تحديات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار/دراسة ميدانية

م.م. عبدالستار رائف حسن
المديرية العامة لتربية الأنبار
قسم التعليم المهني
sataralmoola1965@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي في المديرية العامة لتربية الأنبار ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي اذ جرى تطوير استبانة لقياس معوقات التخطيط الاستراتيجي مكونه من (43) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي (تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي، تحديات تتعلق بالمشرف التربوي ، تحديات تتعلق بطبيعة الإشراف التربوي، تحديات تتعلق بالإدارة العليا) وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقت على عينة قوامها (30) مشرفا ومشرفة من خارج مجتمع الدراسة فضلا إلى عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في احتساب معامل بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال وفقراته وكذلك استخراج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Guttman Split- Half Coefficient) لمجموع فقرات البحث وكانت (76.4%) وهي درجة معنوية عالية من الثبات طمأنت الباحث قبل تطبيقها.

وانطلقت هذه الدراسة من مشكله بحثية تتمثل بضعف الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات مما يحد من قدرتها على تحقيق الإبداع وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

١. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي والاختصاصي في المديرية العامة لتربية الأنبار.
٢. ماهي التحديات التي تواجههم بمجال التخطيط الاستراتيجي.

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمجالات والفقرات وتحديد معوقات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي، وقد استخدم أيضا اختبار (T-test) وقد أظهرت الدراسة.

أ. إن درجة وجود تحديات للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي والاختصاصي في محافظة الأنبار متوسطة بوزن نسبي (61.435%).

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي والاختصاصي في محافظــة الأنبار علـى اختبار (T test) اذ بلغت المحسوبة (-١,٨٩) وهي اقل من الجدولية عند درجة دلالة إحصائية (0.05) والبالغة (1.99).

ج. ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الاشراف التربوي والاختصاصي فضلا عن اقامة الدورات والورش في هذا المجال.

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

Constraints of strategic planning from the point of view of educational supervisors and specialists in the Directorate General of Anbar province/applied study

Assist. Lecturer: Abdul Sattar R. Hassan
Anbar Education Directorate
Department of Vocational Education

Abstract:

The research aims to identify the challenges facing the strategic planning of the educational supervision and the specialist in the Directorate General of Education Anbar. Through a set of questions and to achieve the objectives of the study was used descriptive approach. In addition to the development of a questionnaire to measure the constraints of strategic planning consists of (43) divided into four areas (The nature of the strategic planning, challenges related to the educational supervisor, challenges related to the nature of educational supervision, challenges related to senior management). Were verified and validated and applied to a sample of 30 supervisors from outside the study community in addition to a number of test, the SPSS statistical program was used to calculate the pearson coefficient between the total score of each field and its intervals. As well as the Guttman Split- Half Coefficient (GFT) for the total number of subjects (76.4%) which is a high degree of stability Assure the researcher before applying them.

This study started from a research problem represented by the lack of awareness of the importance of strategic planning at all levels, which limits their ability to achieve creativity.

1. Identify the reality of strategic planning in the educational supervision and specialist in the Directorate General of Education Anbar.
2. What are the challenges facing them in the field of strategic planning.

The researchers used the statistical averages, standard deviations, relative weights of the fields and paragraphs, and identified the obstacles of strategic planning for the educational supervision and the specialist. The researcher also used the test (T-test):

A. The degree of the existence of challenges to strategic planning in the development of educational supervision and specialist in Anbar province medium with a relative weight of (61.435%).
B. There were no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the challenges of strategic planning of the educational supervision and the specialist in Anbar governorate on the test (T- test) where the calculated (-1.89) is less than the tabular at the degree of statistical significance (0.05) estimated (1.99).
C. Comfort of spreading the culture of strategic planning in the supervision of education and specialist

Keywords: Strategic planning, Educational supervision, Specialist supervision.

المقدمة

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الرئيسة لإدارة المنظمات ومن خلالها تستطيع المنظمة تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها ويعد التخطيط التربوي من أهم مجالات التخطيط في جميع الدول لأنها القاعدة والركيزة الأساسية في تنمية القدرات البشرية وبالتالي عاملا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير طاقات بشرية كفؤة مدربة ومؤهلة تستطيع الانتقال بالتعليم التربوي من وضع أدنى إلى وضع أكثر تطورا.

