معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي تربية دمشق وريف دمشق

الدكتور محمد صليبي*

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق، وتعرّف مستوى دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عملهم في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (82) موجهاً تربوياً في مديريتي تربية دمشق وريف دمشق، وجرى تطبيق استبانة مكوّنة من (38) فقرة. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إنَّ مستوى معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في عمل الموجهين التربويين من وجهة نظر الموجهين التربويين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظتي دمشق وريف دمشق في الدّرجة الكلية للاستبانة كان مرتفعاً بوزن نسبي بلغ (76.4 %).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير الجنس.

* قسم المناهج وطرائق التدريس – كلية التربية – جامعة دمشق

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي لمصلحة الموجهين الذين كان مؤهلهم العلمي (دبلوم فأعلى).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير سنوات الخبرة للموجه التربوي لمصلحة الموجهين التربويين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فما دون).

Obstacles of Utilizing strategic planning in the development of the work of supervisors in the Directorate of Damascus and Damascus countryside

Dr. Mohammed Sulibi*

Abstract

The research aims to identify obstacles to utilizing strategic planning in the development of the work of the supervisors in the directorate of education in Damascus and Damascus Countryside. It also aims to know the level of significance of differences between the average estimates of supervisors to employ strategic planning in the development of their work in the directorate of education in Damascus and Damascus Countryside depending on the research variables (sex, educational qualification, number of years of service). The researcher adopted the descriptive and analytical approach.The research sample consisted of 82 supervisors in the directorate of education Damascus and Damascus countryside.A questionnaire of (38)statements was applied.The study reached the following results:

1. The level of utilizing strategic planning in the work of educational supervisors from their points of view in the first cycle of basic education in the directorate of Damascus and Damascus countyside was high with relative weight (76.4%).

2. There were no statistically significant differences between the average estimates of supervisors to obstacles of employing strategic planning obstacles in the development work of the supervisors in the governorate of Damascus, according to the sex variable.

* Department of curricula and methods of instruction- Faculty of Education - Damascus University

3. The presence of statistically significant differences between the average estimates of supervisors to obstacles of employing strategic planning in the development work of the supervisors in the governorate of Damascus, according to the qualification variable in favor of the supervisors who were holding diploma or higher.

4. The presence of statistically significant differences between the average estimates of supervisors to obstacles of employing strategic planning in the development work of the supervisors in the governorate of Damascus, according to the variable of years of educational experience in favour of educational supervisors who have years of experience (5 years and under).

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تقدّماً علمياً وتكنولوجياً هائلاً، ولمواجهة تحديات هذا القرن الذي يمتاز بالمعلوماتية وانتشار العولمة وعالمية المعرفة، ولمواكبة هذا التقدّم المتسارع، أصبح من الضروري التوجّه نحو مضاعفة الاهتمام بعمليتي التعليم والتعلّم. ومن هنا تقع المسؤولية على القائمين على التربية لمواجهة هذا التقدّم المتسارع من خلال تطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة.

ويعد التوجيه التربوي في ضوء المفهوم الحديث برنامج عمل متكامل يهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تحسين النمو المهني للمعلمين، باستخدام أساليب متنوعة على الموجه التربوي التمكن منها، وأن يحسن استخدامها لبلوغ الأهداف المرجوة، فمهما كانت أسس إعداد المعلمين متينة ومناسبة، ومهما توافر لديهم من رغبات ذاتية في تطوير أنفسهم يبقى للموجه التربوي الذي يرافق المعلم في أثناء الخدمة أثره الكبير في تحسين التعليم وأساليبه، بالنظر إلى دوره الهام والأساسي في تقويم أداء المعلم وتحسينه، وإثارة دافعيته نحو النمو المهني المستمر، وتنظيم تدريبه في أثناء الخدمة (Harris, 1983, 10).

إن الموجه التربوي هو المخطط والمنفذ لعملية الإشراف التربوي والموجه لنتائجه المدرسية، فقد تطور دوره لينسجم مع تغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنظر إلى الموجه التربوي على أنه "قائد تربوي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها والتي تعينه على إدراك مهمته ومساعدته على القيام بها على خير وجه" (الخطيب والخطيب، 2003، 31).

والتخطيط عملية أساسية من عمليات النظام التوجيهي والإداري ، وتتم هذه العملية جنباً إلى جنب مع العمليات الأخرى مثل التنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وتتوقف نوعية وكمية نتاجات العمل التوجيهي والإداري في العملية التربوية إلى حد كبير على نوعية عمليات التخطيط وكفايتها، من حيث شموليتها وواقعيتها وتكاملها ومنهجيتها.

إنَّ وظيفة التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الأساسية للموجه التربوي، فهي تساعده على مواجهة المشكلات التعليمية بعناصرها وأبعادها المتداخلة والمتشابكة سواء أكانت خاصة

بالمعلمين وخصائصهم وإعدادهم، أم بالتلاميذ وخصائصهم وتحص لهم الدراسي أم بالمناهج وتوزيعها وإثرائها وتقويمها، أو غير ذلك من الأمور التي تحتاج تخطيطاً سليما. وعلى الموجه المخطط أن يراعي أن التخطيط يعمل على تحسين العملية التعليمية، وأن يكون إبداعياً وشاملاً ومبتكراً، وأنه لابد أن يتعاون مع زملائه الموجهين ومع مديري المدارس والمعلمون في إنجاز هذه العملية (حسين وعوض الله، 2006، 28).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية والهدف منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل – طبقاً للظروف – يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية. إن روبرت كوب (Robbert Kop) ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، 2008، 389).

لذلك لم يعد دور المشرف مقصوراً على متابعة المعلم في أثناء تنفيذ الخطط الدراسية والمناهج بمفهومها الضيق أو تقويم أدائه داخل الصف، وإنما يمتد إلى قيادة التطوير والتغيير الشامل والمستمر والتخطيط الاستراتيجي في عمله للارتقاء بدوره لمواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر. ولكي تزداد فاعلية الموجه التربوي نحو أداء هذا الدور الجديد، لا بد من استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف التربوي لما لها من فائدة في تحسين العملية التعليمية التعلمية، والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ولا توجد مؤسسة تربوية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعاً من أنواع التخطيط الاستراتيجي، والمؤسسات الصغيرة نفسها تسعى إلى إتباع ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي ضروري لقيام الإدارة العليا بمسؤولياته، وهو مهم لفهم المدير للبيئة المعقدة داخلياً وخارجياً ك. كما أنه يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار (غنيمة، 2005، 437).

ويستخدم التخطيط الاستراتيجي في المدارس على نطاق واسع لأنه يهتم بالرؤية والرسالة والأهداف التي تتبناها المدرسة كما يعمل على استثمار جميع الإمكانات البشرية والمادية في المدرسة، وعلى الاستفادة من البيئة الخارجية سواء أكانت فرصاً متاحة أ مواجهة تحديات ومخاطر، كما يهتم بالتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ويضع عدة حلول لها (نور الدين، 2008، 3).

لقد شددت البحوث والدراسات التربوية على الدور الذي يؤديه الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية التي يتم فيها تقويم العملية التربوية التعليمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة؛ سواء أكانت تدريبية، أم إدارية، تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي داخل المدرسة أو خارجها، كما يشمل العلاقات والتفاعلات المرجوة فيما بينها.

وقد مر الإشراف التربوي بتطورات نظرية وعملية شملت: دوره، ومفهومه، وأهدافه، ووظائفه، وهذه المراحل هي: مرحلة التفتيش، ثم مرحلة التوجيه، ثم مرحلة الإشراف التربوي .وعلى الرغم من ذلك كله لم تتغير الممارسات الإشرافية تغيراً نوعياً يساير التطور التربوي الضخم الذي يعيشه العالم؛ وهذا أدى إلى سلبية اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإشراف التربوي؛ فقد أشار بعض الدراسات التي عالجت هذا الموضوع (الحارثي، 2009؛ سليم وسنقر، 2012) إلى ضعف جودة أداء الموجهين التربويين في مجال تطوير العملية التعليمية التربوية بشكل عام، وتحسين أداء أعضاء الهيئة التعليمية بشكل خاص، وذلك لأنَّ هناك فجوة بين المفهوم النظري للإشراف التربوي والممارسات الفعلية للأساليب الإشرافية للموجهين التربويين ومدى تطبيقها.

