة.

وفي "عام ١٩٦٩ م تحول عمداء التفتيش إلى مستشارين للمواد الدراسية والحقوا بإدارة البحوث الفنية وعدل اسم التفتيش الفني إلى التوجيه الفني ابرازاً لحقيقة دور التوجيه بأنه توجيه للإصلاح قبل أن يكون كشفاً للأخطاء، وقد ألحقت إدارة للتوجيه الفني بكل مرحلة تعليمية ليكون عملها أثراً في التنسيق بين جهود المعلمين". (إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، ١٩٨٨، ص ٢١١)

ج- الإشراف التربوي: حل الإشراف التربوي محل التوجيه التربوي بناء علي توصيات المؤتمرات والندوات والبحوث التربوية، حيث يسعى الإشراف التربوي إلى تحليل العوامل المؤثرة على عمليتي التعليم والتعلم.

د- التوجيه الفني: تم الاستقرار في مصر علي مصطلح التوجيه الفني الذي يركز بصورة كبيرة علي العملية الفنية ثم يليها العملية الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، فهو يركز علي المعلم والمتعلم وعلي العملية التعليم بأكملها.

٣- أهمية التوجيه الفني:

يكتسب التوجيه الفني أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها، والمتمثلة في الوظائف والأدوار التي يقوم بها الموجه الفني، ومنها: (فتوح الحساوي، فريد محمد، عائشة الروضان، ٢٠٠٥، ص ٦-٣)

- حلقة الوصل بين الميدان والجهات الإدارية والفنية التي تشرف على عمليتي التعليم والتعلم.

- التنمية المهنية للمعلمين (للمعلم الخبير والمعلم الحديث): أن فترة إعداد المعلم في كليات التربية لا تكفي لقيامه بواجبه على الوجه الأكمل واستيعابه كل الأساليب الفنية الحديثة في استراتيجيات التعليم والتعلم، بينما المعلم الخبير يحتاج إلى معرفة ما يستجد في التربية وعلم النفس.

- تطوير المناهج بحيث تناسب مستوى المتعلمين وحاجاتهم وميولهم وتساير التطورات في المجتمع.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة المدرسية.
- مساعدة المعلم على فهم خصائص نمو المتعلمين وحاجاتهم وطرق إشباعها.
- مساعدة المعلم على تشخيص حالات صعوبات التعلم والمتأخرين دراسياً وبطء التعلم.
- تقويم أداء المتعلمين في المؤسسات التعليمية.
- التحاق عدد من غير المؤهلين تربوياً للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مدرب ومرشد وهذا من مهام الموجه الفني.
- يساعد المعلم المتميز على تطبيق أفكاره الإبداعية والابتكارية بطريقة أفضل من خلال قيام الموجه الفني بتكليفه بإعطاء درس تطبيقي أو توضيح إجراء عملي أمام المعلمين الآخرين للاستفادة من أفكاره في تطوير عمليتي التعليم والتعلم.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن التوجيه الفعال يسهم بدوره في تطوير العملية التعليمية ويتطلب ذلك من الموجهين القدرة على سرعة اتخاذ القرارات التي تحل مشكلات المعلمين، وأيضاً لابد أن يمتلك التوجيه مهارات التواصل بالإدارة العليا والمعلمين، وتقديم الدعم للمتعلمين، ويسهم بدور حقيقي في وضع قواعد العمل التي تنظم العلاقات بالتعليم.

٤- أهداف التوجيه الفني:

يعدّ التوجيه الفني في الأنظمة التربوية الحديثة مراقباً للجودة النوعية في النظام التربوي، وبحكم موقعه الميداني فهو يرصد عن قرب صورة دقيقة للأداء التعليمي من ناحية، ومدى فاعلية المناهج والتقنيات والطرق التربوية من ناحية أخرى وذلك من خلال الاطلاع على نتائج التعلم والتعليم، ومن ثم يقوم بتغذية راجعة تتمثل في تقديم معلومات دقيقة من واقع الميدان يكون لها أثرها المباشر في تطوير الخطط والبرامج وأنشطة التدريب في أثناء الخدمة، بل وفي إعادة النظر في الأهداف التربوية ذاتها، ولذلك فإن جهد الموجه الفني يأتي من قيمة ما يقدمه من معلومات يكون لها تأثير مباشر على الإصلاح والتطوير.

ويتجلى الهدف الرئيس للتوجيه الفني بوضوح في تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والتي تحقق من خلال: (نيرة جمال محمود، ٢٠٠٨م، ص ٥٦-٥٧)

- مساعدة المعلم علي متابعة كل جديد ومتطور في مادة تخصصه.
- توضيح الأهداف التعليمية للمعلمين ومساعدتهم علي صياغة أهداف الدرس صياغة سليمة.
- تحسين مستوى أداء المعلمين في التدريس.
- اكتشاف مواهب وقدرات المعلمين والعمل على تنميتها.
- مساعدة المعلم في اكتشاف الموهوبين والمنفوقين من المتعلمين.
- العمل على حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية عامة والتي تواجه المعلم بشكلٍ خاص.

- مساعدة المعلم على تنويع الأنشطة التعليمية، وتقويم جهود المعلمين .
- مساعدة المعلم على ابتكار و استخدام الوسائل التعليمية وتكنولوجيا التعلم بشكلٍ صحيح.

٥- أنواع التوجيه الفني:

يمكن الاعتماد على وسيلة أو أكثر في تحديد أنواع التوجيه الفني منها: (دينا يوسف عبد الرحمن (٢٠٠٨، ص ٣٥-٤٠) (محسن عبد الجواد ، ٢٠٠٢) (إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣)

- من حيث المدخل: التوجيه التشاركي، التوجيه العيادي، التوجيه بالأهداف.
- من حيث الأسلوب: التوجيه الاستبدادي، التوجيه الدبلوماسي، التوجيه التراسلي، التوجيه الديمقراطي.
- من حيث النتائج: التوجيه التصحيحي، التوجيه الوقائي، التوجيه البنائي، التوجيه الإبداعي.
- من حيث الطريقة: التوجيه على مستوي التفتيش، التوجيه على مستوى التعاون، التوجيه على مستوى تقديم المساعدة

ويمكن تناول أنواع التوجيه الفني على النحو التالي:

أ- التوجيه الفني التشاركي (التعاوني): أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية التوجيه الفني من معلمين أوائل، ومعلمون، ومتعلمين في التخطيط والتنفيذ والتقويم للتدريس من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد فلسفته على نظرية النظم التي تتألف منها عملية التوجيه الفني حيث ينظر إليها على أنها تضم عدة نظم جزئية ينبغي أن تكون مفتوحة مع بعضها، وهذه الأنظمة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويتميز بالعمق في تناول القضايا التربوية، التواصل المفتوح بين الموجه الفني والمعلم.

ب- التوجيه الفني بالأهداف: نمط يركز على تحقيق الأهداف العامة والخاصة من خلال مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد الأهداف مع المعلمين، ثم تحديد الطرق والوسائل التي تلبي الأهداف ضمن معايير محددة، ثم حصر المتطلبات التنفيذية الضرورية لتحقيق الأهداف المتفق عليها، ثم تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية أو الإجرائية، ثم تدريب المعلم على تنفيذ الأهداف ذاتياً مع مراعاة كافة المعايير وملاحقة الموجه الفني له وتدوين للمشاهدات بتطبيق أدوات الملاحظة المتفق عليها، ثم تحليل الموجه الفني للبيانات وتبني استراتيجيه تربوية ملائمة لرفع كفاية وكفاءة المعلم مهنيًا، ثم وضع خطة مشتركة للتصحيح والتدريب.

ج- التوجيه الفني الإكلينيكي (العيادي): بدأ هذا الأسلوب في الخمسينات في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، ويُعد من التجديدات في التوجيه الفني، حيث يسعى لتحسين وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين من خلال مشاركة الموجه الفني والمعلم في تنفيذ كل خطوة من خطواته، ويتسم بالمرونة، ويؤكد هذا الأسلوب على التفاعل بين الموجه الفني والمعلم في جو يسوده الثقة والانفتاح مما يشجع المعلمين علي عرض المشكلات التي تواجههم أمام الموجه الفني فيعمل على حلها، فيؤدي ذلك إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

د- التوجيه الفني التصحيحي: يعتمد على معالجة الأخطاء التي يقع فيها المعلمين أثناء عمليتي التعليم والتعلم.

هـ- التوجيه الفني الإرشادي: يعتمد على طريقتين الأولى: التوجيه الفني الحالي: أثناء المواقف التعليمية حيث يتم إرشاد المعلمين من خلال بعض الوسائل التكنولوجية مثل التليفزيون وفيه يلاحظ الموجه الفني المعلم من خلال حجرة تحكم بشاشة ترسل وتستقبل الرسالة لإرشاد المعلم أثناء فترة الملاحظة ومن عيوبه لا يحقق التوجيه الجيد، والثانية: التوجيه الفني المؤجل: بعد انتهاء جلسة الملاحظة يرد المعلمين مباشرة

على الملاحظات عبر الوسائط السمعية والبصرية بحيث يعرف نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية علاجها.

و- التوجيه الفني التطوري (يهتم بالفروق الفردية بين المعلمين: يركز على المستويات التطويرية للمعلم وتأثيرها على الأداء حتى يصل إلي معلم كفاء، وذلك لاختلاف المعلمين في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعيتهم للعمل، واختلاف قدراتهم العقلية، والسعي الدائم من قبل الموجهين لرفع مستوى التفكير لدى المعلمين من خلال زيادة قدرة المعلم على توجيه نفسه ذاتياً لحل المشكلات والعقبات التي تواجهه في مجال عمله.

ز- التوجيه الفني التنوعي: يركز على عدة اختيارات الأول: تحديد احتياجات المعلم والتدريب عملياً على بعض المهارات وبطريقه موجهه مع تقديم تغذية راجعة للمعلم عن تقدم أدائه، الثاني: النمو المهني التعاوني الذي يتم من خلال تعاون منظم بين الزملاء، الثالث: النمو الذاتي ويعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه ولكن تحت توجيه الموجه الفني.

ح- التوجيه الفني الالكتروني: تُعد فكرة مبتكرة لمواكبة التطور السريع والهائل في تكنولوجيا قنوات الاتصال (الكمبيوتر والانترنت)، ويعتمد على استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة من برامج صوت وصورة وقواعد بيانات بين الموجه الفني والمعلمين من خلال وضع مناهج المواد الدراسية على الانترنت، تصميم الدروس النموذجية ليستفيد منها المعلمين، بث محاضرات نموذجية ليستفيد منها الموجهين، عقد الاجتماعات على مستوى الدولة، الاستفادة من خبراء في المجال وغير ذلك.

٦- أساليب التوجيه الفني:

التوجيه الفني أصبح يمثل خطة كاملة؛ لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، لذلك يستخدم المعلم أساليب متنوعة تختلف باختلاف الموقف التعليمي ، وتتمثل في: (محمد بدر عبد السلام ، ٢٠٠٧) (محسن عبد الجواد، ٢٠٠٢)

أ- الزيارات الصفية:

تُعد من أقدم وأهم أساليب التوجيه الفني، والهدف منها جمع المعلومات لدراسة الموقف التعليمي ، ومن شروطها أن تكون مخططة من قبل الموجه، تعتمد على معايير تقيس أداء المعلم وتكشف عن احتياجاته، تقويم ما تم تنفيذه من المنهج، فالزيارة الصفية عملية تبادل آراء تقوم على الأخذ والعطاء والمناقشة والدراسة، يترتب عليها دعم وإثراء المواقف التعليمي مما يؤدي إلى نواتج تعلم أفضل.

وهناك بعض الاعتبارات التي تراعى عند الزيارة الصفية منها:

- تحديد الهدف من الزيارة الصفية مسبقاً، وكذلك النقاط الرئيسة في عملية تقويم الموقف التعليمي.
- أن يعرف المعلم توقيت الزيارة مقدماً، وتتم حسب حاجة المعلم؛ لتصبح زيارة هادفة.
- أن تستمر الزيارة الصفية حصة كاملة كحد أدنى إذا كان الهدف منها تقويم النشاط التعليمي في الفصل.
- يجمع الموجه الفني معلومات عن المعلم من مدير المدرسة وسجل الزيارات السابقة مما يساعد على تحقيق الهدف من الزيارة.
- أن يظهر الموجه الفني الاحترام والتقدير للمعلم أمام المتعلمين.
- التركيز على زيارة المعلمين المبتدئين، والمعلمين أصحاب الأفكار الجديدة في استراتيجيات التعليم والتعلم.

ب- الاجتماعات:

من الأساليب الفعالة التي يستخدمها الموجه الفني، وتنقسم إلى:

أولاً: الاجتماعات الفردية : تأخذ شكلين:

- الاجتماع ما بعد الزيارة الصفية: يعقد هذا الاجتماع مع المعلم بعد انتهاء الزيارة الصفية؛ لتحليل الموقف التعليمي داخل الفصل، وتحديد أوجه القوة والضعف

في عمليتي التعليم والتعلم، ويُعد أحد الوسائل الفعالة في النمو المهني للمعلم، ويتطلب مهارة إدارة الاجتماعات من الموجه الفني، كما يتطلب إعداداً "مسبقاً" و"اتفاقاً" على معايير الموقف التعليمي الجيد.

- الاجتماع بدون زيارة صفية: يتم بناء على دعوة المعلم نفسه لتبادل الرأي في مشكلة تعليمية معينة أو مشكلة شخصية يعاني منها المعلم قد تؤثر على سير مهنته، ويستخدم المعلم أسلوب المقابلة في التوجيه بشكل مباشر، وكما أنها تهيأ للمعلم فرصة المناقشة الحرة الواقعية للمشكلة، وتحتاج مثل هذه الاجتماعات لموعد ومكان مناسبين يحققان الغرض منها.

ثانياً: الاجتماعات الجماعية :

تأخذ أشكالاً عديدة منها: الاستماع إلى محاضر من داخل الهيئة التعليمية أو خارجها، النقاش الحر بدون محاضر يتم في جلسة ودية بين الموجه والمعلمين، الندوات والمؤتمرات وورش العمل التعليمية، والموجه الناجح يستطيع تنسيق الآراء بعد اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين، بحيث يزودهم بالمعلومات اللازمة للنهوض بعمليتي التعليم والتعلم.

يتبع الموجه الفني الاجتماعات الجماعية؛ لرفع مستوى المعلمين المهني وتطوير العملية التعليمية، فمن خلالها تتاح الفرص للتخطيط التعاوني وتبادل الأفكار بين الموجه والمعلمين، ويجب مراعاة التخطيط الجيد لمثل هذه الاجتماعات، ونشر جو من المودة والثقة بين المجتمعين، واحترام آراء المشتركين في الاجتماع ومقترحاتهم، وتحديد وقت الاجتماع ومكانه تبعاً لحاجات المعلمين وظروفهم.

ج- الزيارات التبادلية:

أسلوب يعتمد على زيارة المعلمين لزميل لهم أثناء تأدية عمله في الفصل؛ لتحقيق الأهداف التربوية، وتتم الزيارة وفق خطة محددة يتعاون في وضعها الموجه والمعلمون ومدير المدرسة، وتساهم الزيارات في تبادل الأفكار، وتحقيق علاقات

اجتماعية جيدة، وتساعد على نمو المعلم مهنيًا، يساعد في تحقيق نقاط القوة والضعف لدى المعلمين .

د- الدروس النموذجية:

تُعد من الأساليب الحديثة في التوجيه الفني، وتستخدم في تنمية المعلمين مهنيًا وإكسابهم خبرات جديدة في عملية التدريس، وتقوم فكرتها على تكليف الموجه الفني لأحد المعلمين المتميزين في التدريس بإعداد درس نموذجي في موضوع ما وعرضه أمام زملائه، أو قيام الموجه نفسه بذلك بعد الإعداد الجيد للدرس .

ويجب أن تراعي هذه الدروس حاجات المعلمين المهنية، وتكامل هذه الدروس مع أنشطة التعلم الأخرى، وأن تكون دروساً للاحتذاء بها وليس للتقليد، ومناقشة الدرس بعد الانتهاء من أدائه داخل الفصل بطريقه ديمقراطية مع المعلمين .

و- القراءات والنشرات التوجيهية:

يختار الموجه القراءات المناسبة للمعلمين والتي تسير كل جديد في مجال التربية ومهنة التوجيه الفني، فالموجه يحتاج هذه القراءات لتحقيق النمو المهني للمعلمين ، كما يستعين الموجه بتوزيع نشرات توجيهية للمعلمين في المدارس ومن خلالها يتعرف المعلمون على مختلف جوانب عمليتي التعليم والتعلم، وقد تتضمن هذ النشرات قراءات عن موضوعات أو ظهور أساليب جديدة في التعليم والتعلم، أو قدتعالج مشكلات لمسها الموجه في عمليتي التعليم والتعلم .

٧- مجالات عمل التوجيه الفني:

يعد عمل التوجيه الفني من الأعمال الهامة والتي لها دوراً عظيماً في تطوير العملية التعليمية؛ لأنه يشمل معظم مجالات العملية التعليمية متمثلة في المعلم والمتعلم والإدارة المدرسية والمنهج الدراسي، ولا بد من دعمه من قبل المسؤولين بهدف رفع مستوى أدائه المهني والأكاديمي من خلال التنمية المهنية المستدامة والتخطيط الجيد في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المتاحة والملائمة للواقع المجتمعي المصري.

رغم تعقد العملية التعليمية إلا أنه يمكن حصر جوانبها الرئيسة الأكثر ارتباطاً بعمليتي التعليم والتعلم كمجالات عمل للموجه الفني، وتتمثل في: (محمد علي إسماعيل، ٢٠٠١م، ص ٣١-٣٤) (سيد عباس عثمان، ٢٠١٢م، ص ٢٢-٣٠)

أ- المعلم:

يُعد أحد الأركان الرئيسة في العملية التعليمية، ويقوم بدور كبير قي تربية النشء وأعداه للحياة وكمواطن صالح يف مجتمعه، لذا يجب تقويم المعلم والحرص على تنمية مهاراته وتوجيهه باستمرار، والعمل على تنميته مهنيًا، فيتولى الموجه الفني مهمة تطوير أدائه ومساعدته في التغلب على الصعوبات التي قد تواجهه أو تعترض عمليتي التعليم والتعلم التي يقوم بها.

كما يقوم المعلم بتقويم كفايات المعلمين، وتطويرها بعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لكل معلم، ووضع خطة تدريبية لذلك بالتعاون مع الجهات المختلفة، كما يقوم الموجه بحل المشكلات المهنية وغير المهنية التي تواجه المعلم من خلال الأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الموجه أثناء تعامله مع المعلم، ويرى الباحث إلى أن الواقع الحالي للتوجيه لا يقوم بهذا الدور، وإنما يقوم بزيارات تقليدية يامل فيها المعلم.