وانطلاقا من دور الإشراف التربوي والاختصاصي في تطوير التعليم بكل جوانبه وقدرته على تصحيح مساره لابد من الاهتمام به والبحث عن المعوقات التي تعيق أداءه الوظيفي ووضع الحلول المناسبة وهنا برزت الحاجة إلى ضرورة الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في عمل الإشراف التربوي والاختصاصي وتوظيف التخطيط الاستراتيجي لكي يستطيع تحقيق رسالته في ضوء المهام الملقاة على عاتقه بعيدا عن العشوائية والعفوية وقدرته على تحليل نقاط القوة والضعف داخل منظمته.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى المباحث الآتية:

١. اولاً. منهجية الدراسة وفرضياتها.
٢. ثانياً. (الإطار النظري للدراسة) التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي.
٣. ثالثاً. (الإطار التحليلي).

المبحث الاول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة

اولاً. منهجية البحث:

مشكلة الدراسة: يعد مفهوم التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص من المفاهيم التي لاقت اهتمام المتخصصين في علم الادارة والاقتصاد وعلى جميع المستويات اذ يمنح المنظمة القدرة على التأقلم مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتزيد من إنتاجية مخرجاتها.

ورغم اهميته لكن اثبت الواقع عدم وجود علاقة تشابكية بين التخطيط الاستراتيجي والجهات المسؤولة على الجانب الاشرافي والتربوي وهذا يدل على قلة الإدراك بأهمية هذا المفهوم ودوره على عمل المؤسسات التربوية،

لذلك فإننا نجد إن التخطيط الاستراتيجي هو البنى الأساسية في رفع كفاءة أداء الإشراف التربوي والاختصاصي للنهوض بمخرجات التعليم الابتدائي والثانوي والمهني بما يساهم في الحد من الإخفاقات الكبيرة التي تعترض التعليم في العراق بصورة عامة والأنبار بصورة خاصة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

١. تدني مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى القطر وخصوصا في مجال التعليم.
٢. يسعى البحث للنهوض بالإشراف التربوي والاختصاصي في ظل المتغيرات والظروف التي مرت على قطرنا ومحافظتنا على وجه الخصوص.

أهداف الدراسة: يمكن اجمالها بالآتي:

١. الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي لقسم الاشراف في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار من خلال الاستمارة الاحصائية التي وزعت على العينة قيد الدراسة.
٢. التعرف على دلالة الفروق لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بين مشرفي تربية الانبار.

٣. التعرف على التحديات التي تعيق توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي والاختصاصي.
٤. وضع مقترحات للارتقاء بالتخطيط الاستراتيجي وفقا لمؤشرات الأداء.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي والتحليلي وفق المعايير العلمية فضلاً إلى الدراسات المنشورة في هذا المجال وتحليل استمارة الاستبيان لعينة من المشرفين التربويين الاختصاصيين في قضائي الرمادي وهيت التابعين للمديرية العامة لتربية محافظة الأنبار، وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات وفق أدوات المنهج الوصفي الاستبياني اذ تضمنت أربعة مجالات وهي كالآتي:

المجال الأول: تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي وقد تضمن هذا المحور على (8) أسئلة.
المجال الثاني: تحديات تتعلق بالمشرف التربوي والاختصاصي وقد تضمن على (13) سؤالاً.
المجال الثالث: تحديات تتعلق بطبيعة الأشراف التربوي والاختصاصي وقد تضمن ايضا (13) سؤالا.
المجال الرابع: تحديات تتعلق بالإدارة العليا للتعليم وقد تضمن هذا المجال (9) أسئلة.

حدود الدراسة: ويمكن اجمالها كالاتي:

١. الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على المديرية العامة لتربية محافظة الانبار-في قضائي الرمادي وهيت.
٢. الحد البشري: اقتصر البحث على المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار وعددهم (80) مشرفا.
٣. الحد الموضوعي: اقتصر البحث على دراسة تحديات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في تطوير الإشراف التربوي والاختصاصي.
٤. الحد الزمني: هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: بيان مستوى متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير قسم الاشراف في المديرية العامة لتربية الانبار.

الفرضية الثانية: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي والاختصاصي في محافظة الانبار.

الفرضية الثالثة: ما هو التصور المقترح لحل تحديات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي للمشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار حالة دراسية.