لذلك ينبغي أن يخطط لعمل الموجهين التربويين استراتيجياً وألا يكتفي بالتخطيط التنفيذي والتشغيلي، لأن الإشراف التربوي يهتم بجميع بيئات التعلم، وعليه أن يحلل هذه البيئات ويجمع المعلومات والبيانات عن عناصرها، وتوضع له رسالة وأهداف محددة يعمل على تحقيقها من خلال صياغة استراتيجيات محدّدة، ولكن يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي نابعاً من استراتيجيات وزارة التربية ومتفقاً كلياً معها.

1 . مشكلة البحث

التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظومات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وعلى زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها. وهذا ما يمكن تطبيقه على التوجيه التربوي بهدف تطويره وإحداث تغيير إيجابي في واقعه.

ولهذا اهتمت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بانتقاء أفضل المرشحين لوظائف التوجيه التربوي من بين المديرين والمعلمين المتميزين. وبعد الانتقاء تلزم الوزارة الموجهين التربويين الجدد باتباع دورة تدريبية تأهيلية بغية تعزيز خبراتهم التربوية. كما تحرص وزارة

التربية على إقامة بعض الدورات التدريبية التجديدية للموجهين التربويين لتجعلهم قادرين على الأخذ بأيدي معلميهم نحو الارتقاء بمستوى أدائهم للحصول على أفضل مردود تربوي ممكن. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية لعملية انتقاء الموجهين التربويين وإعدادهم وتدريبهم أظهرت نتائج دراسة (سليم، 2007) أن إعداد الموجهين التربويين وتدريبهم في الجمهورية العربية السورية غير كافيين، وأن أساليب الإعداد والتدريب تعتمد بشكل أساسي على الدورات التقليدية.

ولم يعد يقتصر عمل الموجهين التربويين على تقييم أعمال المعلمين داخل صفوفهم، فقد أصبح يقع على عاتق الموجه التربوي بوصفه قائداً تربوياً الدور الأكبر في تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها. ولكي يستطيع الموجه التربوي أن ينهض بأعبائه ومهامه ويؤدي دوره بإتقان يجب أن يمتلك عدداً من الكفايات والمهارات، ومن أهمها: كفاية التخطيط. ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، إذ يعد من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظومات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي زيادة كفاءتها وفاعلية مخرجاتها. وهذا ما يمكن تطبيقه على التوجيه التربوي بهدف تطويره وإحداث تغيير إيجابي في واقعه.

وقد لاحظ الباحث عند قيامه بدراسة استطلاعية مع عدد من الموجهين التربويين لمعرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملهم، بلغ عددهم (10) موجهين من موجهي مرحلة التعليم الأساسي (حلقة أولى) في مدارس مديرية تربية دمشق وريف دمشق. لقد عبر الموجهون التربويون عن إجماعهم على أهمية التخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة للموجه التربوي، الذي يحتاجه لكي يستطيع النهوض بالأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقه ويحقق المخرجات المنتظرة منه. كما أجمعوا على أن واقعنا التعليمي لا يستخدم التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي – على الرغم من استخدامه في الميدان التعليمي – بحجة وجود عدد من المعوقات التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود معوقات تتعلق بالتوجيه التربوي ونظرة وزارة التربية إليه من حيث عدم منح التوجيه التربوي الاستقلالية في القرارات والميزانيات وغير ذلك. وهذه أمور يمكن التغلب عليها إذا توافرت متطلبات العمل وفق التخطيط الاستراتيجي بحسب رأيهم.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التوجيه التربوي في الجمهورية العربية السورية، لا يوجد دراسة تناولت التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي في سورية، في حدود علم الباحث. وهذا ما يؤكد أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين ومعوقات توظيفه، ومما سبق تتلخص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق من وجهة نظرهم؟

2 . أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في أنه:

1/2 – يسلط البحث الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي لما له من علاقة وثيقة بالتوجيه التربوي.

2/2 – يقدم جرداً بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي تربية دمشق وريف دمشق.

3/2 – يعرف أصحاب القرار في المؤسسات التربوية بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين من أجل اتخاذ التدابير والقرارت التربوية اللازمة لتطوير التوجيه التربوي وجعله أداة فعَّالة في تحسين العملية التعليمية.

4/2 – يساعد في نقل مستوى التخطيط للتوجيه التربوي من التنفيذي والتابع إلى الاستراتيجي والإبداعي.

3 . أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1/3 – تعرّف معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق.

2/3 – تعرّف مستوى دلالة الفروق بين متوسط تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عملهم في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

4 . أسئلة البحث

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1/4 – ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق؟

2/4 – ما دلالة الفروق بين متوسط تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة – والمنظمة التعليمية)؟

5 . فرضيات البحث

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1/5 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق وفق متغير الجنس.

2/5 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق وفق متغير المؤهل العلمي.

3/5 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق وفق متغير عدد سنوات الخدمة كموجه تربوي.

4/5 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق وفق متغير المنطقة التعليمية.

6 . حدود البحث:

1/6 – **الحدود البشرية:** طُبّقت أدوات البحث على عينة من الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق.

2/6 – **الحدود المكانية:** جرى التطبيق في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق.

3/6 – **الحدود الزمنية:** قام الباحث بتطبيق أداة البحث في الشهر الخامس من العام 2014م.

4/6 – **الحدود العلمية:** معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق من وجهة نظر الموجهين التربويين، وقياسها وفق متغيرات البحث من خلال الأدوات المستخدمة.

7 . تعريف مصطلحات البحث النظرية والإجرائية

1/7– **المعوقات:** يعرفها الباحث بأنها: الصعوبات والعوائق التي تقف أمام الموجهين التربويين في القيام بالتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تمنعهم من تحقيق الأهداف التي تسعى العملية التوجيهية إلى تحقيقها.

2/7– **التوظيف: يعرفه الباحث بأنه:** استخدام واستثمار التخطيط الاستراتيجي لعملية التعلم والتعليم في تطوير عمل الموجهين التربويين بما يخدم العملية التعليمية والتربوية.

3/7– **التخطيط:** هو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة (حافظ والبحيري، 2006، 15).

4/7– **التطوير**: هو تحليل إمكانات الواقع ودراسة الإمكانات المتاحة وصياغتها ضمن خطط وعمليات، وإدخال التعديلات المناسبة لتحسين هذا الواقع وزيادة فاعلية التعليم وصولاً إلى ما هو أفضل (المقادمة، 2006، 10).

ويعرف الباحث التطوير بأنه: إحداث تعديل وتحسين في عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق بما يساعد على تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

5/7- **الموجه التربوي (Educational Supervisors):** "الشخص المؤهل بتوجيه عمل المعلمين وإرشادهم، والأخذ بيدهم في كل ما يحتاجونه لتطوير العملية التربوية وتجديدها (سنقر، 2006، 40).

ويعرف الباحث الموجه التربوي بأنه: الشخص الذي يعين من قبل وزارة التربية للإشراف على المعلمين والمعلمات في مدارسها وتطوير عملهم، ويسعى لتحسين العملية التعليمية بعناصرها كافة.

8 . الدراسات السابقة

1/8 - الدراسات العربية

1 . **دراسة أبو الجديان (2012)، فلسطين: بعنوان: (تطوير النمو المهني للمشرفين التربويين بمدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية في ضوء التجارب العالمية).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تطوير النمو المهني للمشرفين التربويين بمدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء التجارب العالمية.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (170) مشرفاً ومشرفة تربوية في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.