ب- المتعلم:

محور العملية التعليمية فكل توجيه فني للمعلم يدور حول المتعلم، من هنا يقع علي التوجيه الفني الاهتمام بكل ما يتعلق بالمتعلم من حيث تحقيق السلامة الصحية له، تحسين البيئة الاجتماعية، تحفيزه نحو التعلم، ومعرفة أسباب التأخر الدراسي لديه وعلاجها، وتحديد صعوبات التعلم ومعرفة أسبابها وكيفية حلها، فالتوجيه الفني يعمل على تهيئة موقف تعليمي تعلمي للمتعلم مناسب لتعلمه من خلال المعلم؛ حيث يبدأ الموجه الفني ثم المعلم ثم المتعلم ويتم كل ذلك من خلال خطة تحدد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم وكيفية حلها.

ج- المنهج الدراسي:

إذا كان المعلم والمتعلم قطبي العملية التعليمية، فإن المنهج مادة التفاعل بينهما، وذلك لتحقيق النمو المتكامل للمتعلم، ويشترك الموجه الفني والمعلم في تطوير المنهج مما يتطلب الإلمام بعناصر المنهج الرئيسية كالأهداف التعليمية، والوسائل التعليمية، والأنشطة التعليمية، واستراتيجيات التعليم والتعلم، والتقويم.

وحددت اللائحة التنفيذية رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٢ بالمادة الثامنة، أعباء العمل

لشغل وظائف التوجيه على النحو الآتي: (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٢م)

- إعداد الخطة العامة للتوجيه في مادة التخصص وفي النشاط المصاحب ومتابعة تنفيذها.
- تحديد موقف المادة أو النشاط من حيث العجز والزيادة في المدارس الداخلية في نطاق اختصاص الموجه وسبل علاجها.
- وضع خطة ميدانية لزيارة المدارس، للوقوف على المستوى الدراسي للطلاب ، ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية المصاحبة للتخصص.
- متابعة الأداء التدريسي للمعلم وتقويم أدائه وتقديم جميع أنواع المساعدة والدعم الفني الذي يحتاجه كل معلم.
- إعداد البرامج التدريبية على المستوى المحلي للنهوض بمادة التخصص لتنشيط المعلمين وإطلاعهم على ما يستجد في مجال التخصص، واقتراح السبل اللازمة لتحقيق مستوى متميز.
- موافاة الأكاديمية المهنية للمعلمين بالاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال التخصص.
- المشاركة في إعداد الامتحانات لمادة التخصص.
- مراجعة نماذج من أوراق إجابة الطلاب في الامتحانات، وتوفير أساليب تقويم تربوي للاختبارات.

- إبداء الرأي في الكتب المناسبة للكتاب المدرسي والقراءة الصيفية والمراجع التي يمكن الاستفادة منها في خدمة المنهج والبرامج التدريبية.
 - تقديم المقترحات وإعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المادة أو النشاط.
- ومن الواضح أن اللائحة التنفيذية حددت الكثير من الأعمال التي يجب أن يقوم بها الموجه الفني، ولكن إذا نظرنا إلى واقع عمل التوجيه نجد أنها غير محققة على أرض الواقع ومازال دوره تقليدي، وربما هو نفسه ليس لديه علم باللائحة وما بها من مواد قانونية ملزمة له، ولذا فعلى المسؤولين القيام بدورهم في تثقيف الموجه الفني وإطلاعهم على دوره الذي حدده له القانون والعمل على دعمه وتطوير أدائه من خلال التخطيط الاستراتيجي والتنمية المهنية المستدامة.

٨- معايير اختيار التوجيه الفني:

وتعد معايير اختيار الموجه من الموضوعات الهامة التي شغلت العديد الخبراء والمهتمين بالتعليم ومنعا وقضاياه دراسة سلامة عبد العزيز التي حددت معايير لاختيار الموجه الفني منها ما يلي: (سلامة عبد العزيز حسين ، عوض الله سليمان عوض الله، ٢٠٠٦):

- المستوى التعليمي: يُعد الحصول على دراسات عليا (التمهيدي أو الدبلوم الخاصة في التربية، درجة الماجستير، ودرجة الدكتوراه) مع الإلمام بأصول التربية وعلم النفس المستوى التعليمي الملائم لوظائف التوجيه الفني.
- السمات الشخصية، وإجادة مهارات التعامل الحاسب الآلي والانترنت.
- الكفاية الإنتاجية: نشاط المعلم وانجازاته ومدى تعاونه مع زملائه وآرائه المنشورة في المجالات العلمية، وقدرته على التصرف في المشكلات الميدانية التي تواجهه، والتدريبات التي حصل عليها.

٩- أساليب اختيار التوجيه الفني:

- هناك ثلاثة أساليب لاختيار الموجهين الفنيين في مصر تتمثل في:
- أسلوب الأقدمية : يرى البعض أنه يحقق الموضوعية في شغل وظائف التوجيه، وتمتع صاحبه بالخبرة ويقلل من فرص إساءة استعمال السلطة.
 - أسلوب الجدارة أو الكفاءة: يتم اختياره من خلال مؤهلاته الدراسية المناسبة لمتطلبات الوظيفة، وتقدير لجنة الاختيار من خلال المقابلة الشخصية، والامتحانات التحريرية.
 - استخدام مقياس الرتب: يتم من خلال اختبار الإجراء الموقفي المتمثل في المقابلات الحية التفاعلية والمقابلات الجماعية، حيث يوضع الفرد تحت ظروف متباينة من الارتقاء والتوتر ثم يقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين.
- مما سبق يتضح أن الموجه الفني قائداً مجدداً ومطوراً في عمليتي التعليم والتعلم، ومدرباً ناجحاً، ومقوماً وباحثاً ومخططاً ومنسقاً ومحفزاً للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها ومسمياتها.
- وحددت اللائحة التنفيذية رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٢م المادة العاشرة المعايير والتقييمات التي يتم في ضوءها اختيار القيادات التعليمية ومنها التوجيه الفني وهي كالآتي: (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٢م)
- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، تقارير الكفاية والانجازات التي حققها المتقدم ويحدد لها (٣٠) درجة.
- المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة على التجديد والابتكار ويحدد لها (٣٠) درجة.
- القدرات العلمية: وتشمل على مؤهلات أعلى إجادة اللغات الأجنبية والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات، وإعداد البحوث ويحدد لها (٣٠) درجة.

- **السمات الشخصية:** ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة

على التخاطب ويحدد لها (١٠) درجات، مع مراعاة الوصف الوظيفي.

ولكن الواقع الإداري المصري مازال قائماً على المحسوبية والأهواء الشخصية في اختيار المناصب الإدارية، بالرغم من تشكيل لجان للاختيار تندر المعايير التي يتم في ضوءها الاختيار حسب الكفاءة العلمية والفنية التي تؤهله للقيام بمهام عمله في ضوء ما يكلفه به الوصف الوظيفي الذي يوضح دور كل مسئول بالعمل الإداري.

ثانياً: التنمية المهنية:

تحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى، فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين تؤكد على الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع، وذلك بسبب ارتفاع قاعدة المعرفة وأتساعها مما يترتب عليه ظهور أنواع جديدة من الخبرات على كافة المستويات يتطلب من العاملين فيها اكتسابها وامتلاكها لمسايرة هذه التطورات، وتسهم التنمية المهنية بدورها في رفع كفاءة الموجهين للقيام بمسؤولياتهم الفنية والإدارية، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن يتبنى التوجيه ثقافة التعلم الذاتي والإقبال على البرامج التدريبية وهي غائبة الآن.

١- ماهية التنمية المهنية:

يعرفها (إبراهيم الديب، ٢٠٠٧م، ص ١٤) بأنها "مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة والتي تتخذها المؤسسة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف لديها من خلال رفع الكفاءة والكفاية المستمرة للعاملين بها لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للتطور الكمي والنوعي والتقني المستمر في الوظائف وفقاً لمعايير ومتطلبات الجودة العالمية".

وتعرفها (سميحة نصر، ٢٠٠٧م، ص ٥٤) بأنها "عملية مخططة منظمة، تهدف إلى تزويد المعلم بمجموعة من الأساليب المعرفية والوجدانية والمهارية، والتي تنطلق من برامج إعدادها في ضوء الكفايات التعليمية لتحسين أدائه المهني وتأهيله؛ لمواجهة متطلبات المهنة، وما يستحدث في هذا المجال من تطورات تربوية وعلمية وتبدأ منذ التعيين وتنتهي مع نهاية الخدمة".

ويعرفها (طارق عبد الحليم، ٢٠٠٨م، ص ٢٧) بأنها "نشاط مستمر يركز علي القائم بالتدريس من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية؛ لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمله الحالية والمستقبلية، لتطوير أداء القائم بالتدريس داخل المؤسسات التعليمية".

وتعرفها رشيدة الطاهر، ٢٠١٠م، ص ١٥) بأنها " العملية التي يتم فيها تزويد القائم بالتدريس بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته مع إتاحة الظروف المناسبة له، بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى الحياة المهنية مروراً بالمراحل الآتية: قبل الخدمة، والتعيين، والالتحاق بالخدمة، النمو في المهنة، والكفاءة المهنية، والخروج من الخدمة، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسن في تعلم المتعلمين.

ويعرفها (أحمد عبد المعطي ، أحمد زارع، ٢٠١٢م، ص ٢٨٥) بأنها "مجموعة متنوعة من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية مصممة لدعم الكفايات المهنية والأكاديمية والتربوية للمعلم واللازمة لمواجهة التحديات التي قد يواجهونها أثناء التدريس".

وتحليل المفاهيم المختلفة السابقة للتنمية المهنية يتضح الآتي:

• مجموعة من الأهداف التي تترجم في وسائل وأنشطة لتخطيط وتطوير مستقبل الوظائف التوجيه الفني.

• عملية مخططة تهدف إلي تزويد الموجه بمجموعة من الأساليب المعرفية والوجدانية والمهارية.

- الارتقاء بمستوي أداء التوجيه الفني والمعلم.
- أحداث تغييرات ايجابية في سلوك واتجاهات التوجيه والمعلم.
- التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي للتوجيه الفني والمعلم، وتحسين فرص النمو العلمي للتوجيه الفني والمعلم.

ويُعرفها الباحث بأنها " مفهوم ديناميكي حركي تعني التدريب المستمر مدى الحياة، بهدف تطوير وتحسين كفاءة الموجه المهنية والأكاديمية ورفع مستوى أدائه، بهدف تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل والتدريبات والبرامج والأنشطة المتاحة له داخل وخارج المؤسسات التعليمية، على أن تتاح له الفرصة لتنمية نفسه بنفسه وذلك من خلال تقويمه لذاته وتأمل أعماله".

٢- مكونات مستويات ومراحل التنمية المهنية:

يرى إبراهيم الزعير أن التنمية المهنية تتجسد في ثلاث مكونات هي: (إبراهيم بن عبد الله الزعير، ٢٠١٢م، ص ١٠)

- التدريب المهني: يتمثل في دورات قصيرة، ومؤتمرات وورش عمل تركز على الممارسات والمهارات.

- التعلم المهني: دورات أطول تركز على النظرية والمعرفة البحثية.

- الدعم المهني: إجراءات وترتيبات داخل الوظيفة.

ولكن واقع التنمية المهنية للتوجيه الفني بمصر مازال قاصراً على بعض التدريبات التي تتم بصورة تقليديه لا تشجع على الإقبال عليها لأنها شكلية فقط، وفي نفس الوقت ضعف الدافعية الذاتية لدى الكثير منهم نحو إدراكهم بأهمية التنمية المهنية بسبب الثقافة السائدة بأنها لا جدوى منها، وأيضاً لدى الكثير منهم قناعة داخله بأن التوجيه للراحة والهروب من المسؤولية، وبالتالي لا تحقق الأهداف المرجوه منها.

يمكن تحديد مستويات التنمية المهنية: (محمد أحمد إسماعيل، ٢٠٠٨م)

- التربية المهنية: تمثل تعديل أفكار وسلوك ومعتقدات الفرد تجاه عمله.

- التدريب المهني: إكساب وتنمية بعض المهارات؛ لتحقيق المعايير المعمول بها.

- المساندة المهنية: المحافظة علي استقرار أداء الفرد وتقديم المساعدة أثناء العمل.

وتمر التنمية المهنية بالمراحل التالية:

- نقد الممارسات الراهنة.
- الملاحظة والتحليل
- إعادة بناء المفاهيم.
- تجريب الممارسات المقترحة.
- التغذية الراجعة.

٣- أهداف التنمية المهنية:

تتنوع برامج التنمية المهنية بين ما هو في التخصص الأكاديمي أم في التخطيط أم القيادة أم إدارة الصف أم استراتيجيات التدريس أم أساليب التقويم، ولهذا فعلى التوجيه الفني الإقبال بدافعية ذاتية على مثل هذه البرامج التي تسعى لتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها.

تهدف برامج التنمية المهنية إلي: (محمود السيد عباس، أحمد حسن الصغير، ٢٠٠٣م) (أحمد حسين عبد المعطي، أحمد زارع أحمد، ٢٠١٢م، ص ٢٨٥-٣٢٣)

- تعميم ونشر ثقافة الجودة التعليمية وتوليد اتجاهات ايجابية نحو جودة التعليم لدى موجهو المواد الدراسية.
- تحقيق النمو المستمر للتوجيه الفني؛ لرفع مستوي أدائه المهني وتحسين اتجاهاته وصقل مهاراته لتطوير عمله بالعملية التعليمية.
- تجديد معلومات ومعارف الموجه الفني؛ لمسايرة أحدث التطورات في تقنيات التعليم وطرق التدريس ونقلها للمعلمين.
- مساعدة موجهو المواد الدراسية علي الربط بين النظرية والتطبيق وامتلاك مهارات التعلم والبحث والتفكير وإكسابها للمعلمين بالمؤسسات التعليمية.
- معرفة الجديد في وسائل التقويم والاختبارات الشفهية والتحريرية وتزويد المعلمين بهذه الخبرات.

- يسعى الموجه الفني على تمكين المعلم من تحقيق تربية ناجحة لطلابه وتنمية وتأكيد القيم الداعمة لسلوكهم.
- تنمية الجوانب الإبداعية وتحفيزها لدى المعلم.
- ربط المعلم ببيئته ومجتمعه المحلي والعالمي وتدريبه علي مهارات التخطيط الجيد.

٤- أهمية التنمية المهنية:

ترجع أهمية أو مبررات التنمية المهنية إلي:(طارق حسن عبد الحليم، ٢٠٠٨م، ص ٣٥-٤٠)

- التمكن من تحقيق غايات وأهداف التعليم.
- التوجه نحو تمهين الهيئة التدريسية.
- مواكبة التطورات في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات.
- تساعد علي تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- تساعد علي تعددية الأدوار والمسئوليات.

٥- معوقات التنمية المهنية:

من الأسباب التي تعوق التنمية المهنية ما يلي:(رشيدة السيد الطاهر، ٢٠١٠م، ص ٣٢)

- ضعف مستوى برامج التنمية المهنية ذاتها؛ نتيجة ضعف المعلومات عن برامج التنمية المهنية.
- غياب الرؤية المستقبلية وارتباط التطوير المهني بالترقية.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية وضعف الرغبة في العمل الجماعي.
- الخوف من التغيير، والافتقار إلي قيادة قوية، ونقص الكفاءات اللازمة للتطوير.

ومن هذا المنطلق نجد أن التوجيه الفني المصري مازال يتمسك بالقديم ويخاف من التغيير والتحديث الذي يكلفه بأعباء وظيفية جديدة لتتمشى مع التطورات في هذا المجال هو في غنى عنها، ولهذا يعزف التوجيه عن التنمية المهنية- التدريب، المؤتمرات، الندوات، المشاركات، الأبحاث.. وغيرها _ وأيضاً غياب ثقافة التطوير والتحديث، غياب الدافعية الذاتية للإقبال على التطوير والتغيير، ومازال متمسك بالقديم لأنه لا يقدر طبيعة وأهمية عمله وما له من دور بالعملية التعليمية.

٦- معايير التنمية المهنية:

حدد بيرجسون (*Bersgeson, 2003*) معايير التنمية المهنية والتي تتمثل في:

(*Bergeson, T, 2003, p, 836*)

- يركز النمو المهني للمعلم على تعلم المتعلمين، لذلك فإن أى دعم في الكفايات العلمية والمهنية للمعلم لا يقتصر على المعلم فقط وإنما علي تعلم المتعلمين أيضاً.
 - يتعين أن يتم تفعيل برامج وأنشطة النمو المهني وفق حاجات المعلم وفي ضوء مستوى خبراته المهنية وخصائص شخصيته.
 - النمو المهني عامل رئيس في كل برامج الإصلاح والتحسين التربوي ومن ثم يجب أن يكون برامجه جزء لا يتجزأ من خطة هذا التحسين.
 - يتسق النمو المهني مع المتطلبات الأساسية للتعلم الأكاديمي وتوقعات مستوى الصف الدراسي ومن ثم يتعين تصميم برامج النمو المهني بحيث تزود المعلمين بالمعلومات والمهارات الضرورية لمساعدة المتعلمين.
 - يدعم النمو المهني الإعداد الذي حصل عليه المعلم قبل الخدمة.
- ٧- حقائق لضمان توفير التنمية المهنية للموجهين:
- لضمان توفير التنمية المهنية وجب التمسك بالحقائق التالية:
 - الإيمان بأهمية عمل التوجيه ودوره الحقيقي في تطوير التعليم.

- الدافعية الذاتية نحو التطوير والتحديث المستمر لمواكبة الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية.
- المشاركة في إعداد البرامج التدريبية ذات الصلة بالتوجيه الفني.
- الإيمان بضرورة تطوير الموجهين والحاجة إليها من حين لآخر.
- التجديد المتتابع والمستمر وإعادة التنشيط والتدريب بتوظيف التقنيات المعاصرة وكل ما هو جديد لدعم منظومة التعليم العام .
- إجراء مراجعة دورية لتدريب الموجهين بالإدارات التعليمية.
- وجود خطة تحدد أهداف التوجيه الفني والموارد المتاحة لها والتي ينبغي بالعمل على تحقيقها بشكل جيد.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) :

أصبح التخطيط (*Planning*) سمة من سمات الحياة المعاصرة ومنهج حياة بالدول المتقدمة، لأنه له علاقة مباشرة بعنصرين رئيسين الأول: المستقبل، والثاني: العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك ما من دولة تسعى إلي مستقبل أفضل إلا وكان التخطيط أحد طرقها للنهوض والرقى، فالتخطيط من الوظائف الرئيسة للإدارة والتوجيه الفني.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة تستخدمها المؤسسة التعليمية للقيام بعملها بصورة أفضل من خلال تنفيذ الأهداف الموضوعة بدقة، وتقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية، فاستخدام التخطيط الاستراتيجي يكون بمثابة منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية لمقدرته على دفعها إلي إعادة النظر في وسائل تحقيق أغراضها أو ابتكار طرق حديثة لمواجهة مشكلاتها، ولهذا يجب على المسؤولين عن التوجيه الفني العمل على ثقل مهارة التخطيط وتنميتها لديهم من خلال البرامج التدريبية المختصة بالتخطيط.