ثانياً. الدراسات السابقة:

❖ **دراسة (المدلل، ٢٠٠٣) بعنوان: تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزه في ضوء الاتجاهات المعاصرة:** هدفت الدراسة الى تحديد اهم التحديات التي تواجه عمل الاشراف التربوي في المحافظات قيد الدراسة في ظل التوجهات المعاصرة، ومساعدتهم في تقديم المقترحات المناسبة لمواجهة هذه المعوقات، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة أعدت لهذا الغرض موزعة على المشرفين والبالغ عددهم (141) مشرفا ومشرفة وقد تضمنت الاستبانة (124) فقره واستنتجت الدراسة إن (71%) من المعوقات هي اقتصادية يليه المعوقات الإدارية والتي بلغت 70% يليه المعوقات المهنية فقد بلغت 67% ومن ثم

المعوق الاجتماعي اذ بلغ 65% وقد اوصى الباحث على ضرورة معالجة معوقات العمل في الاشراف التربوي من خلال التخطيط الدقي وزيادة الحوافز المادية والمعنوية التي تساعده في رفع المستوى المعيشي.

- **دراسة (السرحاني، ٢٠٠٧) بعنوان: واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء خطته الإشرافية:** تناول الباحث مجالات عديدة مثل التقويم والقياس والبحوث والدراسات السابقة ومستوى التطور المهني لدي المعلمين والمدرسين وقد تكون مجتمع الدراسة من (184) مشرفا تربويا مستخدما الاستبانة وقد تضمنت (59) فقره موزعة على خمس مجالات وقد توصل الباحثان الى ان المشرفين التربويين لديهم المعرفة التامة بالتخطيط وخصوصا في مجال القياس والتقويم وكانت بنسبة عالية، اما في مجال النمو المهني والبحوث والدراسات فقد كانت معرفتهم عالية لكن استخدامهم لها كان ضعيفاً، وقد اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مجال الاشراف التربوي.
- **دراسة (اللوح، ٢٠٠٧) بعنوان: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية:** فقد استخدم استمارة الاستبيان متبعا فيها المنهج الوصفي وقد وزعت هذه الاستمارة على جميع أعضاء المجالس ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في غزة والبالغ عددهم (241) عضوا وقد توصل الباحثان الى ان نسبة (68%) من العينة قيد الدراسة تؤكد امكانية تطبيق ونجاح التخطيط بسبب توفر جميع الوسائل المتاحة لها وان كانت بنسب متفاوتة لكنها بحاجة الى التطوير بشكل سريع ومستمر.
- **دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧) بعنوان: مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في فلسطين:** اذ هدفت الدراسة في التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين فضلا إلى اثر المتغيرات المتمثلة في (الجنس والمؤهل العلمي ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة ونوع المدرسة) على هذه المشكلة وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموع مديري ومديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (582) مديرا ومديرة اذ استخدم الباحثان استبانة مكونه من (64) فقرة موزعه على ستة مجلات اذ توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات معنوية في درجة مشكلات التخطيط التربوي في مجال المعلمين والطلبة تبعا لمتغير الجنس، ولا توجد فروق معنوية في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية. وقد أوصى الباحثان بضرورة توفير الدعم المالي متمثلا بالمصادر المالية لتطوير عملية التعليم وكذلك بضرورة العمل على زيادة الروابط والعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي الذي يعتبر خير داعم وكذلك التواصل المستمر بين المشرفين التربويين وأولياء أمور الطلبة.
- **دراسة (يونس، ٢٠٠٩) بعنوان: توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظة غزة:** واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارة الاستبيان لجميع مجتمع الدراسة في مديرية التعليم لمحافظة غزة موزعه بين (100) مشرفاً و(51) مشرفة وقد أظهرت الدراسة ان متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها لدى المشرفين والمشرفات كانت متوسطة وبوزن نسبي (64%)، لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس بينما توجد فروق معنوية لمتغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد قاعدة بيانات لجميع الكوادر التدريسية والادارية وضرورة توثيق العلاقة بينهم وبين المجتمع المحلي من خلال مجالس الإباء، فضلا عن عدم