أدوات الدراسة: اقتصرت أدوات الدراسة على استبانة لقياس درجة تقدير المشرفين التربويين لبرامج النمو المهني المقدمة للمشرفين التربويين، اشتملت على (48) فقرة موزعة على المجالات الأربعة **الآتية:** (العلمي، والفني، والإداري، وعمليتا التحليل والتقويم).

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: بلوغ نسبة تقدير المشرفين التربويين بمدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية لفاعلية برامج النمو المهني المقدمة لهم (74.4%)، وعدم وجود فروق في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برامج النمو المهني المقدمة لهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق في متوسط تقديرات المشرفين التربويين لفاعلية برامج النمو المهني المقدمة لهم تعزى لمتغير نوع المؤسسة وذلك لمصلحة الحكومة.

2 . دراسة سليم وسنقر (2012)، سورية: بعنوان: (الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين في الجمهورية العربية السورية كما يراها الموجهون التربويون "دراسة ميدانية في محافظات دمشق وريف دمشق والقنيطرة").

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين في الجمهورية العربية السورية كما يراها الموجهون التربويون، وتعرف دور الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في اختلاف آراء الموجهين التربويين فيما يتعلق باحتياجاتهم التدريبية. اعتمد المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت العينة من (78) موجهاً وموجهة تربوية من محافظات دمشق وريف دمشق والقنيطرة. استخدم الباحثان استبانة مكونة من (62) فقرة توزعت على سبعة مجالات: (المفاهيم والأهداف، والتخطيط والتنظيم والإدارة، وأساليب التوجيه التربوي، والمناهج والتعليم، والتدريب والنمو المهني، والتقويم، والتواصل والعلاقات الإنسانية). ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تبين من دراسة المتوسطات الحسابية لإجابات الموجهين التربويين فيما يتعلق باحتياجاتهم التدريبية أنَّ الموجهين التربويين يحتاجون إلى التدريب بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المجالات تنازلياً على النحو التالي: التدريب والنمو المهني، فالمناهج والتعليم، فالمفاهيم والأهداف، فأساليب التوجيه التربوي، فالتقويم، فالتخطيط والتنظيم والإدارة، فالتواصل والعلاقات الإنسانية. ولا تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الموجهين التربويين فيما يتعلق باحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التوجيه التربوي.

3 . **دراسة يونس (2009)، فلسطين: بعنوان: (توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة.

منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (100) مشرفاً ومشرفة تربوية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة.

أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء وتطوير أداة الدراسة وهي استبانة اشتملت (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات لمعرفة درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، و(43) فقرة موزعة على أربعة مجالات

لمعرفة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة.

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: كانت معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة متوسطة بوزن نسبي (66.87%)، وظهرت فروق في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة لمصلحة الخدمة من (5–10) سنوات والمنطقة التعليمية.

4 . **دراسة الحلاق (2008)، فلسطين: بعنوان: (متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة معرفة واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية وتعرف متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي لإجراء الدراسة.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (78) مشرفاً ومشرفة و(112) مديراً ومديرة.

أدوات الدراسة: قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة مكونة من (78) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخدمة.

5 . **دراسة نور الدين (2008)، فلسطين: بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة.

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على (122) مدير ومديرة مدرسة.

أدوات الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة عدد فقراتها (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (صياغة رسالة المدرسة، وصياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، وصياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وتحليل البيئة الخارجية للمدرسة).

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة فقد بلغ الوزن النسبي لدرجة التأييد (84.47%)؛ وعدم وجود فروق بين متوسط إجابات عينة الدراسة المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

6 . **دراسة السرحاني (2007)، السعودية: بعنوان: (واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء خطته الإشرافية).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع كفاية التخطيط – أهمية واستخداماً – لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، ومعرفة أثر متغيرات المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة على واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي في الدراسة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في المناطق التعليمية **الآتية:** تبوك والجوف والحدود الشمالية والقريات، البالغ عددهم (184) مشرفاً تربوياً.

أدوات الدراسة: تكونت أدوات الدراسة من استبانة تضمنت (59) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

نتائج الدراسة: بينت نتائج الدراسة أن: كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال النمو المهني، والتقويم والقياس، والنمو الذاتي عالية جداً، في حين كان استخدامهم لها عالياً في كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في مجال المقرر الدراسي. وكانت كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في البحوث والدراسات عالية في حين كان استخدامهم لها متوسطاً.

7 . **دراسة الشاعر (2007)، فلسطين: بعنوان: (معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (187) مديراً ومديرة.

أدوات الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة عدد فقراتها (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات تتعلق بموضوع الدراسة وهي: (معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تتعلق بمدير المدرسة، ومعوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها، ومعوقات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا، ومعوقات تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي).

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: أن (64.9%) من المستجيبين أقروا بوجود معوقات التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل. أما المعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة، فعلى رأسها كثرة انشغال مدير المدرسة بمشكلة الطلبة وأولياء الأمور، وأما المعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها فعلى رأسها تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد ونقص الإمكانات والموارد المتاحة في المدرسة. وبخصوص المعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا كان على رأسها سياسة الترفيع الآلي ونقل مدير المدرسة المفاجئ. أما المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة فعلى رأسها أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

8 . **دراسة صبح (2005)، فلسطين: بعنوان: (تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة معرفة درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في ست محافظات هي نابلس وسلفيت وجنين وطولكرم وقباطية وقلقيلة.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة، و(481) معلماً ومعلمة.

أدوات الدراسة: اقتصرت أداة الدراسة على استبانة موجهة للمدراء والمعلمين على حد سواء، تكونت من أربعة مجالات هي دور المشرف التربوي في التخطيط للمدخلات، ودوره في التخطيط للعمليات، والنتائج الناجمة عن دوره في التخطيط للمخرجات، وأخيراً دوره في التخطيط للتغذية الراجعة.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن: الدرجة الكلية لقيام المشرف التربوي بدوره وفقاً لمجالات المدخلات والعمليات والمخرجات متوسطة، في حين كانت الدرجات كبيرة في مجال التغذية الراجعة. وجاء تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين لبعد المعلمين بدرجة كبيرة ، في حين جاء تقويمهم لبعدي الطلاب والمناهج بدرجة متوسطة. وجاء تقويمهم لبعد الإمكانات المادية والعلاقة مع المجتمع المحلي بدرجة ضعيفة. ولك تظهر فروق في درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها المعلمون في محافظات شمال فلسطين تعزى إلى متغيرات الجنس ومكان الإقامة والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص.

9 . **دراسة التميمي (2005)، فلسطين: بعنوان: (تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة معرفة واقع الإشراف التربوي في مدارس المرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، ووضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بما يتناسب والواقع التربوي الفلسطيني من جهة والمستجدات التربوية المعاصرة من جهة أخرى، كما هدفت إلى معرفة دور متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة في متوسط استجابات أفراد العينة.

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية عنقودية تكونت من (99) مشرفاً ومشرفة ومعلماً ومعلمة من المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في شمال وجنوب فلسطين.

أدوات الدراسة: جرى تطبيق أداتين: الأولى هي استبانة اشتملت على (114) فقرة موزعة على مجالات الإشراف السبعة، والثانية هي المقابلة مع عدد من خبراء في الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: عدم وجود فروق بين متوسطي استجابات المشرفين والمعلمين نحو واقع الإشراف التربوي تعزى إلى متغيرات الدراسة. ومن أبرز مقترحات عينة الدراسة وضع معايير محددة لاختيار المشرفين التربويين وأخذ رأي المشرف التربوي في التعيين والنقل والترقية الخاصة بالمعلم والتنويع في أساليب الإشراف الحديثة.