١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرفه حسن حسين بأنه "تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ". (حسن حسين (٢٠٠٢م، ص ١٧٠) ويعرفه علي شنن بأنه " تصور وتنبؤ مستقبلي يبني علي أسس علمية سليمة، ويرتكز علي خبرات الماضي وتجاربه في الإدارة التربوية والتعليمية وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط قوتها وتعزيزها، ونقاط ضعفها ومعالجتها) وبيئتها الخارجية (الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات) ووضع كل ذلك في خدمة احتياجات المجتمع". (علي محمد محمود شنن، ٢٠١١م، ص ٩)

ويعرفه عبد الخالق مانع بأنه " عملية تقوم علي استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلي الانتقال من الوضع الحالي إلي الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات التحديات المستقبلية" (عبد الخالق محمد مانع (٢٠١٢م، ص ٢٧)

ويعرفه الباحث بأنه " تخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للتوجيه الفني بجمهورية مصر العربية، ويستخدمه الموجه الفني كل في مادة تخصصه، بهدف إيجاد إستراتيجية فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكافة عناصرها المختلفة داخل المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومراحلها".

٢ - الفرق بين التخطيط طويل المدى و التخطيط الاستراتيجي:

يمكن التمييز بين التخطيط طويل المدى (*Long -Range Planning*) والتخطيط الاستراتيجي (*Strategic Planning*) كالتالي: (آمال نمر صيام، ٢٠١٠م، ص ١٦)

• التخطيط طويل المدى يفترض أن اتجاهات المستقبل عبارة عن امتداد للوضع السابق، كما أن الإدارة العليا تفترض أن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي، لذلك يتم وضع أهداف متفائلة، بينما التخطيط الاستراتيجي فلا يفرض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له، وعليه فالخطوة الأولى تتمثل في تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة وها يتطلب تحديد الاتجاهات والمخاطر والفرص والمجالات التي يمكن من خلالها عمل اختراقات أو ابتكارات مهمة.

• يعتمد التخطيط طويل المدى على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة بزمان محدد، في حين يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس أيمان الإدارة بأهداف تضع إمكانيات وجهودها للتمسك بها.

• التخطيط طويل المدى يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما في التخطيط الاستراتيجي يكون التركيز على التفكير والتكوين.

• التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من ٥ سنوات تصل في مداها إيل عشرين عاماً ويبين علي أساليب التنبؤ لتحقيق الأهداف ذات الصفة الشمولية بينما التخطيط الاستراتيجي يبني على التحليل البيئي ويعالج الأهداف العامة في مدة ما بين ٣- ٥ سنوات.

٣- الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تحديد أهم الفروق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من خلال: (سعد ياسين، ٢٠١٠م، ص ١٨)

• تتكون الإدارة الإستراتيجية من مرحلتين متميزتين مترابطتين في ذات الوقت هما مرحلة إعداد الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وخلال مرحلة إعداد الإستراتيجية يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي الوصول إلي قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية.

• التخطيط الإستراتيجي أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية هي ثمرة للتخطيط الاستراتيجي.

٤- خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

- يمكن تحديد خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي في المجال التعليمي كما يلي: (عادل السيد محمد الجندي، ٢٠٠٢م، ص ١٥٧-١٥٨)
- أن صنع القرار التعليمي الاستراتيجي يعني القدرة على بقاء المؤسسة وقادتها في حالة نشاط دائم وغير سلبين فيما يتعلق بمواقعهم أو مراكزهم.
 - أن التخطيط التعليمي الاستراتيجي يرمي إلى مزيد من التقدم والتطور ويركز على الإبقاء بالمؤسسة التعليمية في حالة تتناسب مع البيئة المتغيرة.
 - الإستراتيجية الأكاديمية تكون تنافسية، وتدرك أن المؤسسات التعليمية تتأثر بظروف السوق الاقتصادي والتنافس القوي المتزايد.
 - التخطيط الاستراتيجي لا يركز اهتمامه على الخطط الموثقة والتحليل والتنبيه والأهداف ولكنه يولي عملية صنع القرارات كل اهتمامه.
 - عملية صناعة القرار التعليمي الاستراتيجي تمثل خليطاً من التحليل المنطقي والاقتصادي والخبرة السياسية والتفسير السيكولوجي، ومن ثم فهو عملية على درجة فائقة من التعاون والمشاركة.
 - التخطيط التعليمي الإستراتيجي يضع مستقبل المؤسسة التعليمية فوق أي اعتبار آخر، ويسهم في دراسة الاتجاهات التي يتوقع أن يكون لها تأثير مباشر في تنفيذ إستراتيجية الخطة.
 - التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين وضع المؤسسة باستمرار ويعمل على تطويرها من خلال دراسة الظروف المناسبة نقاط القوة والضعف في جميع مجالات العملية التخطيطية وعناصرها بالمؤسسة التعليمية.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا- الوسطي- الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي علي التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة علي نشاط التنظيم وزيادة فاعليته كفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجيه أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق علي ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

٥- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي كغيره من أنواع التخطيط، يتمثل في العديد من العمليات المتسلسلة المتتابعة، والتي تتمثل في عدة مراحل متراكمة بعضها فوق بعض، ومكمل بعضها لبعض، وذلك على النحو التالي: (علي محمد شنن، ٢٠١١، ص ٢٥-٧٠) (آمال نمر صيام، ٢٠١٠م، ص ٢٣-٣٥)

أ- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد:

لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة التعليمية ووضع الرؤية المناسبة لا ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب علي المخاطر، ورسم مستقبل أفضل، وتضمنت مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي عدة خطوات تتمثل في:

• التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis):

يتمثل في تحليل الوضع الراهن للمؤسسة من خلال الفرص والتهديدات الحالية في بيئة المؤسسة التعليمية من جهة، وعناصر القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى، وتتطلب جمع كم من البيانات والمعلومات للمساعدة في اتخاذ

القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدي القائمين علي التخطيط ستؤثر علي توجهات القرار المتخذ.

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي في المعلومات التاريخية التي توضح القيم السابقة للظواهر؛ ليتم استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل علي الاتجاهات المستقبلية للظاهرة، المعلومات الحاضرة التي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، والمعلومات المستقبلية التي تتمثل في التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي تبني عليها التقديرات والتوقعات كأساس مهم لعمليات التخطيط.

والتحليل الاستراتيجي له بعدين في وضع المؤسسة التعليمية البعد الأول: تحليل البيئة الخارجية (*Analysis of External Environment*) وتتمثل في تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة التعليمية لاستغلالها والاستفادة منها، والتهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمؤسسة التعليمية، وتبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد علي تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، والنطاق ولمجال المتاح أمام المنظمة، وأنماط القيم والعادات والتقاليد وسمات المجتمع، البعد الثاني: تحليل البيئة الداخلية (*Analysis of internal Environment*) أي إلقاء نظرة تفصيلية علي داخل المؤسسة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل البشرية، العوامل المادية، والعوامل المعنوية.

• صياغة الإستراتيجية:

ينطلب صياغة الإستراتيجية وتكوينها اتخاذ قرارات حول التالي: تحديد فلسفة التوجيه الفني، وغرضها، ورسالتها، ووضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة، واختار إستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، في حين يري البعض أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تحليل *SWOT*.

• وضع الخطة الإستراتيجية:

يتم وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات تتمثل في:

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: فالرؤية (*Vision*) حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، والمسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، فالرؤية الإستراتيجية تتمثل مثلاً في رؤية التوجيه الفني والعاملين فيه للعمل التوجيهي والأهداف التي يتوقع من الموجه الفني تحقيقها في فترة زمنية محددة، بحيث تحدد هذه الرؤية مستقبل التوجيه الفني ومستواه التعليمي والتربوي والثقافي.

- الرسالة (*Mission*) عنصراً مهماً؛ لأنها تمثل وثيقة مكتوبة تؤسس علي القيم والاعتقادات، لذلك لا بد أن تكون مرنة وتتكيف مع ظروف البيئة المحيطة وواضحة ودقيقة وواقعية وطموحة.

- وضع الأهداف الإستراتيجية: تمثل الغايات أهداف عامة، لذلك فالأهداف الإستراتيجية تُعد أهداف وسطي أي انه يتم تحقيقها خلال عام، ومرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها المؤسسة، وتمثل نقطة ارتكاز تبني عليه مدخلات العملية التربوية ونقطة نهاية تلقني عندها هذه المدخلات عند تقويم العملية التعليمية خلال العام الدراسي، ولا بد أن تتميز الأهداف الإستراتيجية بالقابلية للقياس الكمي، والمرونة، والوضوح والفهم، والمشاركة والقبول.

ب- المرحلة الثانية: مرحلة تطبيق الإستراتيجية:

تُعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلي واقع عملي، ويقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، ويرتبط بتنفيذ الإستراتيجية عوامل مهمة منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية".

وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس تتمثل في:

- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية.
- اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
- مراجعة ثقافة المؤسسة التعليمية.
- تهيئة المنظمة التعليمية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وضع الأهداف قصيرة الأجل: بعد صياغة الأهداف الإستراتيجية يتم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل التي تحول الأهداف العامة لأهداف قابلة للتشغيل والتنفيذ، وعند صياغتها يراعي وضع قائمة بالتحسينات المطلوبة، تحديد مواطن القصور في المؤسسة التعليمية، وضع أولويات التغيير المطلوبة حسب أهمية كل منها.
- وضع البرامج التنفيذية: تُعد البرامج خطط تنفيذية يتم تصميمها مضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين ، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة، وينبغي أن تتضمن البرامج التنفيذية عدة أمور أهمها مؤشر الأداء ومسئولية التنفيذ والمدة الزمنية للتنفيذ والتكلفة المتوقعة والمتابعة.
- وضع البدائل الإستراتيجية: لا بد أن يكون هناك بدائل إستراتيجية كي تتوافق مع أي تغييرات أو ظروف متوقع حدوثها.

ج- المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية:

تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية التطوير والتحسين، فالرقابة لا تستهدف التعرف أو رصد الأخطاء، وإنما تهدف أساساً إلي التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ.

أما التقييم للإستراتيجية فيتم من خلال ستة عوامل تتمثل في: درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية، درجة التناسق بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات مدي مناسبتها للموارد المتاحة، درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية

مقبولة أم غير مقبولة، المدى الزمني المناسب لتنفيذ الإستراتيجية، القدرة علي العمل بها ومدى صلاحيتها، ومطابقتها للمعايير والمؤشرات الكمية.

٦- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تحديد أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في:

- عدم دقة المعلومات والبيانات.
- اتجاهات العاملين السلبية نحو الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال الجانب الإنساني في الخطة.
- الاعتماد علي جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم وضوح المسؤوليات وعدم توافر الوقت الكافي لتنفيذ الإستراتيجية.
- البيروقراطية وإحباط الأفكار الجديدة.
- الخوف من الفشل وسياسة إرضاء جميع الأطراف.
- مقاومة التغيير وعدم التقييم السليم.

٧- أسلوب سوات (SWOT) كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي:

أ- مفهوم التحليل الرباعي سوات (SWOT): أسلوب للتخطيط

الاستراتيجي يستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالمؤسسات التعليمية ويتضمن تحديد هدف العمل مع التعرف علي العوامل المفضلة وغير المفضلة لتحقيق الأهداف، طريقة التحليل تعتمد علي تقييم أربع نقاط تتمثل في: (محمد مصطفى الفولي ، ناصر محمد الفولي، ٢٠١٣م، ص ١٠٦)

- نقاط القوة (Strength): يقوم بتحليل الموارد التي يمكن استغلالها في المؤسسة التعليمية كالموارد البشرية والمادية والمالية مثل (العاملين، والمعدات، والأماكن، والعلاقات داخل المؤسسة) التي تملكها وستزيد من قوتها كفريق.

• نقاط الضعف (*Weaknesses*): نقوم بتحليل السلبيات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية مثل قلة الموارد المالية والمادية والبشرية.

• الفرص (*Opportunities*): نحلل هنا الإمكانيات الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسات التربوية وتزيد من قوتها وتأثيرها وتحقق مكاسب لها وتعمل علي تحقيق أهدافها.

• التهديدات (*Threats*): نحلل المخاطر والضعف في الإمكانيات الخارجية التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

ب- استراتيجيات التحليل الرباعي سوات (*SWOT*): يمكن تحديد أربع استراتيجيات لسوات تتمثل في:

- استراتيجيه التوسع والنمو : عندما تكون نقاط القوة والفرص المتاحة في المؤسسة التعليمية كبيرة نستعين بهذه الإستراتيجية.
- استراتيجيه التحسين والتطوير: عندما تكون نقاط الضعف قليلة مع وجود فرص متاحة للمؤسسة التعليمية نستعين بهذه الإستراتيجية.
- الاستقرار والثبات: عندما تكون نقاط القوة كبيرة لكن وجود مخاطر تحيط بالمؤسسة التعليمية نستعين بهذه الإستراتيجية.
- الانكماش : عندما تكون نقاط الضعف كبيرة ومخاطر تحيط بالمؤسسة التعليمية نستعين بهذه الإستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية :

تعدد تعريفات الإستراتيجية وتتنوع طبقاً للمجال التي تستخدم فيه:

- عرفها (غنيم :٢٠٠٥) بأنها "تمط الأهداف والأغراض والبرامج وأعمال السياسات والقرارات من الخطط وتخصيص المصادر والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الوزارة) لماذا تعمل ؟وماذا تريد أن تعمل ؟" (محمد غنيم ،٢٠٠٥م ، ص ٤٥٩)

• ومن الواضح أن هذا المفهوم يركز علي الأهداف والبرامج والسياسات والقرارات، ولها علاقة بالمجال التربوي .

• وتعرف بأنها " مجموعة الأفكار التي تتناول ميدناً من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة وتكون ذات دلالة علي وسائل العمل ومتطلبات واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغيرات فيه وصولاً غلي أهداف محددة " . (سعيد حسن عبدالعال (١٩٨٤م، ، ص ١٣)

وهذا المفهوم يركز علي النظرة الشاملة المتكاملة التي تحدث التغير للوصول للأهداف المنشودة .

أولاً : أهم الأدوار الجديدة التي يقوم بها التوجيه الفني لتطوير أدائه

المهني

تقع علي المراكز البحثية، والمؤسسات غير الحكومية المهمة بقضايا التعليم دعم تطوير أداء التوجيه الفني بتنمية مهاراته، و تهيئته للقيام بهذه الأدوار ، وأداء المهام المنوطة بهم في عصر التسارع المعلوماتي والاجتياح المعرفي، وكذلك تنميته في مختلف خطواته الإدارية من حيث مدى تلبية البيئات التعليمية لحاجات المتعلمين، ومدى تحقيقها لأهداف التعليم والتعلم، وطبيعة بناء المناهج الدراسية ، ومدى تقدم المتعلم في تعلم المادة الدراسية من خلالها . ونظراً لتعدد أدوار التوجيه الفني التي يجب التمسك بها في ضوء التطورات الدولية في هذا المجال فإنه يمكن حصرها فيما يلي:(داليا محمد رضا، ٢٠٠٢م ، ص ٢٣-٣٣) (محمد طارش طالب ١٩٨٥،

١ - إتقان التوجيه الفني للتخطيط

أصبح التخطيط بالعملية التعليمية إلزاماً علي التوجيه الفني أن يكتسب مهارات تصميم الخطط والمواقف التعليمية، ويقدم الدعم في جميع الأنشطة التي يقوم بها المعلم أثناء تصميمه للمادة الدراسية أو الدروس التعليمية ، تحديد أهدافها وتحليل محتواها وتنظيمها ، واختيار الطرائق التدريسية المناسبة لها ، الوسائل التعليمية المعينة ، وتصميم الاختبارات التقويمية لمحتواها . ففي الدور الجديد التوجيه الفني

يقوم الموجه بدور المُخَطِّط ، والمُشارِك في العملية التعليمية وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة المعلم ،ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك بصورة مباشرة على تحسين المستوى الأكاديمي والمهني للمعلمين مما يؤدي إلى جودة مستوى المتعلمين والارتفاع بمستوى تحصيلهم .

٢- دعم توظيف تكنولوجيا التعلم بالعملية التعليمية

في ضوء التطورات السريعة لتكنولوجيا التعليم ، أصبح دور الموجه في ضوء ذلك يتطلب دعم المعلم لاستخدام تكنولوجيا الأدوات التعليمية وأجهزة الحاسب الآلي وتفعيل دورها بالعملية ،وينبغي على المعلم أن يكتسب مهارات توظيف تلك التقنيات في مجال التعليم من خلال الدعم المباشر للتوجيه الفني وتحت إشرافه حيث إن دورالمعلم " لم يعد مقتصرًا على عرض المادة الدراسية ، وإنما أصبح يعتمد على توظيف التكنولوجيا في عرض المعرفة".(García ,L. ,2013,PP 77-87)

٣ - التركيز علي المتعلم كمحور للعملية التعليمية :

من الأدوار المهمة للتوجيه الفني في ضوء التوجه نحو المتعلم هو محور العملية التعليمية تشجيع تفاعل المتعلمين لاكتساب المعرفة والمعلومات المختلفة في شتى التخصصات

٤ - القيام بدعم الجودة بالإرشاد والتعاون:

يضطلع الموجه بدور فعّال في مجال الجودة والاعتماد ، حيث يقوم بإرشاد معلميه إلى كيفية اكتسابهم للمعلومات المتنوعة المُستهدفة ، فالنظام التعليمي المتضمن استخدام الإنترنت والمستحدثات التكنولوجية يعتمد على المعلم الخبير في طرق البحث عن المعلومة نفسها ، فقد تحول المعلم من خبير يَعْلَم كل شيء إلى مرشد في عالم مليء بالمعلومات.

التوجيه الفني يسهم بدور فعال في إكساب مهارات ، وأدوار جديدة للمعلمين في ضوء هذه المستحدثات التعليمية تتطلب المشاركة في الجهود التعاونية لتحسين المستوى وحل المشكلات عن طريق تخطيط الجداول الدراسية ، ومناقشة الطرق التعليمية المبتكرة بما يتناسب مع الجودة ، وتبادل الأفكار والمشاركة في الخبرات ،

ومناقشة المشكلات المتنوعة ، وتدعيم بعضهم بعضاً عندما يشترك طلابهم في خطة فصلية واحدة.