وجدود رؤيا مستقبليه لدى المشرفين التربويين وهي إحدى المعوقات الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة (الكلثم، ٢٠١٢) بعنوان: معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها:** اذ اتبع الباحث المنهج من خلال استخدام استمارة استبيان موزعه على عينة بلغت (143) عضوا وأظهرت الدراسة ان هناك معوقات في التخطيط الاستراتيجي على درجة كبيرة وقد يعود السبب الى الاجراءات الروتينية والمعوقات الادارية وأثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة افراد العينة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لتحديات التخطيط الاستراتيجي للإشراف التربوي

اولاً. معوقات وتحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي: يواجه التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية كغيره من المؤسسات الإدارة مجموعة عديدة من المعوقات والتحديات، اذ تقف عائقا في تحقيق الأهداف والرؤى المرسومة ومن أهم هذه المعوقات هي كالآتي:

١. عدم وضوح الأهداف: إن عدم قدرة المخطط في تحديد الأهداف بشكل واضح رغم أيمان الادارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته وذلك بسبب عدم امتلاكها مقومات وقدرات وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها (الكرخي ،٢٠٠٩: ٤٦).

٢. عوائق بيئية: وتتمثل في التغيرات السريعة وعدم استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة الزمنية وان هذه التغيرات السريعة تستدعي الخطة إلى مواجهة هذه التغيرات الذي تختلف عن الواقع الذي بنيت فيه مما يجعلها أمام عائق كبير في تحقيق أهداف الخطة.

٣. عوائق تنظيمية: وتتعلق بنقص البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية مما يؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي (إدريس، ٢٠٠٣: ٢١).

٤. صعوبة التخطيط ومحدودية التنبؤ: إن التخطيط قبل كل شيء هو التنبؤ بالحوادث الاقتصادية والاجتماعية المقبلة وتغيير لمجراها وبالتالي وفق أهداف معينة فهو يتطلب السعي المستمر لتطوير القدرات الفكرية للقيادات الادارية.

٥. فالتخطيط يحدث في الحاضر ولكنه يواجه المستقبل فعدم الدقة في التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة تعجز عملية التخطيط في التوصل الى التوزيع السليم مما يؤدي الى حدوث مشاكل كبيرة غير متوقعة مما يفقدها من قيمتها. لذلك لابد للخطط من توخي الحيطة واستخدام أفضل الوسائل وطرائق التنبؤ على الأقل التخفيف من بعض المشاكل غير المأخوذة في الحسبان. (غنيم، ٢٠٠١: ٤٤٠).

٦. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية داخل المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعد أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية. (صداره ودايرية، ٢٠١٦: ٢٨).

٧. معوقات تتعلق بالأفراد ومدى مشاركتهم داخل المنظمة: وهي ضرورة السعي الدائم من قبل القيادات الادارية بإقناع الافراد العاملين داخل المنطوة بأهمية التخطيط كمنهج عملي ضمن اداءهم الوظيفي وهو ضروري لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والذي هو جزء من التنمية المستدامة.

٨. ارتفاع تكاليف اعداد الخطة الاستراتيجية: فهو يحتاج الى المزيد من الوقت والجهد فضلا عن البحوث والدراسات، فاهم معوقات نجاح الخطة هو عقبة الموارد المادية التي ينبغي على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها الى التوقف وربما الفشل (أبو دولة وصالحيه، ٢٠٠٥: ٩٤).

٩. ابتعاد القيادات العليا في حل المشكلات الاستراتيجية وانشغالهم بالأعمال اليومية مما يؤثر سلبا على اداء المنظمة وتقدمها الى الإمام (حسين، ٢٠٠٢: ١٩٤).

ثانياً. الإشراف التربوي: هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الواقع الحالي للتعليم والسبل الكفيلة في تقديم الخدمات للعاملين في مجال التربية والتعليم ورفع مستواهم المهني بما يحقق رفع في المستوى التعليمي وتحقيق أهدافها (وزارة التربية العراقية، ١٩٨٥: ٣٣). وهو ايضا عملية قيادية تعاونية تهدف إلى بناء وتنفيذ برنامجا كاملا ومخططا يستخدمه المشرفون التربويون في جمع البيانات والمعلومات عن عناصر العملية التربوية وينبثق من تحليل واقع المجالات الإشرافية ويهدف إلى تحسن العملية التربوية بجميع عناصرها. (حسين، نزيه، ٢٠٠٩: ١٢)، وعليه فان الإشراف التربوي عملية تواصل وتعاون منظم بين القائد التربوي (المشرف التربوي) على العملية التعليمية والمعلم من خلال تبادل الآراء والأفكار والاطلاع على أحدث المستجدات التربوية وتحليل الموقف العلمي بجميع عناصره والتعرف على المشكلات التي تواجه المعلم. (العكر، ٢٠٠٨: ٤٤)، ان الأشراف على التدريب موجه نحو الحفاظ على عمليات التعليم والتعلم في المدرسة وتطويرها (Harris & Ben, 1975: 275).