10 . **دراسة مدبولي (2001)، الإمارات العربية المتحدة: بعنوان: (نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين).**

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مناسب للتخطيط المدرسي الاستراتيجي في البيئة التعليمية العربية، تماشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تعطي للمدرسة هامشاً واسعاً من حرية التخطيط والتنفيذ تولي للأبعاد المستقبلية عناية كبرى، كما تهدف إلى وضع تصور لكيفية بناء القدرات التخطيطية لدى القيادات المدرسية العربية حتى تكون مستعدة لتولي هذه المهمة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على عينة من الخطط الاستراتيجية بلغ عددها (27) خطة استراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ورياض أطفال.

أدوات الدراسة: عمدت الدراسة إلى تحليل النماذج الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي واقتراح نموذج يلائم الواقع العربي. كما قامت الدراسة بتحليل القدرات والكفايات الضرورية لإنجاز المهام المتضمنة بالنموذج المقترح، ومن ثم وضع برنامج مقترح لبناء تلك القدرات لدى الممارسين.

نتائج الدراسة: من نتائج الدراسة: خلو الخطط كافة من أية إشارة إلى تبني نموذج بعينه من النماذج الشائعة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي أو تطبيقه، وأشارة غالبية الخطط (21) إلى اعتمادها مدخل (sowt) في التحليل الاستراتيجي، وتشابه الرؤى والرسالات بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر خصوصية كل منها إلا ما ندر. كما اختلطت صياغة الرؤى الاستراتيجية للمدارس بصياغات رسالاتها في أغلب الأحيان.

2/8 – الدراسات الأجنبية:

1 . دراسة ديفيز (Davies, 2007)، الولايات المتحدة الأمريكية:

العنوان: From School Development plans to a Strategic planning Framework

(من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي).

الهدف: هدفت الدراسة إلى التأكيد أن التخطيط التقليدي لم يعد يخدم احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتعد هذه الدراسة من النوع المكتبي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (113) مديراً من مديري المدارس.

أداة الدراسة: جرى تطبيق أداة الاستبانة عن التخطيط الاستراتيجي.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل، ووضحت الدراسة الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يتميز بأنه يجمل الأنشطة المدرسية الكثيرة في مجالات استراتيجية محددة تتمحور حول الأهداف الأساسية للمدرسة.

2 . دراسة جرانت وتوماسيس (Grant and Thomases, 2004)، الولايات المتحدة الأمريكية:

العنوان: **Definition, benefits, and barriers of k–12 educational strategic planning**

(تعرف فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الصف "12").

الهدف: هدفت الدراسة معرفة الموضوعات المتعلقة بفوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ومعوقاته.

منهج الدراسة: اعتمد البحث على المنهج.

العينة: اشتمل البحث على عينة مختارة من المؤلفات: (66) كتاباً، و(29) مقالة صحيفة، و(28) بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و(6) رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى.

أداة البحث: جرى الاعتماد على تحليل المحتوى للمواد والمؤلفات السابقة الذكر.

النتائج: أظهرت نتائج البحث فيما يخص المعوقات النقص في التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وضعف الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة، وعدم مرونة أدى إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.

3 . دراسة كامبل (Campbell, 2003):

العنوان:

The perceived impact of strategic planning on professional development in Berks County and Chester county public school (Penn Sylvania)

(أثر التخطيط الاستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا).

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي أداةً لتنفيذ أنشطة النمو المهني،

ومعرفة دور الخطط الاستراتيجية التي تنفذ في مدارس منطقتي بيركس وتشيستر، في تطوير النمو المهني.

العينة: تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً وإدارياً من مدارس منطقتي بيركس وتشيستر.

النتائج: أوضحت نتائج الدراسة انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين للخطة الاستراتيجية وتأييدهم لها، وأن مدارس المنطقتين بذلتا جهوداً مركزة لدعم النمو المهني، وأن مدارس المنطقتين حاولت تدعيم التعليم التراكمي الضروري لتنفيذ وتحقيق التغيير لمدارسهم.

4 . دراسة موكسلي (Moxely, 2003)، الولايات المتحدة الأمريكية:

العنوان:

Strategic planning process used in school districts in the Southeastern United States"

(عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة).

الهدف: هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، ومعرفة رأي المشرفين في فعاليتها.

منهج الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي في الدراسة.

العينة: شملت عينة الدراسة (180) مراقباً من مراقبي المدارس في ست ولايات وهي: فلوريدا وجورجيا وتنيسي وكينتاكي والمسيسبي وجنوب كارولينا.

أدوات الدراسة: اقتصرت أداة الدراسة على استطلاع ميداني.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن: (84.5%) من مدارس الولايات الست لديها خطط استراتيجية – يوافق بشدة (94.4%) من المشرفين التربويين على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة – أشار (66.7%) من المشرفين وخبراء التعليم إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي هي عالية وعالية جداً.

5 . دراسة جوردون (Gordon, 2000)، الولايات المتحدة الأمريكية:

العنوان: **Supervision of instruction, A developmental Approach**

(الإشراف على التعليم، نهج تنموي).

الهدف: هدفت الدراسة معرفة أثر أسلوب الإشراف التطوري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات.

منهج الدراسة: اعتمد المنهج التجريبي.

العينة: تكونت عينة الدراسة من (16) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسلوب الإشراف التربوي التطويري في لقاءين، مدة كل لقاء منهما ثلاث ساعات، وكلف كل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين، ومن ثم تحديد النمط الإشرافي المناسب لكل منهم.

الأدوات: استخدمت الدراسة الملاحظة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة اتفاق المشرفين التربويين على استخدام الإشراف التربوي التطوري كبيرة، وأن المعلمين والمعلمات حققوا مستوى كبيراً من التطوير في مجال العملية التعليمية. وأظهرت كذلك أن 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.

3/8 . التّعليق على الدّراسات السّابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة لوحظ أنّ هذا البحث يتفق معها من حيث:

1. تناول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة كل من: (يونس، 2009) ودراسة (نور الدين، 2008) ودراسة (Davies, 2007) ودراسة (Jhonson, 2004) ودراسة (Campbell, 2003).
2. تناول التوجيه التربوي، كدراسة كل من: (يونس، 2009) ودراسة (الحلاق، 2008) ودراسة (التميمي، 2005).
3. تناول التخطيط في التوجيه التربوي: دراسة كل من (يونس، 2009) ودراسة (السرحاني، 2007) ودراسة (صبح، 2005).

4. استخدام المنهج الوصفي: فمعظم الدراسات السابقة استخدمته. واستخدمت أداة واحدة هي الاستبانة في: دراسة (يونس، 2009) ودراسة (الحلاق، 2008) ودراسة (نور الدين، 2008) ودراسة (الشاعر، 2007) ودراسة (السرحاني، 2007) ودراسة (الشاعر، 2007) ودراسة (صبح، 2005) ودراسة (التميمي، 2005) ودراسة (Campbell, 2003).
5. مجتمع الدراسة من الموجهين التربويين وعينته: دراسة (يونس، 2009) ودراسة (السرحاني، 2007) ودراسة (Gardon, 2000)، ودراسة (أبو الجديان، 2012)، ودراسة (سليم وسنقر، 2012)، ودراسة (الحلاق، 2008)، ودراسة (التميمي، 2005).
6. وساعدت الدراسات السابقة الباحث فيما يلي:

1. تحديد وصوغ مشكلة البحث الحالية.
2. زيادة التفهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي.
3. اختيار منهج الدراسة وهو الوصفي.
4. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
5. صياغة فرضيات البحث الحالية.
6. الاستفادة من الاستبانات الخاصة بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي.
7. تعرف الأسس النظرية والعملية لبناء أداة البحث.
8. الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في الدراسات السابقة، واستخدام الأسلوب الإحصائي المستخدم في البحث الحالي.