٥ - دعم تطوير أداء المعلم نحو التعلم الذاتي:

من الأهداف التعليمية والغايات التربوية مطلوبة التحقيق تنمية التعلم الذاتي لدى المعلمين ، ومن الأخرى أن ينم المعلمون التعلم الذاتي لدى طلابهم حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات استخدام الكمبيوتر والإنترنت ، والبحث عن المعلومات بأنفسهم.

٦ - دعم المعلم لتصميم المقررات الإلكترونية :

التوجيه الفني بدوره الجديد يدعم دور المعلم لتصميم بعض مقرراته الكترونياً ومن بين المهام التي ينبغي أن يراعيها المعلم عند تصميم المقررات الإلكترونية : تحديد مبررات استخدام التعليم الإلكتروني ، وتحديد حاجات الطلاب ، كذلك التوفيق بين تصورات واستراتيجيات التدريس وبيئة التعليم من بعد ، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المتعلم لذلك النوع من التعلم .

٧ - التغذية الراجعة القائمة علي تحليل التقارير الفنية للمتابعة الميدانية :

وذلك من خلال مساعدة الجدد من المعلمين والمعلمات والأخذ بيدهم لتحقيق المستويات الجيدة في الأداء وتبصيرهم بعناصر العملية التربوية، وبيئات المتعلمين والمعلمات، ومستوياتهم. والإشراف على التقويم، وتطوير أساليبه، ورصد نتائجه والإفادة منه في تشخيص مواطن الضعف واقتراح أساليب العلاج ومتابعتها والاطمئنان إلى استمرارية التقويم وشموله.

٨- دعم استخدام طرائق التدريس الحديثة:

يقوم التوجيه الفني بدورٍ فعالٍ في دعم استخدام طرائق تدريسية حديثة بالعملية التعليمية من خلال تزويد المعلمين بكل ما هو حديث ، وأيضاً تنمية مهاراتهم التي تدعم اختيارهم أفضل "الطرائق التدريسية المناسبة التي تحقق أهداف المنهج الدراسي

مع اهتمامه بتنوعها وتطويرها وتحديثها بما يجعلها أكثر تحقيقاً للأهداف التعليمية المنشودة". (Kutsyuruba,B. ,2003)

٩- دعم للالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم التعلم :

يسعى التوجيه الفني لتبني أدوار متجددة لتدعم المعلم بصفة عامة وتمسكه بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم بصفة خاصة ، دعم بواسطة البرامج المعتمدة التي تنمي تقوي أواصر القيم والاخلاقيات في نفوس المتعلمين وتنشئتهم على التمسك بها، ومراعاة قيم المجتمع المصري ويعمل علي ترسيخها وتأسيس القيم المرغوبة في نفوس طلابه من خلال الالتزام بها في سلوكياته والظهور كقدوة حسنة لهم ،وأن يعتز بمهنة التعليم ويفخر بها ويعمل كل ما يوسع من أجل الارتقاء بالأداء التعليمي وتحسين مخرجاته .

١٠ - دعم التوجيه الفني لوحدات التدريب والجودة بالمدارس:

طبقاً للقرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢ م ، لا بد أن ينهض الموجه الفني بأداء هذه الوحدات باعتبارها المركز الرئيس للتنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية والتي تسهم في دعم وتنمية قدرات العاملين من خلال تقديم تنمية حقيقية في أماكن عملهم، على أساس أن المدرسة هي المركز الأساسي والمنطلق لأي تطوير وتحديث للتعليم.

ومن هذا المنطلق فالتوجيه الفني له دور مهم في تفعيل المنظومة لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تغير الدور بما يتفق والتطورات والتجديدات التربوية خاصة في مجال التنمية المهنية للمعلمين، والمشاركة في عمليات التطوير والتحديث التي تتم في العملية التعليمية، الأمر الذي يتطلب أن يكون لدى كل موجه الكفايات والمهارات اللازمة، وأن يكون مشاركاً بفاعلية وكفاءة في عمليات التوجيه والتدريب والتنمية المستمرة التي تتم في المدارس، باعتباره قائداً للفريق الذي يعمل في المدرسة لتحسين الأداء للمعلمين والطلاب. (نخبة من الخبراء ،٢٠٠٣م، ص ٣٠)

المبحث الثاني: الدراسة الميداني للبحث .

تمثل الدراسة الميدانية جزءاً هاماً في هذا البحث لأنه يمكن من خلالها التعرف على مدى وعي التوجيه الفني بالتعليم العام المصري بأهمية التخطيط لتطوير أدائهم ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية لمسايرة التطورات التي تحدث بهذا المجال ويتناول الباحث إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل ما يلي:-

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية .

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية.

ثالثاً : عينة الدراسة ومواصفاتها.

رابعاً: المعالجة الإحصائية للدراسة.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

١- الكشف عن واقع دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري (عينة الدراسة).

٢- الكشف على العوامل الداخلية (نقاط القوة ، ونقاط الضعف) والخارجية (الفرص، والتهديدات) التي تسهم بدورها في تطوير أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري (عينة الدراسة).

٣- تحديد نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة من موجهي المواد الدراسية بمحافظة سوهاج (عينة الدراسة).

٤- التوصل إلى تصور مقترح يسهم بدوره في تطوير أداء التوجيه الفني ورفع مستوي كفاءته بالتعليم العام المصري في ضوء التخطيط الاستراتيجي من خلال الواقع الحالي لعمل التوجيه الفني بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج (عينة الدراسة).

ثانياً: أدوات الدراسة الميدانية.

١- المقابلات الشخصية: قام الباحث بمجموعة من المهام التالية:

- مقابلة الموجهين وخبراء وعلماء التربية في أماكن عملهم لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث.
- مقابلة بعض خبراء التربية بالمراكز البحثية وكليات التربية المنتشرة على مستوى مصر لعرض التصور المقترح الذي توصل إليه الباحث، بهدف تحكيمه والوصل به كأداة قابلة للتطبيق والتنفيذ على أرض الواقع من قبل المسؤولين بوزارة التربية والتعليم.

٢ - الاستبانة:

استخدم الباحث في دراسته استبانته من إعداد جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة الميدانية من منطلق أن الاستبانة الجيدة "هي التي تكتب بطريقة تستحوذ على اهتمام المستجيب" (محمد منير مرسى، ١٩٩٤م، ص ١٥٨) وتسهم بدورها في تحقيق أهداف الدراسة، وقد راعى الباحث في صياغته لمحاوور وعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة.

أ- بناء الاستبانة.

قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة، وتم تحديد البيانات المطلوب الحصول عليها والتي لها علاقة بالدراسة الحالية، ثم صياغة العبارات التي تتناسب مجتمع الدراسة وأفراد العينة والتي تسهم بدورها في "استثارة أفراد العينة بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق، ورؤى وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقدير الذاتي لأفراد العينة في هذه البيانات" (محمد عبد الحميد، ١٩٩٣م، ص ١٨٣) ولقد تم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في صورتها النهائية باحتواء كل استبانته على جزأين:

الجزء الأول: بيانات شخصية .

وتتمثل في الاسم الوظيفة والإدارة التعليمية وسنوات الخبرة والمادة الدراسية التي يشرف عليها الموجه والمؤهل تربوي أو غير تربوي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

الجزء الثاني: يتضمن محورين.

المحور الأول: البيئة الداخلية للتوجيه الفني: ويحتوي هذا المحور على ثلاثين

عبارة.

المحور الثاني: البيئة الخارجية للتوجيه الفني: ويحتوي هذا المحور على

عشرين عبارة.

ب- صدق الاستبانة

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على صدق المحكمين حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بكليات التربية كمحكمين للتأكد من مدى انتماء عبارات الاستبانة للمحاور المصنفة تحتها ، وإضافة المناسب من العبارات أو المحاور التي لم ترد في مسودة الاستبانة ، وكانت الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون مختلفة ومتعددة وفي ضوءها تم إجراء التعديلات اللازمة حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبانة وبذلك أصبحت الأداة صالحة للتطبيق على عينة مجتمع الدراسة من الموجهين الفنيين الذين يقومون بالمتابعة على المؤسسات التربوية بالتعليم العام المصري.

ج- ثبات الاستبانة

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقه الاحتمال المتوالي حيث تم التعامل مع العينة ككل للموجهين والبالغ عددها (١٦٥) موجهاً من العاملين بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج في حساب ثبات العبارات العلاقة التالية:- (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩م، ص ٦٥٠)

$$\text{معامل الثبات (ث)} = \frac{N}{1-N} \left(1 - \frac{1}{N} \right)$$

حيث (ن) عدد الاختيارات للعبارة الواحدة

(ل) الاحتمال المنوالي =

أكبر تكرار

عدد أفراد العينة

- وقد تم حساب ثبات كل محور من محاور الاستبانة التي تمثل جوانب البيئة الداخلية (نقاط القوة ، ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) من خلال حساب الوسيط لمعاملات العبارات المكونة لها .
- تم حساب ثبات الاستبانة ككل وذلك بحساب الوسيط لمعاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، حيث أسفر ذلك على أن معامل الثبات للاستبانة الخاصة بالمعلمين (0,47) وذلك عند مستوى دلالة (0.01) وهى درجة مناسبة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

د- تطبيق الاستبانة

قام الباحث بتطبيق الاستبانة على النحو التالي:-

- تم توزيع الاستبانة بصورة شخصية على كل أفراد العينة تلافياً لأية مشاكل عند التطبيق.
- وضح الباحث لأفراد العينة كيفية الإجابة على محاور الاستبانة وأيضاً البيانات الشخصية.
- تم تطبيق الاستبانة على عينه من موجهي المواد الدراسية بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بسوهاج.
- وذلك للأسباب التالية:-
- * تعد محافظة سوهاج مقر إقامة الباحث.
- * اعتبار أن الإدارات التعليمية تمثل أماكن عمل موجهي المواد الدراسية.

* وتعد مدارس التعليم العام أماكن متابعة الموجهين.

* سهولة وصول الباحث للأماكن التي تتواجد بها الإدارات التعليمية والمدارس، الموزعة على جميع مراكز محافظة سوهاج.

عينه الدراسة ومواصفاتها.

لدراسة أية مشكلة في المجتمع يصعب على الباحث أن يقوم بدراسة جميع أفراد المجتمع ومن ثم يتم اللجوء إلى اختيار عينه ممثله من أفراد المجتمع لدراستها من خلال ما يلي :

١- اختيار عينة الدراسة.

تم اختيار عينه الدراسة الميدانية من موجهي المواد الدراسية بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بسوهاج (عينة الدراسة) بالطريقة العشوائية وهي " تتيح لكل فرد في مجتمع البحث الفرصة ليكون أحد أفراد هذه العينة، وفي هذه الطريقة يتم اختيار العدد المطلوب من المفحوصين اختياراً عشوائياً من قائمة مجتمع البحث" (لويس كوهين ، لورانس مانيون ، ١٩٩٠م، ص ١٢٩)

٢- تحديد نوعية الوظائف التي سوف يتم التطبيق عليه.

قام الباحث بالتطبيق على عينة ممثلة من موجهي المواد الدراسية باعتبارهم من الموظفين بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بسوهاج، وهم المسئولون عن عملية المتابعة والتوجيه لمعلمي المواد الدراسية، (عينة الدراسة) لتحقيق أهداف الدراسة، وقد طبقت الدراسة الميدانية على العينة في العام الدراسي ٢٠١٤ / ٢٠١٥م بمحافظة سوهاج (عينة الدراسة) .

٣- تحديد المحافظة التي يتم التطبيق فيها .

قام الباحث باختيار محافظة سوهاج وقد راعى ما يلي:

- اختيار الباحث مديرية التربية والتعليم لأنها محل عمله السابق من عام ١٩٩٠م-٢٠١٢م كمدير لوحدة لضمان الجودة والاعتماد، ومن خلال عمله بها

عرف الكثير عن خبراتها، وما يواجهه التوجيه الفني من مشكلات تعوق تطوير العملية التعليمية التي تتناسب المرحلة الحالية التي تمر بها مصرنا الغالية.

- اختيار الباحث سوهاج لأنها مقر أقامته ومقر عمله السابق.

٤- وصف عينة الدراسة الميدانية:

قام الباحث بوصف عينة الدراسة الميدانية من حيث ما يلي:

أ - توزيع العينة من موجهي المواد الدراسية بالإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة سوهاج ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (١)

توزيع العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني على مستوى المحافظة

م	البيان	أعداد الموجهين	
		العدد	%
١	الإدارة التربوية والتعليم بسوهاج	١٥	٩.١%
٢	الإدارة التعليمية بالمنشأة	١٨	١٠.٩%
٣	الإدارة التعليمية بساقلنة	١٣	٧.٩%
٤	الإدارة التعليمية بالمراغة	١٣	٧.٩%
٥	الإدارة التعليمية بطهطا	١٥	٩.١%
٦	الإدارة التعليمية بالبلينا	١٨	١٠.٩%
٧	الإدارة التعليمية بجرجا	١٥	٩.١%
٨	الإدارة التعليمية طما	١٦	٩.٦%
٩	الإدارة التعليمية بأخميم	١٨	١٠.٩%
١٠	الإدارة التعليمية دار السلام	١٠	٦.١%
١١	الإدارة التعليمية بجهينة	١٤	٨.٥%
	الإجمالي	١٦٥	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق بالنسبة العينة الكلية للتوجيه الفني على مستوى المحافظة بلغ عدد أفراد العينة (١٦٥) موجهاً فنياً موزعين على (١١) إدارة تعليمية .

ج- توزيع العينة الكلية (عينة الدراسة) بالنسبة للجنس

جدول (٢)

توزيع العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني (عينة الدراسة) بالنسبة للجنس

الإجمالي		إناث		ذكور		البيان
١٦٥	%١٠٠	١٥	%٩,١	١٥٠	%٩٠,٩	الأعداد

يتضح من الجدول السابق

إن عدد أفراد العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني من حيث الجنس فقد بلغ عدد الذكور من الموجهين (١٥٠) موجهاً بنسبة (٩٠,٩%) من إجمالي العينة الكلية للموجهين، وبلغ عدد الإناث من العينة (١٥) موجهه بنسبة (٩,١%) من إجمالي العينة الكلية للموجهين .

د- توزيع العينة الكلية (عينة الدراسة) بالنسبة للتربوي وغير التربوي

جدول (٣)

توزيع العينة الكلية بالنسبة للتوجيه الفني (عينة الدراسة) بالنسبة للتربوي وغير التربوي

الإجمالي		غير تربوي		تربوي		البيان
١٦٥	%١٠٠	٥٠	%٣٠,٣	١١٥	%٦٩,٧	الأعداد

يتضح من الجدول السابق

إن عدد أفراد العينة بالنسبة للتوجيه الفني من حيث المؤهل فقد بلغ عدد الموجهين التربويين (١١٥) موجهاً بنسبة (٦٩,٧%) من إجمالي العينة الكلية للموجهين، وبلغ عدد الموجهين الغير التربويين (٥٠) موجهة بنسبة (٣٠,٣%) من إجمالي العينة الكلية للموجهين .

رابعاً: المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية.

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :-

١- حساب الأوزان النسبية وبيان دلالتها وحساب حدود الثقة

قام الباحث بتفريغ نتائج التطبيق الاستبانة ومعالجتهما إحصائياً باستخدام الأوزان النسبية حيث اتبع الخطوات التالية:

- قام الباحث بحساب تكرارات استجابة أفراد العينة لكل عبارة تحت كل بديل من بدائل الإجابة وهي (يتحقق - غير متأكد - لا يتحقق)
- إعطاء موازين رقمية لكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي :
(يتحقق = ٣ غير متأكد = ٢ لا يتحقق = ١)
- ضرب تكرارات (ك) كل عبارة في الميزان الرقمي لبديل الاستجابة ثم جمع حاصل الضرب للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.
- للحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة ولكل محور من العبارات (الوزن النسبي) وذلك من العلاقة التالية^(١) :

$$\frac{ك_١ \times ٣ + ك_٢ \times ٢ + ك_٣ \times ١}{ن} = \text{الوزن النسبي (ق)}$$

حيث ك_١ = عدد تكرارات (يتحقق)

ك_٢ = عدد تكرارات (غير متأكد)

ك_٣ = عدد تكرارات (لا يتحقق)

ن = عدد أفراد العينة.

(١) عبد الله السيد عبد الجواد (١٩٨٣) : المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية ، أسبوط : مكتبة جولد فنجرز، ص ٢٠٥.

- الحصول على نسبة متوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من المعادلة التالية:

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة} = \frac{\text{أعلى وزن رقمي} - \text{أقل وزن رقمي}}{\text{عدد البدائل}}$$

$$1-3$$

$$0.67 = \frac{\quad}{3} =$$

$$3$$

- تم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من القانون التالي: (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩م، ص ٤٣١)

$$\text{الخطأ المعياري (خ.م)} = \frac{\sqrt{\text{أ} \times \text{ب}}}{\text{ن}} = 0.366$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = 0.67.

$$\text{ب} = 1 - 0.67 = 0.33$$

ن = عدد أفراد العينة = ١٦٥ موجهاً

- تعين حدود الثقة بنسبة متوسط الاستجابة عند درجة ثقة (0.95) وذلك من

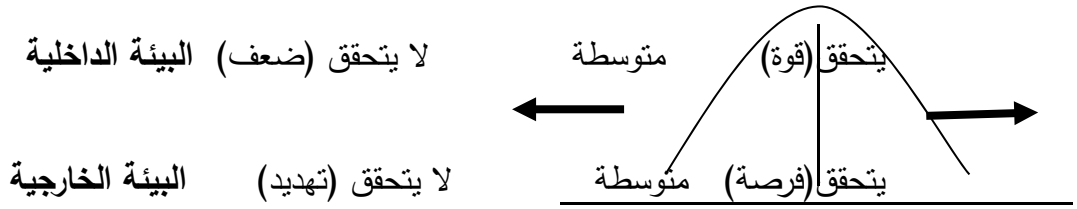
القانون: (ج ملتون سميث، ١٩٧٨م، ص ٨٠)

$$\text{حدود الثقة حول الوزن النسبي} = (\pm 1.96 \times 0.67)$$

- تعيين مدى إدراك أفراد العينة بأهمية البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط

الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وذلك بترتيب الأوزان النسبية لأفراد

العينة وفقاً لحدي الثقة وذلك كما بالشكل.