١. **المشرف التربوي:** هو الشخص الذي تولى مهمة الإشراف التربوي ويسعى إلى تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية من خلال الأساليب والأنشطة الإشرافية سواء كان مشرفا تربوياً أو اختصاصيا (القاسم، الزبيدي، ٢٠٠٩: ١٤).

٢. **أهداف الإشراف التربوي والاختصاصي:** إن الهدف الرئيسي من عملية الإشراف هو العمل على رفع مستوى التعليم والتعلم وتحسين بيئتهما من خلال الارتقاء بجمع العوامل المؤثرة فيهما ومعالجة الصعوبات التي تواجههما (العاجز ودرويش، ٢٠٠٩: ١٨-١٩). وحددت للإشراف التربوي أهداف عامة وخاصة وان الهدف العام والشامل للإشراف التربوي هو تحسين التعليم والتعلم خلال تنمية الطلبة ومن ثم تطوير المجتمع (Barton & Bruckner, 1995: 61).

وقد بين آخرون إلى ما يأتي:

أ. رصد وتحليل ومعرفة الظروف المحيطة في الاشراف ووضع الحلول المناسبة لإنجاح العملية التربوية والإفادة.

ب. رفع مستوى الشعور بأهمية التعليم وابراز هويتها في البيئة الداخلية والخارجية.

ج. تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا من الجهات العليا.

د. الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة التعليمية واستثمارها بأقل جهد ممكن (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥: ٣٧٧)

ه. ضرورة قيام المعلم بتصنيف الطلبة وفقا لقدراتهم ولإمكانياتهم الذهنية.

و. المساهمة في تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية والتدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في تقويمها والاستعانة بالاختبارات وأساليب التقويم المناسبة بما في ذلك تقويم أعمال ونشاطات الطلبة لتحقيق التطوير المنشود (القاسم، الزبيدي، ٢٠٠٩: ٤٥).

٣. **أهمية الإشراف التربوي:** نجد الكثير من الحرف والمهن مثل (الصناعة والزراعة والتجارة) بحاجة إلى إتقان أسرارها من خلال المتابعة والاشراف فحاجة التعليم أكبر وأقوى لأنها الأساس الذي تبنى عليه كل المهن ولعل هناك أسباب عديدة أهمها (Rayan & Cooper, 1980: 137):

أ. ارتباط العملية التربوية ارتباطا وثيقا بالمجتمع وثقافته.

ب. ضرورة قيام المشرف الاختصاصي بالرقابة والمتابعة المستمرة على مهنة التدريس وهنا يبرز دور الاشراف الاختصاصي والتربوي في الكشف على الاخفاقات ووضع الحلول المناسبة لها.

ج. ضرورة التغيير والتجديد في العملية التربوية من خلال البحوث والدراسات.

د. يحتاج المعلم الجديد مهما كانت قدراته الذهنية والعلمية إلى التوجيه والمساعدة.

ه. ضرورة استخدام الطرق الحديثة في التدريس من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال (الحريري، ٢٠٠٦: ١٥).

٤. **خصائص الإشراف التربوي والاختصاصي:** إن أي نظام إداري لابد أن يتمتع ببعض نقاط الضعف والقوة هذا هو حال الإشراف التربوي والاختصاصي فلابد من التعرف على هذه الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث وهي كالاتي (وزارة المعارف، السعودية، ٢٠٠٩: ٤١):

أ. هو عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من حيث التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقييم والتقويم اذ تقضي على العلاقة السلبية بين المشرف التربوي والمعلم أو المدرس وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشاكل التربوية وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ب. الإشراف التربوي هي عملية تتصف بالاستمرار ولاتنتهي عند مفارقته للمدرسة وإنما هي عملية متواصلة ومتممة بين المشرف اللاحق والمشرف السابق.