كما لوحظ أنّ هذا البحث يختلف مع الدّراسات السّابقة من الجوانب الآتية:

1. تناولت هذه الدراسة استخدام التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي كدراسة (يونس، 2009)، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة التوجيه التربوي في المدارس مثل دراسة (نور الدين، 2008) ودراسة (Davies, 2007) ودراسة (Jhonson, 2004) ودراسة (Campbell, 2003) ودراسة (مدبولي، 2001).
2. تناولت هذه الدراسة تطوير التوجيه التربوي من خلال توظيف التخطيط الاستراتيجي، وهي بذلك تختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت تطوير التوجيه التربوي في

ضوء الاتجاهات الحديثة أو الفكر الإرادي المعاصر مثل دراسة (أبو الجديان، 2012) ودراسة (الحلاق، 2008) ودراسة (التميمي، 2005).

3. المنهج المستخدم، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تختلف عن بعض الدراسات التي استخدمت المنهج التجريبي مثل دراسة (Gordon. 2000).
4. مجتمع وعينة البحث، حيث أن إجراءات هذا البحث طُبّقت على الموجهين التربويين في محافظة دمشق فقط، بينما بعض الدّراسات السّابقة كان المجتمع وعينة الدراسة مديري المدارس مثل: دراسة (نور الدين، 2008) ودراسة (الشاعر، 2007)، وفي بعض الدراسات كان المجتمع وعينة الدراسة مديري المدارس أو المعلمين إضافة إلى الموجهين التربويين مثل: دراسة (الحلاق، 2008) ودراسة (صبح، 2005).

9 . الإطار النظري

1/9 . الفرق بين التخطيط التربوي والتخطيط الإستراتيجي

التخطيط التربوي هو "عملية مستمرة تشمل عدداً من الأنشطة التي تحدث في ترتيب، وتنظيم معين عبر وقت محدد، وتتوقف طبيعة تلك الأنشطة والعلاقات بينها على بنية التخطيط واختيارات المخططين الذين يقومون بعملية التخطيط، ودرجة الأولويات، وعلى المعوقات التي تؤثر في عملية التخطيط التربوي" (الجندي، 2002، 133– 134).

أما التخطيط الاستراتيجي فهو "الإطار الفكري العام والمتكامل، الذي تشارك فيه المستويات الإدارية كلها في تحليل البيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسة التعليمية، وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رؤية المؤسسة التعليمية، وأهدافها العامة في ضوء ذوي المصلحة، ونتائج التحليل والتقييم، واختيار الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية، في ظل افتراضات تخطيطية محددة" (أبو معمر، 2002، 29). وفي ضوء ما سبق نرى أنَّ التخطيط الاستراتيجي يُساعد على تحقيق الأهداف البعيدة المدى، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية، لأنَّ التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار، ويُساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المؤسسة التعليمية.

التخطيط الاستراتيجي في عمل الموجهين التربويين

تعد وظيفة التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الأساسية للموجه التربوي، فهي تساعده على مواجهة المشكلات التعليمية بعناصرها وأبعادها المتداخلة والمتشابكة، سواء أكانت خاصة بالمعلمين وخصائصهم وإعدادهم، أم بالتلاميذ وخصائصهم وتحصيلهم الدراسي أم بالمناهج وتوزيعها وإثرائها وتقويمها، أو غير ذلك من الأمور التي تحتاج تخطيطاً سليماً وعلى الموجه التربوي المخطط أن يراعي أن التخطيط يعمل على تحسين العملية التعليمية، وأن يكون إبداعياً وشاملاً ومبتكراً، وأنه لا بد أن يتعاون مع زملائه الموجهين التربوين ومع مديري المدارس والمعلمون في إنجاز هذه العملية (حسين وعوض الله، 2006، 28).

والتخطيط الاستراتيجي عملية أساسية من عمليات النظام التوجيهي والإداري، تتم العملية جنباً إلى جنب مع العمليات الأخرى مثل: التنظيم والتنسيق والتوجيه والاتصال والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وتتوقف نوعية نتاجات العمل التوجيهي والإداري في العملية التربوية وكميتها إلى حد كبير على نوعية عمليات التخطيط الاستراتيجي وكفايتها، من حيث شموليتها وواقعيتها وتكاملها ومنهجيتها.

ومن الموجهات الأساسية التي يضعها الموجه التربوي أمامه وهو مقبل على التخطيط الاستراتيجي في عملية التوجيه التربوي ما يلي:

1- أن تكون خطته للتوجيه التربوي نابعة من نتائج تحليل المعلومات والبيانات التي يحصل عليها من مجالات التوجيه التربوي، بمعنى أن تلبي الخطة حاجات أساسية تتمثل في تطوير قدرات المعلمين، والمنهاج الدراسي، والبيئة المدرسية.

2- أن تكون أهداف التوجيه التربوي واضحة ومرتبة حسب الأولويات التي يظهرها تحليل الواقع والتصور المستقبلي، بحيث تتجه جميع الجهود لتحقيقها.

3- اختيار الوسائل والإجراءات والمستلزمات الفاعلة والمناسبة لتحقيق أهداف التوجيه التربوي، اختياراً يتفق وأساليب تحقيق الأهداف.

4- أن تكون الخطة خاضعة للتجريب لتثبت كفايتها، وإبراز أوجه قوتها ونقاط الضعف فيها دون استعجال للنتائج.

5- أن تتضمن الخطة إجراء تقويم لكل النشاطات والأدوات التي استخدمت وفق معايير محددة، وأن تكون متلازمة مع النشاطات التوجيهية.

6- أن يبتعد التخطيط عن الرتابة والنمطية والأساليب التقليدية، ويتجه إلى الإبداع.

7- أن تكون الخطة في عدة مستويات، بمعني أن تتجزأ الخطة السنوية إلى خطة فصلية وشهرية، يراعى فيها التوافق والانسجام وعدم التعارض (الفنيش وزيدان، 2000، 47).

2/9 . أسس التخطيط الاستراتيجي الفعَّال للتوجيه التربوي

إنَّ التخطيط يمثل الركيزة الأولى في رسالة الموجه التربوي، فعن طريقه تحدد الأولويات التوجيهية، ويتم التوظيف الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، ويتم اختيار النشاطات والفعاليات والبرامج التوجيهية الملائمة لتحقيق أهداف التوجيه التربوي، بعيداً عن العشوائية والعفوية التي ينتج غالباً عنها عديد من المشكلات، فضلاً عن ضياع الوقت وهدره دون فائدة.

وهناك أسس عديدة في التخطيط الفعال للتوجيه التربوي، هي:

1. الفهم الصحيح لفلسفة التربية وأهدافها وأهداف مبحثه.
2. معرفة خصائص المعلمين الذين يشرف عليهم وقدراتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم.
3. معرفة خصائص المتعلمين وقدراتهم وميولهم وخصائص مراحلهم النهائية.
4. دراسة الإمكانات المتاحة من حيث الوقت والأجهزة والأدوات والوسائل.
5. معرفة وسائل التقويم لتحديد أفضلها لقياس مدى نجاح الخطة وتشخيص نقاط الضعف والقوة.
6. اتصاف الخطة بالشمولية والتنظيم المنطقي للفعاليات والأنشطة والقابلية للتطبيق.
7. أن يكون التخطيط إبداعياً وخلّاقاً ومبتكراً ومتجدداً.
8. تعرف إمكانات البيئة المحلية وظروفها وعاداتها واهتماماتها.
9. التعاون مع عناصر العملية التعليمية لتعبر علمية التخطيط عن احتياجاتهم جميعا.
10. تعرف المصادر المالية المتاحة لتنفيذ خطة التوجيه.
11. مراعاة الأولويات والاحتياجات والتنظيم الزمني للتنفيذ (عبد الهادي، 2002، 259-261).

3/9 . خصائص التخطيط الاستراتيجي الجيد في التوجيه التربوي

هناك جملة من الخصائص التي يتوقف عليها نجاح عملية التخطيط للتوجيه التربوي، ومنها:

1- **وضوح الهدف.** يؤدي وضوح الهدف إلى إزالة الغموض والارتباك والاضطراب في اتخاذ القرارات ويوفر الوقت والجهد والمال.