حساب حدود الثقة للعينة بالنسبة للاستبانة

$$\text{الحد الأعلى} = (0,0366 \times 1,96 + 0,67) = 0,74$$

$$\text{الحد الأدنى} = (0,0366 \times 1,96 - 0,67) = 0,60$$

ويتضح ذلك من الجدول التالي

جدول (٤)

حساب حدود الثقة للعينة بالنسبة للاستبانة

حدود الثقة		الخطأ المعياري	عدد أفراد العينة	نوع العينة
الأدنى	الأعلى			
0,60	0,74	0,0366	165	العينة الكلية موجهي المواد الدراسية

تناول الباحث في هذا الجزء : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اتباع الباحث الإجراءات التالية :

تم تطبيق الاستبانة على عدد من الموجهين وبلغ عددهم (١٦٥) موجهاً بمختلف الإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم بسوهاج للتعرف على أهم جوانب البيئة الداخلية (القوة والضعف)، والجوانب البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) التي تواجه تطوير أداء التوجيه الفني، بما يعمل على تحديث نظم المتابعة للتوجيه الفني بما يتماشى مع تطوير العملية التعليمية.

الأوزان النسبية الدالة على استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة

ويتضح ذلك من الجدول التالي

جدول (٥)

الأوزان النسبية الدالة على استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة

نتائج التحليل		البيئة الداخلية	الاستبانة للعينة الكلية إجمالي محاور
الضعف	القوة		
٠,٥٦	٠,٨١		
التحديات	الفرص	البيئة الخارجية	
٠,٥٥	٠,٧٩		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت استجابة أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية نحو البيئة الداخلية متمثلة في نقاط القوة وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك محققة، وبوزن نسبي (٠,٨١) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، ويرجع هذا إلى وعي أفراد العينة بأن لديهم نقاط قوة تحتاج لدعم بصفة مستمرة لتظل في مكانتها، ونتيجة لتحليل البيئة الداخلية برزت نقاط ضعف، وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك غير محققة، وبوزن نسبي (٠,٥٦) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يدل على أن أفراد العينة بتحليلها للبيئة الداخلية أقرروا بأن هناك العديد من نقاط الضعف التي لا تتحقق على أرض الواقع وتحتاج إلى دعم وتحسين وقرار من المسؤولين حتى تتحقق وتسهم في تطوير أداء موجهي المواد الدراسية.

جاءت استجابة أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية نحو البيئة الخارجية متمثلة في الفرص وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك محققة، وبوزن نسبي (٠,٧٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، ويرجع هذا إلى وعي أفراد العينة بأن هناك فرص، ونتيجة لتحليل البيئة الخارجية برزت تحديات، وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك غير محققة، وبوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يدل على أن أفراد العينة بتحليلها

للبيئة الخارجية أقرروا بأن هناك العديد من التهديدات التي لا تتحقق على أرض الواقع وتحتاج إلى دعم وتحسين وقرار من المسؤولين حتى تتحقق وتسهم في تطوير أداء موجهي المواد الدراسية.

١- المحور الأول: البيئة الداخلية:

واشتمل هذا المحور على (٣٠) عبارة من عبارات الاستبانة وبعد التطبيق وتفرغ الاستجابات تم معالجة نتائجه إحصائياً كما بالجدول التالي:

جدول (٦)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب البيئة الداخلية والفروق بينها

البيئة الداخلية للبيئة الكلية	العبارة	موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	ق
	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.	٠,٥٨	
	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.	٠,٨٠	
	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.	٠,٦٠	
	يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب لكم كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري.	٠,٥٩	
	توجد لائحة داخلية تنظم أعمالك بالتوجيه الفني.	٠,٥٥	
	توجد خطة سنوية تعمل على تنفيذها مع المسؤولين بمديرتك	٠,٨٢	

موجهو المواد الدراسية ن ١ = ١٦٥	العبارة		البيئة الداخلية للبيئة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.		
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.		
	أو إدارتك.		
٠,٦٣	تدعم مادة تخصصك بالأنشطة التعليمية المتنوعة ليختار منها المتعلم ما يناسبه ليلبي الفروق الفردية بينهم.		
٠,٥٧	تحصل كموجه فني على الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة التي تنفذها بمادتك الدراسية.		
٠,٨١	تتعاون معك المؤسسة التعليمية أثناء المتابعة على تنفيذ وإجراء الأساليب التوجيهية والفنية.		
٠,٥٤	يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك).	٠	
٠,٥٩	تشارك في تطوير الكتب الدراسية بالوزارة بمادة تخصصك.	١	
٠,٥٩	تقوم بتدريب معلمي مادة تخصصك على أساليب		

موجهو المواد الدراسية ن ١ = ١٦٥	العبارة		البيئة الداخلية للبيئة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.		
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.		
	واستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة.	٢	
٠,٦٦	يقوم بتدريس المادة التي تشرف عليها معلمون متخصصون.	٣	
٠,٨٤	تتعاون كموجه فني مع إدارة المؤسسة التعليمية في حل المشكلات التي تواجه معلمي مادة تخصصك.	٤	
٠,٥٧	تمنح المعلمين المتميزين في مادة تخصصك شهادات تقدير.	٥	
٠,٥٦	تقدم الوزارة دعماً فنياً وإدارياً عبر الفيديو كونفرانس لرفع كفاءتك التربوية.	٦	
٠,٦١	توفر لك المديرية التعليمية دعماً إدارياً للقيام بدورك في تخصصك.	٧	
٠,٨٧	تسعى لتطوير أساليب التقويم الملائمة لمادتك الدراسية التي		

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبارة		البيئة الداخلية للبيئة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.		
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.		
	تشرف عليها.	٨	
٠,٧٩	تتوفر بمؤسسات التعليم التي تتابعها الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ عملية التعليم والتعلم.	٩	
٠,٥٥	تدعم المعلمين بالتدريب على أهم الآليات المعينة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	١٠	
٠,٥٧	تسعى لتنمية مهارة إدارة الوقت لدى معلمي مادة تخصصك لدعم التخطيط بمؤسساتهم التعليمية.	١١	
٠,٦٠	تسعى لتزويد المعلمين بكل مستحدثات تكنولوجيا التعليم المرتبطة بمادة تخصصك بهدف تطور منظومة التعليم العام.	١٢	
٠,٦٨	تدعم استخدام شبكة الانترنت لدى المعلمين كمصدر من		

موجهو المواد الدراسية ن ١ = ١٦٥	العبارة		البيئة الداخلية للبيئة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.		
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.		
	مصادر المعلومات ويستفيد منها المتعلمون في الحصول على المعلومات التي تثري مستوى تحصيلهم.	٣	
٠,٥٨	تقدم الدعم للمعلمين على ترسيخ وتأسيس القيم المرغوبة في نفوس طلابهم من خلال الالتزام بها في سلوكياتهم.	٤	
٠,٨٦	تدعم مشاركة معلمي مادتك الدراسية في مساعدتهم للعمل الإداري بالمؤسسة التعليمية التي تتابعها.	٥	
٠,٨٣	تعاون معلمي مادة تخصصك في استخدام طرق تدريسية جديدة متنوعة تركز على تنمية مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات لدى المتعلمين.	٦	
٠,٥٥	تدعم تنفيذ معلمي مادتك للدورات التدريبية التي حصلوا عليها داخل الفصل.	٧	
٠,٧٤	تساعد معلمي مادتك على التخطيط الجيد للدروس		

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبرة		البيئة الداخلية للبيئة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.		
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.		
		٨	والأنشطة.
٠,٥٤	تشجع معلمي مادتك على إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات المدرسية.	٩	
٠,٥٢	تشارك بدور إيجابي في دعم متطلبات الجودة بالمؤسسات التعليمية التي تتابعها.	١٠	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية من موجهي المواد الدراسية لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي والتي بلغت (٣٠) عبارة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية للبيئة الداخلية بمكان عملهم بالإدارات التعليمية في جهاز المتابعة، وجاءت استجاباتهم متنوعة بين من أقرروا بأن هناك عبارات تتحقق على أرض الواقع، وعبارات أقرروا بأنها لا تتحقق، وعبارات أخرى جاءت بدرجة متوسطة غير واضحة التحقق، وسوف يقوم الباحث بتحليل

النتائج في ضوء العبارات التي جاءت بدرجة موافقة ايجابية (تتحقق) تمثل نقاط قوة، وأيضاً ثم نتناول العبارات التي جاءت بدرجة إدراك سلبية (لا تتحقق) تمثل نقاط ضعف، وأيضاً يتناول الباحث العبارات الغير واضحة التي جاءت بدرجة استجابة متوسطة.

أ- عبارات إيجابية (نقاط القوة)

جدول (٧)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب القوة والفروق بينها

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبارة		لجنة الداخلية (نقاط القوة) للجنة الكلية
ق			
٠,٨٠	توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني.		
٠,٨٢	توجد خطة سنوية تعمل على تنفيذها مع المسؤولين بمديرتك أو إدارتك.		
٠,٨١	تتعاون معك المؤسسة التعليمية أثناء المتابعة على تنفيذ وإجراء الأساليب التوجيهية والفنية.	٩	
٠,٨٤	تتعاون كموجه فني مع إدارة المؤسسة التعليمية في حل المشكلات التي تواجه معلمي مادة تخصصك.	٤	
٠,٨٧	تسعي لتطوير أساليب التقويم الملائمة لمادتك الدراسية التي تشرف عليها.	٨	

٠,٧٩	تتوفر بمؤسسات التعليم التي تتابعها الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ عملية التعليم والتعلم.	٩
٠,٨٦	تدعم مشاركة معلمي مادتك الدراسية في مساعدتهم للعمل الإداري بالمؤسسة التعليمية التي تتابعها.	٥
٠,٨٣	تعاون معلمي مادة تخصصك في استخدام طرق تدريسية جديدة متنوعة تركز على تنمية مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات لدى المتعلمين.	٦
٠,٧٤	تساعد معلمي مادتك على التخطيط الجيد للدروس والأنشطة.	٨
٠,٨١	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (٩) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة من موجهي المواد الدراسية المتنوعة، بدرجة موافقة ايجابية (تتحقق) تمثل نقاط قوة، بوزن نسبي (٠,٨١) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢) "توجد أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها من خلال وظيفتك بالتوجيه الفني" في المرتبة السابعة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية. يؤكد هذا على إدراك أفراد العينة بأهمية الأهداف ومدى تحققها بالعملية التعليمية بالرغم من تدني مستوى التحصيل لمخرجات العملية التعليمية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٦) "توجد خطة سنوية تعمل على تنفيذها مع المسؤولين بمديرتك أو إدارتك" في المرتبة الخامسة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٢) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يشير إلى أن أفراد العينة لديهم وعي بالخطة السنوية للمناهج الدراسية، حيث يقوم كل موجه فني بمتابعة معلميه كلاً حسب تخصصه للتأكد من مدى ما تم إنجازه من المنهج حسب الخطة الموضوعية، ويعد هذا الجزء المهم الذي يركز عليه التوجيه الفني، متناسي أدواره الأخرى من معالجة المشكلات التي تواجه المعلم وطلابه الأمر الذي يترتب عليه ما نراه الآن من مخرجات تعليمية لا تلبى متطلبات سوق المجتمع.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٩) "تتعاون معك المؤسسة التعليمية أثناء المتابعة على تنفيذ وإجراء الأساليب التوجيهية والفنية" في المرتبة السادسة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨١) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٤) "تتعاون كموجه فني مع إدارة المؤسسة التعليمية في حل المشكلات التي تواجه معلمي مادة تخصصك" في المرتبة الثالثة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٤) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

ومن هذا المنطلق أقر أفراد العينة بتعاون المؤسسة التعليمية معهم أثناء القيام بالمتابعة، وهذا يعد اعترافاً بالتعاون البناء المثمر بين الموجه الفني ومدير المؤسسة التعليمية، ولهذا فيجب على موجهي المواد الاستفادة من التعاون في تنفيذ وإجراء الأساليب التوجيهية والفنية وفي حل المشكلات التي تواجه معلمي مادة تخصصه في الارتقاء بالعملية التعليمية، ولكي يتم ذلك لابد من اعتماد التوجيه على الأساليب الحديثة وكذلك المساهمة بدور فاعل في حل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية بأسلوب علمي متطور.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٨) "تسعي لتطوير أساليب التقويم الملائمة لمادتك الدراسية التي تشرف عليها" في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يؤكد على أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية تطوير أساليب التقويم لما له من دور التأكد على تحقق نواتج التعلم للمادة الدراسية، وربما يأتي هذا بإيمان موجهي المواد بأن الاختبارات هي الأساليب التقويمية لأن المهم لهم أداء الامتحان للطلاب والحصول على نتائج مرتفعة أو النجاح، ولذا يرى الباحث بأن موجهي المواد لم تكن لديهم الخبرة الكافية لتطوير أساليب التقويم، وعليهم إدراك أهمية التنمية المهنية المستدامة في الارتقاء بمستوى أدائهم من خلا التدريبات في الميدان التي تركز على الأساليب التقويمية التي يجب أن يمتلكها المعلم ويطبقها على طلابه.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٩) " تتوفر بمؤسسات التعليم التي تتابعها الوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ عملية التعليم والتعلم" في المرتبة الثامنة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٧٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يدركوا أن الوسائل التعليمية بالمؤسسات قد تكون غير كافية لتلبي متطلبات الطلاب في ظل ازدياد الفصول، وفي نفس الوقت انخفاض وقت الحصص الدراسية نظراً لأن المؤسسات التعليمية معظمها يعمل بنظام الفترتين، وهذا يعوق عمل التوجيه الفني في لدعم المعلمين لتفعيل الوسائل التعليمية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٥) " تدعم مشاركة معلمي مادتك الدراسية في مساعدتهم للعمل الإداري بالمؤسسة التعليمية التي تتابعها" في المرتبة الثانية، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٦) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

ومن الواضح أن التوجيه الفني يدعم معلميه على القيام بدورهم الإداري تجاه طلابهم والمؤسسة التي يعملوا بها كاتجاه للتعاون على إنجاز المهام التي يكلف بها من قبل الإدارة المدرسية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٦) " تعاون معلمي مادة تخصصك في استخدام طرق تدريسية جديدة متنوعة تركز على تنمية مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات لدى المتعلمين " في المرتبة الرابعة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٨٣) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يؤكد على إدراك موجهي المواد الدراسية بأهمية توظيف معلمهم لطرق التدريس الحديثة لتنمية مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات لدى طلابهم، ولكن الواقع يشير إلى أن مازال المعلمون يستخدموا الطرائق التقليدية ويتمسكوا بها لاقتناعهم بعدم التغيير بالتعليم العام المصري.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٨) " تساعد معلمي مادتك على التخطيط الجيد للدروس والأنشطة " في المرتبة التاسعة والأخيرة، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

ب- عبارات سلبية (نقاط الضعف)

جدول (٨)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب الضعف والفروق بينها

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبارة	م	البيئة الداخلية (نقاط الضعف) للعينة الكلية
ق			
٠,٥٨	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم.	١	
٠,٦٠	تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.	٣	
٠,٥٩	يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب لكم كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري.	٤	
٠,٥٥	توجد لائحة داخلية تنظم أعمالك بالتوجيه الفني.	٥	
٠,٥٧	تحصل كموجه فني على الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة التي تنفذها بمادتك الدراسية.	٨	

٠,٥٤	يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك).	١٠
٠,٥٩	تشارك في تطوير الكتب الدراسية بالوزارة بمادة تخصصك.	١١
٠,٥٩	تقوم بتدريب معلمي مادة تخصصك على أساليب واستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة.	١٢
٠,٥٧	تمنح المعلمين المتميزين في مادة تخصصك شهادات تقدير.	١٥
٠,٥٦	تقدم الوزارة دعماً فنياً وإدارياً عبر الفيديو كونفرانس لرفع كفاءتك التربوية.	١٦
٠,٥٥	تدعم المعلمين بالتدريب على أهم الآليات المعينة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٢٠
٠,٥٧	تسعي لتنمية مهارة إدارة الوقت لدي معلمي مادة تخصصك لدعم التخطيط بمؤسساتهم التعليمية.	٢١
٠,٦٠	تسعي لتزويد المعلمين بكل مستحدثات تكنولوجيا التعليم المرتبطة بمادة تخصصك بهدف تطور منظومة التعليم العام.	٢٢
٠,٥٨	تقدم الدعم للمعلمين على ترسيخ وتأسيس القيم المرغوبة في نفوس طلابهم من خلال الالتزام بها في سلوكياتهم.	٢٤
٠,٥٥	تدعم تنفيذ معلمي مادتك للدورات التدريبية التي حصلوا عليها داخل الفصل.	٢٧
٠,٥٤	تشجع معلمي مادتك على إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات المدرسية .	٢٩
٠,٥٢	تشارك بدور إيجابي في دعم متطلبات الجودة بالمؤسسات التعليمية التي تتابعها.	٣٠
٠,٥٦	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (١٧) عبارة، جاءت استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة من موجهي المواد الدراسية المتنوعة، بدرجة موافقة سلبية (لا تتحقق) تمثل

نقاط ضعف غير محققة على أرض الواقع، بوزن نسبي (٠,٥٦) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي، والتي تمثل نقاط ضعف لا تتحقق على أرض الواقع، وهذا يؤكد على وعي أفراد العينة بأن هذه العبارات الهدف منها معالجة مشكلاتهم والعمل على حلها من قبل المسؤولين عن صنع القرار السياسي، وربما هذا هو الدافع الحقيقي للاعتراف بنقاط الضعف وقناعتهم بأن هذا ينعكس بدوره على تطوير أدائهم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١) " تقدم التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين لتحسين أدائهم" في المرتبة السادسة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٨) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

من الواضح ضعف وعي موجهي المواد الدراسية بالنسبة لتقديم التغذية الراجعة لمعلميهم، ولهذا لا بد من تنمية وعيهم بأهمية التواصل مع معلمهم وتقديم تغذية راجعة مستمرة بهدف تحسين أدائهم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٣) " تشارك معلمي مادتك الدراسية في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي قدرات المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية " في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٦٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يشير إلى أن موجهي المواد الدراسية لديهم إدراك سلبي بمدى أهمية مشاركة معلمهم في تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية ، ويرجع ذلك إلى افتقارهم الخبرة الكافية للمشاركة في هذا المجال بسبب ضعف الإمكانيات المادية بالمؤسسات التعليمية التي توفر الخامات الأزمة للنشطة المتنوعة، ضعف المتابعة الجادة من قبل الموجهين، وهذا ما أكدته دراسة عبير صابر (٢٠٠٩م) " ندرة المتابعة الداخلية والخارجية الجادة ذات الضمير الحي، متابعة فعلية وليست روتينية"

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٤) " يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب لكم كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري" في المرتبة الثالثة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

من الواضح أن أفراد العينة أظهروا بان ليس لديهم وصف وظيفي يحدد اختصاصاتهم الوظيفية، ولهذا جاءت استجاباتهم سلبية ويرجع ذلك إلى عدم اطلاعهم من قبل المسؤولين على ذلك، لأن في الفترة الحالية نجحت الأكاديمية المهنية للمعلمين في اعتماد الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم ومنهم موجهي المواد. جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٥) " توجد لائحة داخلية تنظم أعمالك بالتوجيه الفني " في المرتبة الثانية عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