2- **الأسلوب العلمي.** وهذا يعني توافر المعلومات الصحيحة من مصادرها الحقيقية وقيام التخطيط بناء على نتائج الأبحاث واقتراح الحلول وتجريب أفضلها دون تحيز أو تعصب.

3- **التعاون.** أي تعاون القائمين على الخطة مع جميع عناصر العملية التعليمية في إعداد الخطة والاستفادة منهم في التنفيذ والتقويم والمتابعة.

4- **الخبرات السابقة.** أي تشجيع الاطلاع على الدراسات المقارنة والاستفادة من تجارب الآخرين والاعتماد على نتائج تخطيط سابق ناجح بعيداً عن أتنقل الحرفي أو التطبيق الآلي ولكن الاستفادة منها بما يناسب ظروف وإمكانات الخطة.

5- **التنبؤ.** من خصائص العصر ديمومة التطور والتغيير، وهذا يدعو إلى التأمل والتفكير والتطلع للمستقبل عن طريق الاستدلال المنطقي والخيال الحر.

6- **الاستمرار.** أي يجب أن يتم التخطيط بصورة دائرية ، والانتقال من نهاية تخطيط إلى بداية تخطيط آخر، الانتهاء من تحقيق هدف إلى الانتقال إلى آخر.

7- **التطور.** وهذا يعني إعادة النظر في الأدوات والوسائل والأساليب المستخدمة إذا ظهرت أفضل منها والأخذ بالجديد دائماً لرفع مستوى الإنجاز والإنتاج.

8- **المرونة.** وهي تعني حسن التصرف والاحتفاظ بالقدرة على ال تعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة التنظيم الزمني للتغلب على المواقف الطارئة التي تحدث نتيجة صعوبات لم تكن في الحسبان أو تغيير الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

9- **الشمول.** أن يشمل عناصر ومجالات العملية التعليمية جميعها، من معلم وطالب، ومنهاج وبيئة محلية وأنشطة مدرسية وتوزيع الأهداف والأنشطة على هذه المجالات (الفنيش وزيدان، 2000، 48-50).

10. منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع. وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقيم وتفسر (عباس وآخرون، 2007، 161).

11. المجتمع الأصلي للبحث:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع الموجهين التربويين في مديريتي التربية بدمشق وريف دمشق، البالغ عددهم (114) موجهاً وموجهة، وفق آخر إحصاء رسمي (2013/ 2014م) لدى وزارة التربية (مديرية التخطيط والإحصاء في وزارة التربية، 2014).

12 . عينة البحث: لقد اختير أفراد عينة البحث بالطّريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع الأصلي فرصة الاختيار نفسها، دون ارتباط ذلك الاختيار باختيار فرد آخر من المجتمع الأصلي، ويُشترط أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين ومحددين. وقد بلغت العينة (82) موجهاً وموجهة، وهي تمثل ما نسبته (71.92%) من المجتمع الأصلي للبحث.

الجدول (1)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

المتغير	الفئة	عدد الموجهين	النسبة
الجنس	الذكور	27	% 32.9
	الإناث	55	% 67.1
	المجموع الكلي	**82**	**% 100**

الجدول (2)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	عدد الموجهين	النسبة
المستوى التعليمي	معهد	10	% 12.2
	إجازة جامعية	27	% 32.9
	دبلوم	45	% 54.9
	المجموع الكلي	**82**	**% 100**

الجدول (3)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	الفئة	عدد الموجهين	النسبة
عدد سنوات الخدمة	5 وما دون	25	% 30.5
	5-10 سنوات	21	% 25.6
	10-15	23	% 28
	15 وما فوق	13	% 15.9
	المجموع الكلي	**82**	**% 100**

13- أداة البحث:

أ- استبانة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

مرحلة الاطلاع واختيار مجالات الاستبانة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في التوجيه التربوي كدراسة كل من: (يونس، 2009؛ نور الدين، 2008؛ الحلاق ، 2008؛ الشاعر، 2007)، بالإضافة إلى استطلاع رأي عينة من الموجهين التربويين عن طريق المقابلات ذات طابع غير الرسمي. ثم طوّر الباحث في ضوء ما سبق ثلاثة مجالات تتألف منها أداة البحث الحالي تشمل (38) فقرة، أخذها الباحث من الدراسات السابق ذكرها ومن الإطار النظري. ومن ثم قام بدراسة استطلاعية، وعرضها على السادة المحكمين.

الجدول (4)

توزع فقرات الاستبانة على المجالات الفرعية

م	مجالات الاستبانة	عدد البنود	أرقام البنود
.1	**المجال الأول: (المعوقات المتعلقة بوزارة التربية).**	**10**	**1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10**
.2	**المجال الثاني: (المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).**	**13**	**11، 12،13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23**
.3	**المجال الثالث: (المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي).**	**15**	**24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38**
	المجموع	**38**	

وتتم الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات **الآتية:** (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وتقابل هذه الفقرات درجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب لكل فقرة في مجالات الاستبانة.

الدراسة الاستطلاعية لاستبانة البحث:

بهدف التحقق من وضوح فقرات الاستبانة وتعليماتها، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبَّق الاستبانة على عينة صغيرة من الموجهين بلغت (10) موجهين تربوين من مديرية التربية في محافظة القنيطرة، وقام الباحث نتيجة للدراسة الاستطلاعية بتعديل بعض فقرات الاستبانة بسبب عدم وضوحها وفق رأي الموجهين التربويين، في حين بقيت التعليمات المتعلقة بالاستبانة كما هي، لأنها واضحة تماماً ومفهومة.

أ . صدق استبانة البحث

1 . الصدق الظاهري: بهدف التحقق من صلاحية فقرات استبانة البحث عُرِضت على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل فقرة، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي فقرة من الاستبانة، لكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة.

2 . الصدق الداخلي: وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والاختبارات الفرعية، فقد قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالاختبارين الفرعيين، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (5):

الجدول (5)

معاملات الارتباطات (بيرسون) بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية

مجالات استبانة البحث	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المجال الأول: (المعوقات المتعلقة بوزارة التربية).	0.884**	0.000
المجال الثاني: (المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).	0.906**	0.000
المجال الثالث: (المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي).	0.871**	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية مرتفع. وهذا يدل على أنَّ استبانة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي متجانسة في قياس الغرض الذي وضعت من أجله، وتتسم بالصدق الداخلي.

ب . ثبات استبانة البحث:

اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبانة على الطرق الآتية:

إعادة تطبيق الاختبار تدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تمَّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق أسبوعين. وتمَّ حساب معامل الارتباط (سبيرمان) بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (6):

الجدول (6)

نتائج الثبات وفق طرق بيرسون وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة البحث

مجالات استبانة البحث	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المجال الأول: (المعوقات المتعلقة بوزارة التربية).	0.873	0.851	0.801
المجال الثاني: (المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).	0.858	0.836	0.794
المجال الثالث: (المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي).	0.842	0.819	0.788
الدرجة الكلية	0.861	0.830	0.798

يلاحظ من الجدول رقم (6) أنَّ قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء البحث.

14 . عرض النتائج وتفسيرها:

14/1 . عرض نتيجة سؤال البحث

. ما معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات تقدير الموجهين التربويين لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في استبانة البحث، لكل فقرة ثمَّ لكل مجال وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول رقم (7)
مستويات معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

المتوسط	المستوى
1 – 1.8	منخفضة جداً
1.81 – 2.60	منخفضة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	مرتفعة
4.21 – 5	مرتفعة جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة 5–1 ÷ 5 = 0.8
وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (8)
الدّرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة في استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

م	مجالات استبانة البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة المعيارية (الوزن النسبي)
.1	**المجال الأول: (المعوقات المتعلقة بوزارة التربية).**	**3.86**	**7.483**	**1**	% 77.2
.2	**المجال الثاني: (المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).**	**3.81**	**8.543**	**2**	% 76.2
.3	**المجال الثالث: (المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي).**	**3.79**	**9.655**	**3**	% 75.8
	الدّرجة الكلية	**3.82**	**23.018**		% 76.4

يتضح من الجدول (8) أنَّ مستوى معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في عمل الموجهين التربويين من وجهة نظر الموجهين التربويين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظتي دمشق وريف دمشق في الدّرجة الكلية للاستبانة كان مرتفعاً، بوزن نسبي بلغ (76.4 %). وجاء في المرتبة الأولى المعوقات المتعلقة بوزارة التربية، بنسبة مئوية قدرها (77.2%)، يليها في المرتبة الثانية المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بنسبة مئوية وقدرها (76.2%). وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مجال المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي، بنسبة مئوية وقدرها (75.8 %).

وقد يُعزى ذلك المستوى المرتفع من المعوقات في توظيف التخطيط الاستراتيجي وفق تقدير أفراد عينة البحث إلى دور الموجه التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها وإحداث التكامل فيها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات التوجيهية على

مستوى التخطيط والتفكير والممارسة والبنى التنظيمية والهيكلية للتوجيه التربوي وتطويرها، ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية. وهنا تبرز الحاجة إلى توظيف التخطيط في التوجيه التربوي ، فالتخطيط يمثل الركيزة الأولى في رسالة الموجّه التربوي، وعن طريقه تحدد الأولويات الإشرافية وتختار النشاطات والفعاليات والبرامج الإشرافية الملائمة لتحقيق أهداف الإشراف التربوي بعيداً عن العشوائية والعفوية التي تنتج عنها عدة مشكلات فضلاً عن ضياع المجهود وإهدار الوقت. والتخطيط للتوجيه من المقومات الرئيسة لنجاحه من منطلق أن الإشراف التربوي يستند إلى أهداف واضحة وشاملة تنبثق من تحليل الواقع المجالات الإشرافية التي يعمل في إطارها وهو مسؤول عن الارتقاء بها، كما يعتمد على جمع المعلمات والبيانات الوافية عن المعلمين وكفاياتهم والمناهج الدراسية والبيئات الدراسية وصياغة خطط عمل محددة تتلاءم مع نوعية وطبيعة الأهداف. فالتخطيط للتوجيه التربوي هو أسلوب للتفكير في المستقبل بتحديد معالم سير العمل اعتماداً على حاجات الميدان ومتطلباته وظروفه بما يكفل تحقيق أهدافه.

14/2 . عرض نتائج فرضيات البحث ومناقشتها وتفسيرها

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي، تُعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (9):

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات الموجهين تبعاً لمتغير الجنس فيما يتعلق بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

مجالات استبانة البحث	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
المعوقات المتعلقة بوزارة التربية	ذكور	27	38.22	7.287	80	0.378	0.622	غير دالة
	إناث	55	38.89	7.634				
المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	ذكور	27	49.81	7.591	80	0.142	0.208	غير دالة
	إناث	55	49.53	9.039				
المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي	ذكور	27	56.74	9.058	80	0.161	0.508	غير دالة
	إناث	55	57.11	10.014				
الدرجة الكلية	ذكور	27	144.78	21.158	80	0.144	0.326	غير دالة
	إناث	55	145.53	24.063				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول (9) نلاحظ أن قيمة (ت) قد بلغت (0.144)، والقيمة الاحتمالية (0.326) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة لوجود فروق بين متوسطات درجات الموجهين التربويين عن أسئلة استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس.

ويُعزى ذلك إلى أنَّ الموجهين التربويين من كلا الجنسين يخضعون لظروفٍ تعليمية واحدة تقريباً، وكلاهما يتلقيان المعاملة نفسها والاهتمام نفسه، ويعمل الموجهون وفق القوانين والإجراءات نفسها التي تُقرها وزارة التربية، ويخضعون للدورات التدريبية وورشات العمل نفسها التي تُقيمها وزارة التربية التي يتبعان إليها إدارياً، فضلاً عن توافر المعلومات نفسها للموجهين التربويين، التي تقدمها الدورات التدريبية. وهذا يجعل التقديرات متقاربة لممارسة الموجهين التربويين لصعوبات توظيف التخطيط الاستراتيجي وفق وجهة نظر أفراد عينة البحث. فضلاً عن أن إلمام عينة البحث من كلا الجنسين بموضوع التخطيط الاستراتيجي قد يكون متقارباً، وبالتالي تكون معرفتهم بمعوقات توظيفه في التوجيه التربوي معرفة موحّدة.

وهذا ما يتفق مع دراسة يونس (2009) التي بيَّنت عدم وجود فروق في متوسط تقديرات الموجهين التربويين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير التوجيه التربوي في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للموجه التربوي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (10):

الجدول (10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) لدلالة الفروق بين إجابات عينة البحث عن أسئلة استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المعوقات المتعلقة بوزارة التربية	بين المجموعات	3168.069	2	1584.035	91.473	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1368.041	79	17.317			
	المجموع	4536.110	81				
المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2496.940	2	1248.470	28.887	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	3414.341	79	43.220			
	المجموع	5911.280	81				
المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي	بين المجموعات	2360.736	2	1180.368	17.966	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	5190.252	79	65.699			
	المجموع	7550.988	81				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	23303.664	2	11651.832	46.933	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	19612.885	79	248.264			
	المجموع	42916.549	81				

نلاحظ من الجدول (10) أنَّ قيمة (F) بلغت (46.933) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05)؛ وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموجهين التربويين عن أسئلة استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الدرجة الكلية. وقد تبين بعد تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنَّ الفروق لمصلحة الموجهين الذين كان مؤهلهم العلمي (دبلوماً فأعلى).

الجدول (11)

نتائج اختبار (Scheffe) لمقارنة الفروقات بين متوسطات الإجابات لعينة البحث

	متغير البحث (أ)	متغير البحث (ب)	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الدرجة الكلية	معهد فما دون	إجازة جامعية	*23.715-	0.001	38.27-	9.16-
		دبلوم فأعلى	*48.056-	0.000	61.80-	34.31-
	إجازة جامعية	دبلوم فأعلى	*24.341-	0.000	33.91-	14.77-

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ المعلمين أصحاب المؤهل العلمي المرتفع أقدر على تقييم واقع ممارسة الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في العمل التوجيهي بسبب اطلاعهم على آخر المستجدات والتطورات في مجال العلوم التربوية والإدارية، لأن العلوم التربوية في تطوَّر مستمر يستدعي تدريباً واطلاعاً مستمراً على آخر ما توصلت إليه العلوم التربوية وتطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة في المجال التربوي. كما أنَّ المقررات التي يدرسونها في مرحلة دبلوم التأهيل التربوي فأعلى قد تكون في غالبيتها مناسبة لحاجات الميدان التربوي، مما يساعد المعلم على تقدير واقع ممارسة الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في عمل الموجهين التربويين.

وهذا ما يختلف مع دراسة يونس (2009) التي بيَّنت عدم وجود فروق في متوسط تقديرات الموجهين التربويين لدرجة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في محافظة دمشق وفق متغير عدد سنوات الخدمة كموجه تربوي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموجهين: (5 سنوات فما دون، من 6 – 10 سنوات، من 11 –15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (12):

الجدول (12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسط	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المعوقات المتعلقة بوزارة التربية	بين المجموعات	1716.227	3	572.076	15.824	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2819.883	78	36.152			
	المجموع	4536.110	81				
المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1036.555	3	345.518	5.529	0.002	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	4874.726	78	62.496			
	المجموع	5911.280	81				
المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي	بين المجموعات	727.279	3	242.426	2.771	0.047	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	6823.709	78	87.483			
	المجموع	7550.988	81				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10101.042	3	3367.014	8.003	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	32815.506	78	420.712			
	المجموع	42916.549					

نلاحظ من الجدول رقم (12) أنَّ قيمة (F) بلغت (8.003) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,05). وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموجهين التربويين عن استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للموجه التربوي في الدرجة الكلية. وقد تبين بعد تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أنَّ الفروق لمصلحة الموجهين التربويين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فما دون).