من الواضح أن موجهي المواد أقرروا بأنه لا توجد لائحة داخلية لديهم تنظم عملهم، يرى الباحث أنه على المسؤولين ضرورة التخطيط بوجه السرعة لوضع لائحة داخلية تنظم العمل للموجهين لكي يتحقق الانضباط والتطوير، وفي نفس الوقت تفعيل المحاسبية على عمل التوجيه الفني فيما له وما عليه.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٨) " تحصل كموجه فني على الدعم المادي والمعنوي اللازم للأنشطة التي تنفذها بمدتك الدراسية " في المرتبة الثامنة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

اتفقت الآراء على ضعف النواحي المالية والمعنوية المخصصة للتوجيه الفني لتنفيذ الأنشطة بالمادة الدراسية التي يتابعها، وهذا أكدته دراسة عبير سلوت (٢٠٠٩م) " قلة الدعم المادي للعملية التعليمية إلا في نطاق ضيق حيث أن الميزانية ليس لها صلة بالأنشطة المدرسية"

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٠) " يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك)" في المرتبة الخامسة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٤) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

من الواضح أن أفراد العينة أقرروا بأنه لم يتوفر لهم أجهزة حاسب بأماكن عملهم بالإدارات التعليمية، وهذا يؤكد على ضعف استخدامهم للتكنولوجيا في حفظ أعمالهم وخطة المتابعة وبيانات معلمهم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١١) " تشارك في تطوير الكتب الدراسية بالوزارة بمادة تخصصك" في المرتبة الرابعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

اتفقت آراء العينة على أنهم لم يتم تكليفهم من قبل الوزارة ليشركوا في تطوير الكتب الدراسية، وهذا يشير إلى أنه ليس لهم دور حقيقي في عملية التطوير بالرغم من أنهم شرك رئيس في عملية التطوير، أو ربما ليس لديهم الوعي الكاف بالمستحدثات العلمية بمجال تخصصهم العلمي لضعف فئاتهم بالتطوير والتعلم الذاتي، وتمسكهم بالأساليب التقليدية وأن العملية تحصل حتى يأتي التغيير من جهات أخرى.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٢) " تقوم بتدريب معلمي مادة تخصصك على أساليب واستراتيجيات التعليم والتعلم الحديثة" في المرتبة الخامسة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

يتضح من استجابات أفراد العينة بأنهم أقروا بضعف دورهم في تدريب معلمي المواد التي يتابعها بالمؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك لأنهم ليس لديهم الخبرة بأهمية التنمية المهنية المستدامة في مجال عملهم ومن هذا المنطلق لا يقوم التوجيه بتدريب المعلمين على الاستراتيجيات الحديثة التي ترفع من مستوى أدائهم المهني والأكاديمي كلاً في مجال تخصصه.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٥) " تمنح المعلمين المتميزين في مادة تخصصك شهادات تقدير" في المرتبة التاسعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

اتفقت آراء العينة على أنها لم تمنح المعلمين أي شهادات تقدير، ويرجع ذلك إلى ضعف وعيهم بأهمية الدعم المعنوي لتحفيز العاملين لما له من دور في رفع المعنويات والهمم لانجاز الأعمال على الوجه الأكمل.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٦) " تقدم الوزارة دعماً فنياً وإدارياً عبر الفيديو كونفرانس لرفع كفاءتك التربوية" في المرتبة الحادية عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٦) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٠) " تدعم المعلمين بالتدريب على أهم الآليات المعينة التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية في ضوء الإمكانيات المتاحة" في المرتبة الثالثة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢١) " تسعى لتنمية مهارة إدارة الوقت لدي معلمي مادة تخصصك لدعم التخطيط بمؤسساتهم التعليمية " في المرتبة العاشرة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٢) " تسعى لتزويد المعلمين بكل مستحدثات تكنولوجيا التعليم المرتبطة بمادة تخصصك بهدف تطور منظومة التعليم العام " في المرتبة الثانية، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٦٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٤) " تقدم الدعم للمعلمين على ترسيخ وتأسيس القيم المرغوبة في نفوس طلابهم من خلال الالتزام بها في سلوكياتهم " في المرتبة السابعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٨) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٧) " تدعم تنفيذ معلمي مادتك للدورات التدريبية التي حصلوا عليها داخل الفصل" في المرتبة الرابعة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢٩) " تشجع معلمي مادتك على إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات المدرسية " في المرتبة السادسة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٤) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٣٠) " تشارك بدور إيجابي في دعم متطلبات الجودة بالمؤسسات التعليمية التي تتابعها" في المرتبة السابعة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (٠,٥٢) بالنسبة للأفراد العينة الكلية. الواقع يؤكد على أن موجهي المواد بأن ليس لديهم وصف وظيفي، وضعف قناعاتهم بالتطوير والتعلم الذاتي، وضعف استخدامهم للتكنولوجيا في حفظ أعمالهم وخطة المتابعة وبيانات معلمهم، وليس لديهم قناعة بأهمية الجودة بالتعليم وذلك لتمسكهم بالدور التقليدي والأساليب القديمة في المتابعة، وضعف قناعاتهم بالتنمية المهنية المستدامة لهم ولمعلمهم، وعدم إيمانهم بطبيعة عملهم لأنه ينظروا إليها على أنها تحصيل حاصل لا فائدة منها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض نوعية التعليم، وهذا ما أكدته دراسة أحمد حجي(٢٠٠٤م) " حرص نظام التعليم على هذا التعليم التقليدي والاستظهار، وإهمال تحسين التعليم واكتساب المهارات" .

ج- عبارات متوسطة (نقاط غير واضحة)

جدول (٩)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب المتوسطة والفروق بينها

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبارة		البيئة الداخلية (نقاط غير واضحة) للجنة الكلية
٠,٦٣	تدعم مادة تخصصك بالأنشطة التعليمية المتنوعة ليختار منها المتعلم ما يناسبه ليلبي الفروق الفردية بينهم .		
٠,٦٦	يقوم بتدريس المادة التي تشرف عليها معلمون متخصصون.	٣	
٠,٦١	وفر لك المديرية التعليمية دعماً إدارياً للقيام بدورك في تخصصك.	١٧	
٠,٦٨	تدعم استخدام شبكة الانترنت لدى المعلمين كمصدر من مصادر المعلومات ويستفيد منها المتعلمون في الحصول على المعلومات التي تثرى مستوى تحصيلهم	٣	
٠,٦٤			الإجمالي

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (٤) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة من موجهي المواد الدراسية المتنوعة، بدرجة متوسطة (غير واضحة)، بوزن

نسبي (٠,٦٤) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على ضعف إدراك أفراد العينة عن العبارات السابقة ولهذا جاءت استجاباتهم غير واضحة.

٢- المحور الثاني: البيئة الخارجية:

واشتمل هذا المحور على (١٩) عبارة من عبارات الاستبانة وبعد التطبيق وتفرغ الاستجابات تم معالجة نتائجه إحصائياً كما بالجدول التالي:

جدول (١٠)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب البيئة الخارجية والفروق بينها

البيئة الداخلية للبيئة الكلية	العبارة	موجهو المواد الدراسية ن = ١٦٥
	تحصل على دورات تدريبية تنمي بها ذاتك ومهاراتك من الأكاديمية المهنية للمعلمين داخل مصر.	٠,٨٢
	تتواصل مع مؤسسات المجتمع الدولي والإقليمي لتنمية مهارتك.	٠,٥٦
	تتوفر لكم ميزانية مناسبة كل عام دراسي من هيئات دولية.	٠,٥٥
	تساير أهداف التوجيه الفني التطورات الحديثة والمعاصرة التي تتم بالدول العربية .	٠,٦٣
	تتوفر لديك فرصة البعثات الخارجية لتطوير أدائك على نفقة أحد المراكز الأجنبية.	٠,٥٣
	يشارك المجتمع المحلي بهيئاته المتنوعة في دعمك الفني مادياً ومعنوياً.	٠,٥٢
	تشارك بربك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية بمجلس الوزراء.	٠,٦٠
	تشارك مع جهات المجتمع المدني في تعديل القوانين التي ترتبط بمادتك من كافة النواحي الفنية والإدارية.	٠,٥٩
	تساهم الجامعة في دعمك من خلال التنمية المهنية المستدامة ببرامج	٠,٥٧

البيئة الداخلية للبيئة الكلية	العبارة	موجهو المواد الدراسية ن = ١٦٥
	تحصل على دورات تدريبية تنمي بها ذاتك ومهاراتك من الأكاديمية المهنية للمعلمين داخل مصر.	٠,٨٢
	تتواصل مع مؤسسات المجتمع الدولي والإقليمي لتنمية مهاراتك.	٠,٥٦
	تتوفر لكم ميزانية مناسبة كل عام دراسي من هيئات دولية.	٠,٥٥
	مجانية تمنحها لك.	
٥	تستفيد من المنح التدريبية المجانية التي تقدمها مراكز تدريبية حكومية تابعة لوزارات أخرى.	٠,٦٥
١	القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته يحقق العدالة والشفافية في اختيارك كموجه فني لمادتك الدراسية.	٠,٥١
٢	توفر لك هيئات دولية منح تدريبية أو دراسية لدعمك فنياً ومهنياً .	٠,٥٨
٣	تقدم لك الجهات (الدولية والإقليمية) المعنية بالتعليم دعماً فنياً وإدارياً.	٠,٥٥
٤	تدعم معلمي مادتك على التواصل مع أولياء الأمور على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه أبناءهم خارج مدرستك.	٠,٨٠
٥	تشارك هيئات مدنية في تقييم دورك الفني داخل المؤسسة التعليمية التي تتابعها .	٠,٧٥
٦	ترشح هيئات مدنية وإقليمية المعلمين المتميزين لحضور المؤتمرات والندوات العلمية.	٠,٦٧
٧	تشجع المعلمين على حضور دورات تدريبية متخصصة في جودة التعليم ونواتج التعلم بالهيئات المتخصصة.	٠,٥٧
	تتلقى دعماً فنياً ومعنوياً من نقابة المهن التعليمية.	٠,٦٠

البيئة الداخلية للبيئة الكلية	العبارة	موجهو المواد الدراسية ن = ١٦٥
	تحصل على دورات تدريبية تنمي بها ذاتك ومهاراتك من الأكاديمية المهنية للمعلمين داخل مصر.	٠,٨٢
	تتواصل مع مؤسسات المجتمع الدولي والإقليمي لتنمية مهارتك.	٠,٥٦
	تتوفر لكم ميزانية مناسبة كل عام دراسي من هيئات دولية.	٠,٥٥
٨		
٩	تحصل على شهادات تقدير وتكريم لائق من جهات / هيئات / مؤسسات....خارجية.	٠,٥٨
	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية من موجهي المواد الدراسية لديهم وعي بالبيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والتي بلغت (١٩) عبارة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية للبيئة الخارجية، وجاءت استجاباتهم متنوعة بين من أقرروا بأن هناك عبارات تتحقق على أرض الواقع، وعبارات أقرروا بأنها لا تتحقق، وعبارات أخرى جاءت بدرجة متوسطة غير واضحة التحقق، وسوف يقوم الباحث بتحليل النتائج في ضوء العبارات التي جاءت بدرجة موافقة ايجابية (تتحقق) وتمثل فرص، وأيضاً ثم نتناول العبارات التي جاءت بدرجة إدراك سلبية (لا تتحقق) تمثل تهديد، وأيضاً يتناول الباحث العبارات الغير واضحة التي جاءت بدرجة استجابة متوسطة.

أ- عبارات إيجابية (الفرص)

جدول (١١)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب الفرص والفروق بينها

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبرة		البيئة الخارجية (نقاط الفرص) للبيئة الكلية
٠,٨٢	تحصل على دورات تدريبية تنمي بها ذاتك ومهاراتك من الأكاديمية المهنية للمعلمين داخل مصر.		
٠,٨٠	تدعم معلمي مادتك على التواصل مع أولياء الأمور على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه أبناءهم خارج مدرستك.	٤	
٠,٧٥	تشارك هيئات مدنية في تقييم دورك الفني داخل المؤسسة التعليمية التي تتابعها.	٥	
٠,٧٩			الإجمالي

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية من موجهي المواد الدراسية لديهم وعي بالبيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي أقرروا على (٣) عبارات إيجابية تمثل فرص، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم، وجاءت درجة إدراكهم بوزن نسبي (٠.٧٩) بالنسبة لأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية يدركوا أهمية الدعم الذي تقدمه لهم الأكاديمية متمثلة في التدريب الذي حصلوا عليه أما للترقي أم الحصول على وظيفة التوجيه، أقرروا بأنهم يتواصلوا مع أولياء الأمور لحل المشكلات التي تواجه أبناءهم بالتعليم، وربما هذا يخالف الواقع إلى حد ما.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١) " تحصل على دورات تدريبية تنمي بها ذاتك ومهاراتك من الأكاديمية المهنية للمعلمين داخل مصر " في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك إيجابية محققة تمثل فرصة بوزن نسبي (٠,٨٢) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

يتضح من استجابات أفراد العينة بأنهم أقرروا الدورات التدريبية التي حصلوا عليها من قبل الأكاديمية المهنية للمعلمين، ويرى الباحث إقبال الموجهين على مثل هذه التدريبات إنما جاء لأنه أصبح متطلب للترقي أو التقدم لوظيفة بوزارة التربية والتعليم وذلك عندما فعلت اللائحة التنفيذية للقانون الكادر ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته، وحتى الموجهون القائمون على رأس العمل حصلوا على هذه الدورات بالرغم من أنها مدفوعة الأجر وفي نفس الوقت يوجد إقبال عليها من العاملين بالتعليم العام المصري، ولكن بتحليل البيئة الداخلية نجد أن نفس العينة أقرت بضعف الحصول على تدريبات توفرها لهم أماكن عملهم وهذا واقع فرض نفسه لأنه لم يتوفر لهم فرص تدريبية بالمديريات والإدارات التعليمية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٤) "تدعم معلمي مادتك على التواصل مع أولياء الأمور على حل المشكلات والمعوقات التي تواجه أبناءهم خارج مدرستك " في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك إيجابية محققة تمثل فرصة بوزن نسبي (٠,٨٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

اتفقت آراء العينة على أنهم يدعموا معلمهم على التواصل مع أولياء الأمور لحل المشكلات والمعوقات التي تواجه الطلاب داخل المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهمية التواصل مع المجتمع لدعم المعنوي لتحفيز الطلاب بهدف تحسين مخرجات التربية والتعليم والذي يمثل حلم يجب أن يتحقق على أرض الواقع.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٥) " تشارك هيئات مدنية في تقييم دورك الفني داخل المؤسسة التعليمية التي تتابعها " في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك إيجابية محققة تمثل فرصة بوزن نسبي (٠,٧٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

يتضح أن أفراد العينة أقرروا بأن هيئات مدنية تشارك في تقييم الدور الفني للمتابعة كاتجاه داعم يمثل هيئة مجتمعية مدنية مثل الهيئات المانحة مثل مشروع دعم التعليم تباشر مساعدتها الفنية واللوجستية للعملية التعليمية.

ب- عبارات سلبية (التهديدات)

جدول (١٢)

الأوزان النسبية الدالة على جوانب التهديدات والفروق بينها

موجهو المواد الدراسية ن = ١٦٥	العبارات	البيئة الخارجية (نقطة)	التهديدات للعينة الكلية
٠,٥٦	تتواصل مع مؤسسات المجتمع الدولي والإقليمي لتنمية مهارتك.		
٠,٥٥	تتوفر لكم ميزانية مناسبة كل عام دراسي من هيئات دولية.		
٠,٥٣	تتوفر لديك فرصة البعثات الخارجية لتطوير أدائك على نفقة أحد المراكز الأجنبية.		
٠,٥٢	يشارك المجتمع المحلي بهيئاته المتنوعة في دعمك الفني مادياً ومعنوياً.		
٠,٦٠	تشارك برأيك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية بمجلس الوزراء.		
٠,٥٩	تشارك مع جهات المجتمع المدني في تعديل القوانين التي ترتبط بمادتك من كافة النواحي الفنية والإدارية.		
٠,٥٧	تساهم الجامعة في دعمك من خلال التنمية المهنية المستدامة ببرامج مجانية تمنحها لك.		
٠,٥١	القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته يحقق العدالة والشفافية في اختياركم كموجه فني لمادتك الدراسية.	١	
٠,٥٨	توفر لك هيئات دولية منح تدريبية أو دراسية لدعمك فنياً		

٢	ومهنياً.	
٣	تقدم لك الجهات (الدولية والإقليمية) المعنية بالتعليم دعماً فنياً وإدارياً.	٠,٥٥
٧	تشجع المعلمين على حضور دورات تدريبية متخصصة في جودة التعليم ونواتج التعلم بالهيئات المتخصصة.	٠,٥٧
٨	تتلقى دعماً فنياً ومعنوياً من نقابة المهن التعليمية.	٠,٦٠
٩	تحصل على شهادات تقدير وتكريم لائق من جهات / هيئات / مؤسسات....خارجية.	٠,٥٨
	الإجمالي	٠,٥٥

يتضح من الجدول السابق

أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية من موجهي المواد الدراسية لديهم وعي بالبيئة الخارجية، أقرروا على (١٣) عبارة سلبية تمثل تهديد، يؤثر بدوره ضعف عمل التوجيه مما يؤثر سلباً على أدائهم، وجاءت درجة إدراكهم بوزن نسبي (٠.٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة الكلية لديهم وعي بالبيئة الخارجية وما الذي يمثل تهديداً لا يتحقق من وجهة نظرهم، وينعكس هذا بدوره سلباً على مستوى أدائهم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٢) " تتواصل مع مؤسسات المجتمع الدولي والإقليمي لتنمية مهارتك" في المرتبة الثامنة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٦) بالنسبة للأفراد العينة الكلية. يتضح أن أفراد العينة أقرروا بأن مؤسسات المجتمع المدني والإقليمي دورها ضعيف تجاه تقديم دعم مهني أم معنوي للتوجيه الفني، ويرجع ذلك إلى أن الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات مازال دورها لا يذكر بالنسبة لعدد الزائد على مستوى الدولة.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٣) " تتوفر لكم ميزانية مناسبة كل عام دراسي من هيئات دولية " في المرتبة التاسعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

ويشير هذا إلى أن أفراد العينة لديهم وعي بأن الهيئات الدولية المانحة لم تقدم دعم مادي مباشر للتوجيه الفني وهذا ما أقرّوا به، لكنها تقدم دعم غير مباشر متمثل في بعض التدريبات التي لا تغطي كل العاملين بالتعليم.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٥) " تتوفر لديك فرصة البعثات الخارجية لتطوير أدائك على نفقة أحد المراكز الأجنبية " في المرتبة العاشرة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٣) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