الجدول (13)

نتائج اختبار (Scheffe) لمقارنة الفروقات بين متوسطات الإجابات لعينة البحث

مجالات الاستبانة	متغير البحث (أ)	متغير البحث (ب)	اختلاف المتوسط	قيمة (sig)	أدنى قيمة	أعلى قيمة
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	من 6–10 سنوات	6.550	0.762	10.80-	23.90
		من 11–15 سنة	14.838	0.108	2.10-	31.77
		16 سنة فأكثر	*33.052	0.000	13.01	53.09
	من 6–10 سنوات	من 11–15 سنة	8.288	0.619	9.40-	25.98
		16 سنة فأكثر	*26.502	0.006	5.82	47.19
	من 11–15 سنة	16 سنة فأكثر	18.214	0.097	2.12-	38.55

وتعزى تلك النتيجة إلى أنَّ الموجهين التربويين الذين لديهم (5 سنوات) في العمل التوجيهي اكتسبوا من خلال المقررات العلمية التي درسوها حديثاً واطلعوا عليها معارف ومعلومات حديثة ساعدتهم على تعرُّف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمل التوجيهي التربوي.

وهذا يختلف مع نتيجة دراسة يونس (2009) التي بيَّنت عدم وجود فروق في متوسط تقديرات الموجهين التربويين لدرجة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير التوجيه التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمصلحة الخدمة من (5–10) سنوات.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي تقديرات الموجهين التربويين لمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمل الموجهين التربويين في مديريتي التربية في دمشق وريف دمشق وفق متغير المنطقة التعليمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب الفروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد عينة البحث على استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي، تُعزى إلى متغير المنطقة التعليمية (دمشق، ريف دمشق)، وذلك باستخدام اختبار (t-test)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (14):

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات الموجهين تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية فيما يتعلق بمعوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي

مجالات استبانة البحث	متغير المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
المعوقات المتعلقة بوزارة التربية	دمشق	39	36.34	6.625	80	0.458	0.436	غير دالة
	ريف دمشق	43	36.98	6.344				
المعوقات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	دمشق	39	48.23	7.479	80	0.379	0.321	غير دالة
	ريف دمشق	43	48.31	7.311				
المعوقات المتعلقة بطبيعة التوجيه التربوي	دمشق	39	56.52	9.763	80	0.288	0.419	غير دالة
	ريف دمشق	43	56.28	9.217				
الدرجة الكلية	دمشق	39	144.78	22.329	80	0.216	0.357	غير دالة
	ريف دمشق	43	145.53	22.658				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول (14) نلاحظ أن قيمة (ت) قد بلغت (0.216)، والقيمة الاحتمالية (0.357) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، وترفض الفرضية البديلة لأنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات الموجهين التربويين على أسئلة استبانة معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

ويُعزى ذلك إلى أنَّ الموجهين التربويين في كلا المحافظتين يخضعون لنفس الدورات التدريبية التي تقيمها الإدارة المركزية في وزارة التربية، فضلاً عن توافر نفس التسهيلات الإدارية والمادية، ومواجهتهم للمعوقات والمشكلات نفسها في العمل بسبب خضوعهم لنفس التعليمات والأنظمة الإدارية التي تعمل فيها وزارة التربية.

15 . مقترحات البحث: خلص الباحث إلى المقترحات **الآتية:**

15/1– تأكيد إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والموجهين التربويين ومديري المدارس والطلاب ونتائج الاختبارات دلالات هذه النتائج حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.

15/2 – اطلاع الموجهين التربويين على خطط الوزارة الخمسية.

15/3 – توفير الدعم المادي المناسب للتوجيه التربوي حتى يستطيع الموجّه التربوي القيام بأنشطته التوجيهية المخطّطة على أكمل وجه.

15/4 – تقليل نصاب الموجه التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم حتى يستطيع أن يؤدي المهام المطلوبة منه بصورة أفضل ويعمل على تطوير و تأهيل نفسه باستمرار.

15/5 – نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في وزارة التربية وخصوصاً بين الموجهين التربويين من خلال عقد الدورات والندوات.

15/6 – توفير دليل إرشادي عن التخطيط الاستراتيجي يوزع على الموجهين التربويين ومديري المدارس.

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

1. أبو الجديان، زكريا عبد الفتاح. (2012). تطوير النمو المهني للمشرفين التربويين بمدارس وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية في ضوء التجارب العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو معمر، عطية. (2002). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاية وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملكة أروى، اليمن.
3. التميمي، ميسون كامل. (2005). تطوير الإشراف التربوي للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، البرنامج المشترك بين جامعتي عين شمس والقدس، القاهرة، مصر.
4. الجندي، عادل السيد محمد. (2002). **الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي**. الرياض: مكتبة الرشيد.
5. الحارثي، رسماء. (2009). واقع ممارسة مشرفات اللغة العربية بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
6. حافظ، محمد صبري، والسيد البحيري. (2006). **تخطيط المؤسسات التعليمية**. القاهرة: عالم الكتب.
7. حسين، سلامة عبد العظيم.، عوض الله، عوض الله سليمان. (2006). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
8. الحلاق، دينا يوسف عبد الرحمن. (2008). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
9. الخطيب، إبراهيم، الخطيب، أمل. (2003). **الإشراف التربوي فلسفته أساليبه تطبيقاته**. عمان: دار قنديل.

10. السرحاني، محمد بن فاهد. (2007). واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء خطته الإشرافية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
11. سليم، أحمد سليم. (2007). تقويم دورات تدريب الموجهين التربويين الجدد في الجمهورية العربية السورية في الفترة من عام 1996 إلى عام 2005 "دراسة ميدانية". **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق.
12. سليم، أحمد.، سنقر، صالحة. (2012). الاحتياجات التدريبية للموجهين التربويين في الجمهورية العربية السورية كما يراها الموجهون التربويون "دراسة ميدانية في محافظات دمشق وريف دمشق والقنيطرة". **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (28)، العدد (4)، ص. ص: 491– 524.
13. سنقر، صالحة. (2006). **نظريات التوجيه التربوي**. ط1، دمشق: مطبعة جامعة دمشق.
14. الشاعر، عدلي داوود. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. صبح، باسم ممدوح. (2005). تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
16. عباس، محمد وآخرون (2007). **مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
17. عبد الهادي، جودت عزت. (2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
18. العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.
19. غنيمة، محمد متولي. (2005). التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة.
20. الفنيش، أحمد.، زيدان، محمد مصطفى. (2000). التوجيه الفني والتربوي. الطبعة الثانية، بنغازي: دار الكتاب الجديد المتحدة.

21. مدبولي، محمد عبد الخالق. (2001). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين. مجلة كلية التربية، السنة السادسة عشر، العدد 18، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
22. المقادمة، يسرى. (2006). تطوير التخطيط للتعليم العالي في فلسطين بين تحديات الواقع الفلسطيني ومتطلباته التنموية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة الدول العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة عين شمس.
23. نور الدين، مازن سليم. (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. يونس، نزيه حسن حسين. (2009). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

25. 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 .
26. Davies, bent. (2007). from school development plans to a strategic planning framework. (www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf)
27. Gordon, S. (2000). Supervision of Instruction, A Developmental Approach th ED, Allyne and Bacon: Boston .
28. Grant Hambright, Thomas Diamantes. (2004). "Definitions Benefites and Barriers of K -12 Educational Straegic Planning" Journal of Instructional Psychology.
29. Harris, Ben M. (1983). Supervisory Behavior in Education. 3rd ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Inc, New Jersey.
30. Moxley, Suzan. (2003). strategic planning process used in School Districts in the southeastern united states. University of central Florida.