يؤكد الواقع على أن البعثات الخارجية تكون نادرة للتوجيه الفني لأنها فئة غير مستهدفة من الهيئات المانحة أو المراكز البحثية الداعمة للمنح الدراسية بالدول المتقدمة والمتطورة تعليمياً، وهذا ما أقرّوا عليه أفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٦) " يشارك المجتمع المحلي بهيئاته المتنوعة في دعمك الفني مادياً ومعنوياً " في المرتبة الثانية العاشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٢) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٧) " تشارك برأيك عند اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية بمجلس الوزراء " في المرتبة الأولى، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٦٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٨) " تشارك مع جهات المجتمع المدني في تعديل القوانين التي ترتبط بمادتك من كافة النواحي الفنية والإدارية " في المرتبة الثانية، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٩) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

من الواضح أن أفراد العينة لديهم وعي ولذلك أقرروا بأن مجلس الوزراء وجهات المجتمع المدني لم تشاركهم في اتخاذ القرار أو تعديل القوانين والقرارات المنظمة للعمل بالمتابعة الفنية لعمل التوجيه الفني، ويرجع ذلك إلى أن التوجيه فئة مهمشة من قبل الجهات التنفيذية العليا ولهذا فعليهم تدارك هذا التهديد ومشاركة التوجيه الفني في كل ما يتعلق بالسياسة التعليمية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (٩) " تساهم الجامعة في دعمك من خلال التنمية المهنية المستدامة ببرامج مجانية تمنحها لك " في المرتبة السادسة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

وهذا يشير إلى أن أفراد العينة أقرروا بأن الجامعة لم تقدم لهم أي دعم يذكر في مجال التنمية المهنية ويرجع ذلك إلى أن فئة التوجيه الفني خارج بؤرة اهتمام المسؤولين عن التعليم الجامعي.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١١) " القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وتعديلاته يحقق العدالة والشفافية في اختيارك كموجه فني لمادتك الدراسية " في المرتبة الثالثة عشر، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥١) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٢) " توفر لك هيئات دولية منح تدريبية أو دراسية لدعمك فنياً ومهنياً " في المرتبة الرابعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٨) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

اتفقت آراء العينة على أن الهيئات الدولية نادراً ما توفر منح تدريبية خارجية، ويرجع هذا إلى أن تلك الهيئات لا تستهدف هذه الفئات ربما ليس مجال عملها لان في معظم الأحيان تهتم بالمعلمين دون غيرهم من الفئات المعاونة بالعملية التعليمية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٣) " تقدم لك الجهات (الدولية والإقليمية) المعنية بالتعليم دعماً فنياً وإدارياً " في المرتبة العاشرة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٥) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٧) " تشجع المعلمين على حضور دورات تدريبية متخصصة في جودة التعليم ونواتج التعلم بالهيئات المتخصصة " في المرتبة السابعة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٧) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٨) " تتلقي دعماً فنياً ومعنوياً من نقابة المهن التعليمية " في المرتبة الثانية، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٦٠) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (١٩) " تحصل على شهادات تقدير وتكريم لائق من جهات / هيئات / مؤسساتخارجية " في المرتبة الخامسة، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تمثل تهديد خارجي بوزن نسبي (٠,٥٨) بالنسبة للأفراد العينة الكلية.

الواقع يشير إلى أن فئة التوجيه الفني لم تجد اهتمام من هيئات المجتمع المدني المحلية والدولية، ولهذا أفروا أفراد العينة بذلك وجاءت استجاباتهم بدرجة وعي سلبية غير محققة وتمثل تهديد يؤثر على أدائهم، وربما يرجع ذلك إلى أن الباحث أكد لهم قبل تطبيق أداة الدراسة بان القضية الحقيقية تكمن بأن نعتف بالنقاط التي لا تتحقق لأن ذلك مفيد في الوصول إلى تصور مقترح يعالج القصور على أسس علمية، وأيضاً أن نتائج التحليل للأداة سري ولغرض البحث العلمي فقط.

ج- عبارات متوسطة (نقاط غير واضحة)

جدول (١٣)

موجهو المواد الدراسية ن = ١ ١٦٥	العبارة	النسبة	البيئة الخارجية (نقاط غير واضحة) العينة الكلية
٠,٦٣	تساير أهداف التوجيه الفني التطورات الحديثة والمعاصرة التي تتم بالدول العربية		
٠,٦٥	تستفيد من المنح التدريبية المجانية التي تقدمها مراكز تدريبية حكومية تابعة لوزارات أخرى.	٤	
٠,٦٧	ترشح هيئات مدنية وإقليمية المعلمين المتميزين لحضور المؤتمرات والندوات العلمية.	٦	
٠,٦٥	الإجمالي		

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (٣) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة من موجهي المواد الدراسية المتنوعة، بدرجة متوسطة (غير واضحة)، بوزن نسبي (٠,٦٥) بالنسبة لأفراد العينة الكلية، وهذا يؤكد على ضعف إدراك أفراد العينة عن العبارات السابقة ولهذا جاءت استجاباتهم غير واضحة.

التعليق:

تناول الباحث في هذا الجزء تحليلاً للنتائج التي أسفر عنها التطبيق الميداني للاستبانة التي تم تطبيقها على الموجهين.

وأكدت بعض النتائج التي توصل إليها الباحث وجود الكثير من التحديات ونقاط الضعف والتهديدات التي تعوق تطوير أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري، والبيئة الخارجية متمثلة الجهات التنفيذية والهيئات المدنية والمانحة المهتمة بالتعليم مازالت بعيدة عن مشكلات ومعوقات التوجيه الفني الذي يقوم بالمتابعة بشكل تمثلي غير حقيقي، والواقع يؤكد أن أساليب المتابعة التي يقوم بها التوجيه الفني مازالت تسير بالأساليب التقليدية القديمة، ولا يوجد خطة واضحة للمحاسبية بالرغم من توجه وزارة التربية والتعليم إلى إدخال جوانب كثيرة من التجديد التربوي، ولهذا تحاول الدراسة الحالية معالجة نقاط الضعف والتهديدات من خلال التصور المقترح الذي يسهم بدوره في تقليص أو الحد من هذه المشكلات بقدر الإمكانات المتاحة على أرض الواقع ... ومن ثم يتناول الجزء التالي ما يتصل بنتائج الدراسة وما يمكن تطبيقه منها في ظل تصور يُقترح لذلك.

المبحث الثالث: التصور المقترح لتطوير أداء التوجيه الفني ورفع مستوي كفاءته بالتعليم العام المصري في ضوء التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: الفلسفة والمرتكزات التي يقوم عليها التصور المقترح

١- فلسفة التصور المقترح:

أهم ملامح فلسفة التصور المقترح من النقاط التالية:

- يسهم تطوير أداء التوجيه الفني الفعال لدعم تطوير التعليم العام في مصر وتحسين مخرجاته بما يواكب التطورات بالدول المتقدمة.
- يسعى الدور النشط للتوجيه الفني تقدم التوجهات الداعمة للجودة والاعتماد القادرة على توفير بيئات تعليمية تسهم بدورها في إصلاح العملية التعليمية لدعم التنمية بجميع جوانبها
- تقوم الخدمات الفنية المتبادلة بين المؤسسة التعليمية والجهات غير الحكومية على أسس علمية واضحة المعالم قابلة للتطبيق على أرض الواقع في

ضوء الإمكانات المتاحة من خلال دعمها للمستويات الإدارية للتوجيه الفني مهانياً ومعنوياً.

٢- مرتكزات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المرتكزات التالية:

- نتائج الدراسة الميدانية والتي تشير إلى قصور فى أداء التوجيه الفني بالتعليم العام المصري.
- يعد التخطيط الجيد ضرورة لا بد منها للتغلب على العقبات التي تواجه تطوير أداء التوجيه الفني ،وفي نفس الوقت والتوفيق بين الإمكانات المتاحة والطموحات والأهداف المطلوب تحقيقها للارتقاء بالعمل الإداري بالتعليم العام المصري.
- إن تطوير التعليم العام من خلال تفعيل أدوار جديدة مستحدثة للتوجيه الفني الداعم لنظم الجودة، يحمل بين طياته العديد من الآليات التي تعود بالنفع على مخرجات العملية التعليمية ،وأيضاً على المجتمع بكافة طوائفه.
- إن الجودة بالتعليم تسعى إلى تدعيم التكامل بين المؤسسات التعليمية والجهات والمنظمات الغير حكومية وأفراد المجتمع بهدف زيادة التعاون المثمر فيما بينهم للمساهمة دعم التنمية المهنية للتوجيه الفني .

ثانياً : أهداف التصور المقترح:

يمكن تحديد أهداف التصور المقترح في:

- التعرف علي أهم الأساليب الحديثة المتجددة المبتكرة التي يجب تطبيقها فى للارتقاء بتطوير أدوار التوجيه الفني لرفع كفاءته وأدائه بما يواكب التطورات العالمية فى هذا المجال.

- الاستفادة من الدراسات العلمية المتاحة بكليات التربية والمراكز البحثية التي تناولت التوجيه الفني بالتعليم العام .
- تشجيع التوجيه الفني في الميدان على تطوير عمله، وذلك عندما يتم نشر هذه التجارب والمبادرات، وتقديم التغذية الراجعة له من قِبَل المتخصصين والعاملين في الميدان.
- تعرّف المهتمين بالمجال بأهمية تحديث وتطوير الأداء الإداري لأنه المسئول عن الارتقاء بمستوى العملية التعليمية .
- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين المستويات الإدارية المتنوعة للتوجيه الفني .
- أن تدرك وزارة التربية والتعليم، أهمية تطوير أداء التوجيه الفني وتسعي جاهدة الاختيار أفضل العناصر للقيام بالأعمال الإدارية العليا ،ومواصلة دعمها بالبرامج المعتمدة التي تخدم منظومة التوجيه الفني بالتعليم العام المصري.

ثالثاً : أهم إجراءات التصور المقترح لتطوير أداء التوجيه بالتعليم العام المصري :

يسهم التوجيه الفني بدور كبير في تطوير العملية التعليمية ، لأن دوره متمثلاً في التخطيط والتوجيه والإدارة والإرشاد والتحليل والتنظيم والتقييم، ولذلك فإن الموجه الفعّال يشارك في رفع كفاءة مخرجات التعليم العام، باعتماده علي الأساليب الحديثة بالعمل الفني والإداري والمهني ، وعلى هذا الأساس فإن التوجيه الفني يسهم بدور فعال في التخطيط للعملية التعليمية على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة في البيئة التعليمية المؤثرة ، وكذلك تحسين المعينات التربوية للعملية التعليمية ، وتقديم الإرشاد والنصح للمعلمين بمختلف تخصصاتهم ،ومن هذا المنطلق يجب دعم التعاون البناء بين وزارة التربية والتعليم والمؤسسات البحثية الحكومة والغير حكومية في تقديم

الدعم الفني متمثلاً في التنمية المهنية المستدامة بهدف تطوير وتحسين أداء التوجيه الفني ورفع كفاءته الفنية والإدارية بالتعليم العام عن طريق ما يلي:

١ - الاعتماد علي التخطيط لعملية التعليم والتعلم:

يُعد التخطيط الجيد من أهم آليات التوجيه الفني للارتقاء بمنظومة التعليم ولكي يتحقق ذلك لابد من تحقيق الآتي :

- توفير المعلومات والبيانات السليمة عن التوجيه والمتعلمين والمعينات التربوية بالعملية التعليمية ؛ وذلك بغرض دعم الإمكانيات المتاحة علي أرض الواقع .
- يدعم الموجه الفني المعلم على تفعيل ومزاولة الأنشطة الصفية واللاصفية بثقة عالية واستثمار للوقت والجهد.
- يحث الموجه معلميه على تنوع اختيار الاستراتيجيات المناسبة لعملية التعليم والتعلم حتى تتوافق مع مستويات المتعلمين وتستثير دافعيتهم للتعلم.
- يتأكد الموجه توفير الخامات والمعدات اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية المصاحبة لتدريس الموضوعات المختلفة للمقررات الدراسية.
- دعم المعينات والوسائل التعليمية " الموارد والأدوات " اللازمة لتنفيذ عملية التعليم والتعلم مع التدريب علي كيفية استخدامها بشكل فعّال.
- تطوير أساليب التقويم الملائمة لكل مرحلة تعليمية مع مراعاة ملائمتها للعملية التعليمية .
- توظيف توجهات النظريات التعليمية الحديثة والعمل بموجبها مثل نظريات الذكاءات المتعددة والنظم الخبيرة وذلك لمراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين.
- دعم التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم العام على التخطيط لدروسهم، وذلك لضمان نمو خبراتهم العملية والمهنية بصفة دورية مستمرة.

٢ - تحديد الأهداف التعليمية:

أن يسعى التوجيه الفني علي الاهتمام بالأهداف التعليمية لأنها هي التي تمثل المحكات الرئيسية للعملية التعليمية وذلك من خلال الاهتمام بما يلي:

- تزويد المعلم بالأساليب الحديثة علي كيفية تحديد مستوى المتعلمين ولخبراتهم المعرفية السابقة، ويساعد ذلك اختيار ما يتناسب مع قدراتهم من مادة تعليمية ووسائل ومصادر للمعرفة وأنشطة تعليمية.
- تدريب المعلمين بالعملية التعليمية علي أهم الآليات المعينة في تحديد الأهداف التعليمية وحاجات وإمكانيات وظروف المجتمع.
- الالتزام عند تحديد الأهداف التعليمية بحاجات وخصائص المرحلة العمرية للمتعلمين.
- الاهتمام بصياغة الأهداف بطريقة يسهل تطبيقها وقياسها بحيث يمكن وصفها بالأهداف الذكية .
- يراعي جانب المرونة في أثناء صياغة الأهداف التعليمية.
- يراعي جانب الشمولية في أثناء تحديد الأهداف، لدعم المتعلمين في " الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية".
- اختيار أساليب التقييم التي تدعم تحقق الأهداف المختلفة، فمن خلال تحديد المعلم للأهداف يستطيع المعلم تحديد " ماذا يقوم،" وفي الوقت نفسه فإنها ترشده إلى اختيار أنسب الوسائل والأدوات التي تصلح لتقويم ما يهدف إليه.

٣ - دعم استخدام طرق التدريس الحديثة في عملية التعليم والتعلم:

يلعب التوجيه الفني دوراً فعالاً في دعم استخدام طرق تدريسية حديثة بالعملية التعليمية من خلال ما يلي:

- تزويد المعلمين بالمهارات التي تنمي اختيارهم الطرق التدريسية المناسبة لأهداف المنهج الدراسي مع اهتمامه بتنوعها وتطويرها وتحديثها بما يجعلها أكثر تحقيقاً للأهداف التعليمية والتدريسية.
- دعم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين لاستخدام الطرق التدريسية، والتي تركز على المشاركة الفعالة للمتعلمين داخل الفصل، وتضمنها مواقف حياتيه .
- دعم العملية التعليمية بأنشطة تعليمية متعددة ومتنوعة في طرائق تدريسه ليختار منها المتعلم ما يناسبه لتلبي مراعاة للفروق الفردية بينهم.
- يدعم التوجيه معلميه بتوفير بيئات تعليمية غير تقليدية تربط بين الجانب النظري والتطبيقي.
- دعم مهارات المعلم التي تمكنه من تنفيذ طرائق التدريس المستحدثة التي تمكنه من تحقق نواتج التعلم.
- دعم طرق تدريسية التي تنمي مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات لدى الطلاب.

٤- دعم توظيف الأنشطة في العملية التعليمية:

- يلعب التوجيه الفني دوراً فعالاً في دعم دور المعلم في توظيف الأنشطة في العملية التعليمية في النقاط الآتية:
- دعم الموجه التخطيط المشترك بين المعلم والمتعلمين مع وجوب تمكّن المعلم من كفايات تخطيط النشاط وتنفيذه مع المتعلمين.
 - يؤكد الموجه على تدريب المعلم علي كيفية استخدام الربط بين الأنشطة المتنوعة وبين عناصر المنهج الأخرى من أهداف ومحتوي وطرق ووسائل

- وأساليب تقويم، مع القيام بعملية تنسيق بين النشاط وبين عناصر المنهج الأخرى حتى تكون الأنشطة الصفية حافزاً للتعلم والتحصيل الدراسي.
- يدعم الموجه معلميه على تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية التي تلبي حاجات المتعلم واهتماماته بجانب إتاحة الفرصة لجميع المتعلمين للمشاركة بفعالية وإيجابية فيها.
 - يدعم الموجه تنمية مهارة معلميه على اشتراك المتعلمين وأولياء الأمور في صياغة أهداف الأنشطة التربوية ليعرف رغباتهم وميولهم الشخصية.
 - يؤكد الموجه على معلميه تنوع الأنشطة الصفية واللاصفية لمراعاة رغبات وميول المتعلمين والفروق الفردية بينهم.
 - يدعم الموجه معلميه على تنمية مهارة إدارة الوقت ليقدم فيه الأنشطة الصفية واللاصفية.
 - يدعم الأنشطة الصفية واللاصفية وتقديم تغذية راجعة للمتعلمين يحدد لهم فيها نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 - يدعم الموجه معلميه بمراعاة اختيار الأنشطة التربوية تخدم طريقة التدريس المستخدمة.
 - يؤكد الموجه على معلميه تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية التي تنمي مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين.
 - يؤكد الموجه على معلميه تصميم الأنشطة الصفية واللاصفية تنمي قدرة المتعلمين على تطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.

٥- دعم توظيف تكنولوجيا التعلم في عملية التعليمية:

يعد التوجيه الفني الدعامية الرئيسية لتوظيف تكنولوجيا التعلم بالعملية التعليمية من خلال ما يلي:

- تزويد العاملين بالمعرفة الكافية بالمفاهيم الأساسية لاستخدام تقنيات تكنولوجيا التعلم بالمنظومة التعليمية.
- تزويد العاملين بالتعليم بكل مستحدثات ما وصلت إليه تكنولوجيا التعليم من تطور ومعرفة استخدام أكثر من وسيلة من وسائل التقنية الحديثة بالتعليم العام .
- تنمية مهارة المعلم التي تمكنه من استخدام مبادئ نظم الحاسب الآلي وكيفية استخدامه في التدريس والعرض.
- دعم المعلم بالجديد الخاصة بالفروع المعرفية التي يقوم بتدريسها واستخدام هذه التكنولوجيا بنجاح لدعم تعلم المتعلمين.
- تدريب المعلم علي استخدام الوسائط المتعددة وتكنولوجيات العرض في توجيه الطلاب لتطبيق المعرفة وإثراء المنهج.
- دعم مهارة تقويم الأجهزة التكنولوجية ومدى استفادة الطلاب من استخدامها كمصادر للتعلم.
- تنمية مهارة استخدام شبكة الانترنت كمصدر من مصادر المعلومات ويستفيد منها في التخطيط للمنهج الدراسي.

٦- دعم التوجيه الفني لعملية التقويم:

- يلعب التوجيه الفني دوراً فعالاً في دعم دور المعلم في تفعيل أساليب التقويم في العملية التعليمية من خلال النقاط الآتية:
- يعقد الموجه ندوة علمية لتحفيز معلميه نحو شمول عملية التقويم لجوانب النمو المختلفة لدى المتعلمين.

- يدعم الموجه معلميه بعقد ورش تدريبية للمعلمين لتنوع أساليب التقويم من خلال الاعتماد علي التقييم الشامل مما يثير لدي المتعلم فرصة التأمل والتفكير والإبداع والتلخيص وإصدار الحاكم وإعادة التنظيم.
- يشجع الموجه معلميه للاستفادة من التغذية الرجعة في تنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف لدى المتعلمين.
- يدعم الموجه معلميه للمشاركة المجتمعية لتحفيز التعاون لإنجاح التقويم وفق الأسس الموضوعية عن طريق التعاون المشترك بين أولياء الأمور والإدارة.
- يدعم الموجه معلميه توفير سجلات خاصة بمتابعة المتعلمين وتقييمهم في عمليتي التعليم والتعلم .

٧- دعم التوجيه الفني للمعلم بإدارة الصف:

- تعد الإدارة الصفية من أهم الأساليب الهامة التي يدعمها التوجيه الفني لدى معلميه للارتقاء بمنظومة التعليم ولكي يتحقق ذلك لابد من تحقيق الآتي :
- يشجع الموجه معلميه على التركيز لدعم التعلم الجماعي القائم إدارة الصف بأسلوب ديمقراطي .
 - يدعم الموجه معلميه بتنمية مهارة حفظ النظام في الصف بحيث يساعد على تحسين أداء المتعلمين .
 - يشجع الموجه معلميه بتوفير المناخ العاطفي والاجتماعي الذي يعمل على تقوية العلاقة بين المعلم والمتعلم من ناحية وبين المتعلمين بعضهم البعض.
 - يعقد الموجه ندوة علمية لتحفيز معلميه على التعلّم الفعّال وتنظيم البيئة المادية والنفسية للتعلم.
 - يشجع الموجه معلميه على تبني بيئات تعليمية غير نمطية تعزيز للمتعلمين الاحتفاظ بالمعرفة ونقلها وتوظيفها في حياتهم اليومية.

- يدعم الموجه معلميه بتنوع استراتيجيات تحفيز الطلاب المشاركة في الأنشطة المتنوعة داخل الفصل.

٨- دعم التوجيه الفني لتفعيل مشاركة المعلم في إدارة المدرسة:

تعد مشاركة المعلم في إدارة المدرسة من أهم الأساليب الهامة التي يدعمها التوجيه الفني لدى معلميه للارتقاء بمنظومة التعليم ولكي يتحقق ذلك لابد من تحقيق الآتي:

- يطلع الموجه معلميه باللوائح والقرارات الوزارية المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- يشجع الموجه المعلم على اللاتزام بقواعد النظام المدرسي " القوانين واللوائح" في أثناء تأديته لمهامه داخل المدرسة.
- يدعم الموجه المعلم بالتعاون مع إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرغوبة.
- يشجع الموجه المعلم بالمرونة في التعامل مع من حوله في العمل المدرسي " الزملاء- المتعلمين- الإدارة المدرسية- أولياء الأمور".
- يوفر الموجه تدريبات للمعلم على البنية الأساسية للعمليات الإدارية" (اللوائح- القوانين).
- يقدم الموجه النصح للمعلم بتحمل المسئوليات الإدارية التي تسند إليه.
- يدعم الموجه دور المعلم المشاركة في صنع القرار بالمدرسة.
- يدعم الموجه مشاركة المعلم في تنظيم الاجتماعات المدرسية والأنشطة المختلفة التي تقام بالمدرسة.
- يوفر الموجه تدريبات للمعلم على حل المشكلات التي تواجه المدرسة أو التي تحدث من قبل المتعلمين.

٩- دعم التوجيه الفني لعملية التنمية المهنية للمعلمين:

- تعزيز ممارسة المعلم لعملية التقييم الذاتي مستمر لأدائه المهني .

- توفير آليه لتحديد الاحتياجات التدريبية التي يرغب المعلم في تنمية أدائه فيها.
 - توفير آليه تلزم المعلم بحضور الدورات التدريبية وتطبيق الاستفادة منه بعد ذلك
 - دعم عقد الحلقات النقاشية بين المعلمين كأسلوب من أساليب النمو المهني للمعلم بحيث تتناول الأمور الخاصة بالأداء التدريسي للمعلمين وبموادهم الدراسية.
 - توفير استخدام مصادر المعرفة المختلفة المتاحة أمامه في المدرسة لزيادة معلوماته مثل الانترنت والمكتبة المدرسية.
 - ممارسة التأمل كأسلوب من أساليب التنمية المهنية بحيث يخصص المعلم وقتاً للتأمل في أفعاله وممارساته.
- ١٠- دعم التوجيه الفني للمعلم للالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم التعلم:
- يمكن إيجاز النقاط التي يمكن بها تفعيل دور المعلم الخاص بأخلاقيات مهنة التعليم والتعلم في النقاط الآتية:
- يدعم الموجه المعلم على تقوية الروح الإيجابية في نفوس المتعلمين وتنشئتهم على التمسك بتعاليم الدين، ومراعاة قيم المجتمع.
 - يشجع الموجه المعلم على ترسيخ وتأسيس القيم المرغوبة في نفوس طلابه من خلال الالتزام بها في سلوكياتهم.
 - يحرص المعلم على الظهور كقدوة حسنة للمتعلمين.
 - يشجع الموجه المعلم على الاعتزاز بمهنة التعليم ويفخر بها ويعمل كل ما بوسعه من أجل الارتقاء بالأداء التعليمي داخل المدرسة.
 - يؤدي المعلم ما عليه من واجبات بكل إخلاص وتفاني من أجل تحقيق البناء العلمي والعقلي والجسماني والوجداني للمتعلمين.

- يفضل المعلم المصلحة العامة التي تتعلق بالعملية التعليمية حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية.
- يحرص المعلم على تقوية العلاقة بينه وبين الطلاب وأولياء الأمور لدعم القيم الأخلاقية التي تعبر عن طبيعة المجتمع المصري.
- يقدم المعلم المساعدة لمن يحتاجها في أي وقت، ويشارك بإيجابية في المواقف الحياتية المختلفة.
- يتقبل المعلم مشاعر المتعلمين ويشجعهم على الحوار والتعبير عن الرأي.
- يسعى المعلم لبناء الثقة بينه وبين المتعلمين من خلال اشتراكهم بالأنشطة أثناء عمليتي التعليم والتعلم.
- يحفز الموجه معلم على دعم المعنويات والدافعية طوال الوقت لدى الطلاب نحو التعلم واستجاباتهم وتنمية قيمهم وسلوكياتهم الإيجابية نحو مجتمعهم.

التوصيات

- أن تسعى وزارة التربية والتعليم بتعاون الأكاديمية المهنية للمعلمين مع كليات التربية والمركز البحثية والجمعيات الغير الحكومية بدعم التنمية المهنية للتوجيه الفني.
- وضع خريطة بحثية بالمركز البحثية وكليات التربية مع الاستعانة بخبرات عربية وأجنبية، لدراسة الأساليب الحديثة للمتابعة، وتطوير أداء التوجيه الفني بوزارة التربية والتعليم.
- مراجعة هذه الدراسة بصفة دورية (كل عامين مثلاً) لمواكبة الجديد في المجال، سواء مما ينتجه العالم المتقدم، أو ما يكشف عنه الواقع العملي لأداء معلمينا في مدارسنا.
- وضع آلية لتوصيل نتائج هذه الدراسة (وما يتم من مراجعة دورية لها) إلى الباحثين والموجهين والمعلمين، حتى لا تتحول الدراسة إلى مجرد

- عمل أكاديمي، بل تصبح دليلا مرشدا وأداة عملية بين أيديهم يستطيعون التفاعل معها.
- توثيق ونشر الجديد في مجال دعم التوجيه الفني ويتم ذلك عن طريق تخصيص موقع على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) يتم تعريف كل العاملين في المجال به.
 - توفير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية بأماكن عمل للتوجيه الفني بمديريات التربية والتعليم بجميع المحافظات.
 - أن تسعى الأكاديمية المهنية للمعلمين لترجمة الاحتياجات التدريبية إلى حقائب تدريبية معتمدة تنفذ بالميدان كبرامج قومية لرفع كفاءة التوجيه الفني.
 - أن توفر الجهات الحكومية المسئولة عن التدريب ببرامج الكترونية مجانية للتوجيه الفني بأماكن عملهم.
 - إصدار دورية علمية نصف سنوية يصدرها مستشارو المواد الدراسية بالوزارة لتزويد الموجهون الفنيون بالقرارات الوزارية والجديد في مجال عملهم.
 - تفعيل برتوكولات تعاون مع الجهات المانحة لدعم التنمية المهنية للتوجيه الفني.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- إبراهيم الديب (٢٠٠٧): التطوير المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، السعودية، مكة المكرمة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- إبراهيم بن عبد الله الزعيير (٢٠١٢): فعالية برنامج للتنمية المهنية قائم علي تطبيقات الأيزو بالمؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٦)، يوليو، جامعة الزقازيق: كلية التربية بالزقازيق.
- إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن (١٩٨٨): الأصول الإدارية للتربية ، القاهرة : دار الشروق.
- إحسان محمد الطريف شلقامي (٢٠٠٦): تطوير دور المشرف الفني لتحسين أداء المعلمين في ضوء الاتجاهات المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا
- أحمد حجي (٢٠٠٤) :تطوير التعليم في زمن التحديات الأزمة وتطلعات المستقبل، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.
- أحمد حسين عبد المعطي ، أحمد زارع أحمد (٢٠١٢): التدريب الالكتروني ودوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية "دراسة تقييمية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، أبو ظبي :جامعة الإمارات العربية المتحدة.

- آمال نمر صيام (٢٠١٠): تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
- بشير محمد عربيات، ظاهر العنزى (٢٠٠٨): معوقات التوجيه الفني في المدارس الابتدائية في محافظة الأحمدى بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس، بحث قدم للمؤتمر السنوي الثالث بكلية التربية النوعية بالمنصورة، بعنوان تطوير التعليم النوعي في مصر والوطن العربي لمواجهة متطلبات سوق العمل في عصر العولمة (رؤى إستراتيجية) في الفترة من ٩ - ١٠ أبريل ، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.
- ج ملتون سميث (١٩٧٨) : الدليل الإحصائي في التربية وعلم النفس ، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف.
- حسين بشير محمود (٢٠٠٤): التنمية المهنية والتدريب: التحديات والطموح، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، عقد في الفترة من ٢-٣ أكتوبر، كلية التربية :جامعة المنصورة.
- حمده بنت حمد السعدية (٢٠١٤): "الكفايات الأدائية اللازمة لدي المشرف التربوي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٥)، العدد (١)، مارس.
- داليا محمد رضا (٢٠٠٢): إسهامات التوجيه الفني في النمو المهني للمعلم خريج كلية التربية شعبة التعليم الابتدائي "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- دلال أحمد أبو شاهين، صالحة سنقر (٢٠١١): دور الموجه التربوي في النمو المهني لمعلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي "دراسة ميدانية لآراء المعلمين في محافظة القنيطرة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٧).
- دينا يوسف عبد الرحمن (٢٠٠٨): متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.
- رشيدة السيد أحمد الطاهر (٢٠٠٣): " تدريب المعلمين بالخارج دراسة في التخطيط للتنمية المهنية"، ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة
- رشيدة السيد الطاهر (٢٠١٠): التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية "تحديدات وطموحات، الأزرطة: دار الجامعة الجديدة.
- سعد ياسين (٢٠١٠): الإدارة الإستراتيجية، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد حسن عبد العال (١٩٨٤): استراتيجيه مقترحة للتعليم الابتدائي لسد منابع الأمية بمحافظة الشرقية، ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- سلامة عبد العزيز حسين ، عوض الله سليمان عوض الله (٢٠٠٦): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سميحة حسين نصر (٢٠٠٧): دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- سوزان حسن المقطرن (٢٠٠٣): تطوير نظام التوجيه الفني بالحلقة الأولى من التعليم الابتدائي في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات الحديثة"، ماجستير، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

- سيد عباس مدني (٢٠١٢): الأداء الوظيفي للموجه الفني بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي.
- سيد عباس مدني(٢٠١٢):الأداء الوظيفي للموجه الفني بالمرحلة الثانوية في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي، رسالة ماجستير، كلية التربية بفنا، جامعة جنوب الوادي.
- طارق حسن عبد الحليم (٢٠٠٨):التنمية المهنية للمعلمين في مصر علي ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية، القاهرة:دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عادل السيد محمد الجندي (٢٠٠٢): الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي، الرياض:مكتبة الرشيد.
- عبد الله السيد عبد الجواد (١٩٨٣) : المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط : مكتبة جولد فنجرز.
- عبير صابر سلوت (٢٠٠٩) :تصور مقترح لتفعيل دور الأنشطة التربوية في مرحلة الثانوية في عملية الإصلاح التعليمي ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة.
- فؤاد البهي السيد (١٩٧٩) : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣ ، القاهرة : دار الفكر العربي.
- فؤاد علي العاجز، داود درويش جلس (٢٠٠٩): دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم ، الجامعة الإسلامية بغزة:كلية التربية.
- فتوح الحساوي، فريد محمد، عائشة الروضان (٢٠٠٥):دليل عمل التوجيه الفني، الكويت:وزارة التربية (مجلس التوجيهات العامة).
- قرار رئيس مجلس الوزراء(٢٠١٢): رقم (٤٢٨) بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم (١٢٩) لسنة ١٩٨١ ،

- المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم (٩٣) لسنة ٢٠١٢ م.
- كامل عبد الفتاح أبو شمله (٢٠٠٩): فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
 - لويس كوهين (١٩٩٠) : لورانس مانيون ،مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، (ترجمة) وليم تاوضروس عبيد وكوثر حسين كوجك، القاهرة : دار التربية للنشر والتوزيع عام.
 - محسن عبد الجواد (٢٠٠٢):تقويم نظام الإشراف التربوي في جمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
 - محمد أحمد إسماعيل (٢٠٠٨):برامج التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي في ضوء مفاهيم الجودة ومعايير الاعتماد، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، في الفترة من ١٠-١٢ مايو، القاهرة.
 - محمد بدر عبد السلام (٢٠٠٧):دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
 - محمد طارش طالب (١٩٨٥) : تطور أساليب التوجيه الفني في المرحلة الابتدائية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
 - محمد عبد الحميد(١٩٩٣) : دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، القاهرة :عالم الكتب.

- محمد علي إسماعيل (٢٠٠١): برنامج تدريبي مقترح للموجهين الفنيين وأثره علي تطوير العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- محمد غنيم (٢٠٠٥): التخطيط التربوي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد مصطفى الفولي، ناصر محمد الفولي (٢٠١٣): التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، القاهرة: وزارة الدولة لشئون البيئة.
- محمد منير مرسى (١٩٩٤) : البحث التربوي كيف نفهمه، القاهرة : عالم الكتب.
- محمود السيد عباس، أحمد حسن الصغير (٢٠٠٣): أبعاد التنمية المهنية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مجتمع الإمارات، بحث قدم إلى مؤتمر أعداد المعلم للألفية الثالثة بكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، في الفترة من ٩-١١ مارس، العين: جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (٢٠١٣): التربية من أجل التنمية المستدامة، ترجمة حنان عبد الله عنقادي، السعودية، الرياض: مكتب اليونسكو.
- نخبة من الخبراء (٢٠٠٣): دليل التدريب داخل المدرسة، القاهرة، وزارة التربية والتعليم.
- نزيه حسن يونس (٢٠٠٩): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- نيرة جمال محمود (٢٠٠٨) دور التوجيه الفني في تفهيم معايير جودة الأداء التربوي لمعلمي اللغة الانجليزية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنيا

- هناء محمد جمال الدين لطفي (٢٠٠٤): تطوير نظام الإشراف الفني بالتعليم الثانوي العام في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة"، دكتوراه، كلية التربية بشبين الكوم، جامعة المنوفية.
- مروان العطية (٢٠١٢) معجم المعاني الجامع، القاهرة: دار النوادر للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Jones, E.& Chris, C.(2006):Competencies For New Supervisors: Why the Self Assessments Important: the Vital Few American Society for Training & Development, Available at: <http://scholar.google.com/scholar>.(Retrieved on :May,23,2008).
- AL-Salimi,S.(2003):English Teachers Perceptions of Supervision Practices, Master dissertation, Faculty of Education, Sultan Qaboos University, Oman.
- Bergeson, T.: Heuschel, M., Billings, A., and Anderson, S. (2003): "Washington state professional development planning teacher profession development, office superintend of public instruction ,Washington .
- García,L. (2013):ICT Strategies and Tools for the Improvement of Instructional Supervision the virtual Supervision, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Vol. (12), No.(1),PP 77-87.

- Kutsyuruba, B. (2003): Instructional Supervision Perceptions of Canadian Ukrainian Beginning High – school Teachers, Thesis Master of Education, College of Graduate Studies and Research, University of Saskatchewan
- Glanz , J., Shuman , V., Sullivan , S. (2007) . Impact Instructional Supervision on Supervision Achievement . Online Submission , Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA) , Chicago , IL , Apr 13 .
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross–Gordon, J. M. (2007). Supervision of instruction: A developmental approach. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Lawrie. Savage; (2010): Re–engineering insurance supervision, world bank 2024, http://www.papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=569216
- Francis. M. Duffy; (2010): Knowledge work supervision: Transforming school–systems into high performing learning organizations in the international Journal of educational management, vol. (11), issue (1) publisher: Mcb up ltd. 2010
- Vanhorn, Staym, Robert (2001). "computer technology and the 21 st century counselor p rofessional school counseling, v5 n2 p 124 – 30 dec 2001".

- Campbell , Vacia ,(2003) : "the perceived Impact of strategic planning on professional development in berks county and chester county public school" Windener University, Vol. 64– 12A Of Dissertation Abstracts International. 17(4) Issue 68 .
- Christine, lowden(2005) Evaluating the Impact professional Development , Action In Teacher education , vol . 25 , No . 1 , spring 2005.
- Ann Webster–Wright. (2009)Refarming professional Development Through Understanding Authentic Professional Learning, Review of Educational Research, 2009, 79/2. pp. 702–739
- Sonia Bland ford(2014). A Future Vision for the development of professional instructor in the light of the trends of contemporary world, Journal of work place learning , Employee Counseling to day , vol . 12, p.52–79.
- Watcharaporn Khuanwang, et al. (2016) Development of evaluation standards for professional experiential training of student teachers, Procedia – Social and Behavioral Sciences 217 (2016) 878 – 886.