ج. الاشراف التربوي هو عملية مراقبة ومتابعة وتقييم للكوادر التعليمية والتدريسية وتوجيههم بالشكل الصحيح وعدم وقوعهم في الخطأ، وإن الإشراف التربوي عملية قيادية تتوافر فيها مقومات الشخصية القوية التي يستطيع التأثير في المعلمين والطلبة وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التربوية وتعمل على تنسيق جهودهم من اجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

٥. **كفايات المشرف التربوي:** يسعى الكثير من المشرفين التربويين في تطوير المنظومة التعليمية اذ يقع على عاتقه الدور الأكبر في تحقيق هذا الهدف ولكي يستطيع تحقيق ذلك يجب أن يكتسب مجموعة من الكفايات والمهارات وسوف نذكر أهم هذه الكفايات وهي كالآتي (www.uobabylon.iq):

أ. الكفايات التربوية المهنية: وهي كفايات تأتي من خلال الممارسة الطويلة في الاشراف والتدريس مما تمكنه من التغيير والتجديد والإبداع في تطوير العملية التعليمية وحسن التخطيط وثقافته العامة.

ب. الكفايات الشخصية: وتعتمد على قدرة المشرف في التعاون والاتصال مع الاخرين واتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب وكذلك القدرة على استثمار الوقت استثمارا ايجابيا موجها نحو تحقيق الأهداف التربوية

ج. الكفايات العلمية: وهي قدرة المشرف على تنظيم الأفراد وإدارتهم وتوثيق العلاقة بين المجتمع والمدرسة وتطوير أساليب التدريب وقدرته على تعديل في الأنظمة التعليمية القائمة (حمدان، ١٩٩٢: ٦٧).

د. كفايات التخطيط: وهي قدرة المشرف التربوي على تصميم خطة سنوية للمعلمين المبتدئين في ظل الامكانات المتاحة على ان تكون خطة مرنه لتنفيذ المناهج الدراسية مع مراعاة الأولويات والحاجات الميدانية الملحة.

ه. كفايات البحث: البحث التربوي مهمة أساسية ضمن المهام المنوطة بالمشرف التربوي فيجب على المشرف التربوي دراسة البحوث التربوية خاصة البحوث الإجرائية وكذلك القدرة على تحسين المشاكل التربوية وتحديد أبعادها (www.mecenter.blogspot).

و. كفايات القيادة: يجب أن تتوفر في المشرف التربوي مقومات الشخصية القوية التي يستطيع التأثير في الكادر التعليمي والطلبة وتعمل على تنسيق جهودهم من اجل تحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها.

ز. كفايات التقويم والمتابعة: وهي قدرة المشرف التربوي على استخدام أساليب التقويم في الموضوعية والصدق والثبات فهي الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي حددها برنامج الإشراف.

ح. كفايات التدريب: وهذه أبرز كفايات المشرف التربوي وتتمثل في تنمية كفاية العاملين من معلمين ومديرين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم ورسم برامج التدريب والمتابعة وجعله نظاما مستقرا وقد يكون ميدانيا او عن طريق الدورات التدريبية (القاسم والزبيدي، ٢٠٠٩: ٢٥-٢٦).

المبحث الثالث: (الجانب التطبيقي)

تناول هذا المبحث عرضا للإجراءات وطريقة الدراسة التي استخدمت لتحقيق الهدف من الدراسة المنهجية للمجتمع الذي تم اختياره ومجموع العينة التي استخدمت والأداة التي اتبعت في جمع البيانات وكذلك التحقق من صدق وثبات العينة والمعالجات الإحصائية من اجل الحصول على نتائج دقيقه في تحليل البيانات للإجابة على الأسئلة.

اولاً. منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف بوصفه المنهج الملائم للدراسة، فهو يعطي التحليل والتفسير العملي المنظم وبشكل كمي من خلال جمع البيانات للظاهرة قيد الدراسة.

ثانياً. عينة الدراسة: تناولت الدراسة على عينة قوامها (80) مشرفا (تربويا واختصاصيا) التابعين إلى المديرية العامة لتربية محافظة الانبار في قضائي الرمادي وهيت للعام الدراسي 2017-2018 وتم توزيع استمارة الاستبيان صالحه للتحليل الإحصائي والجداول الآتية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

الجدول (١): مجتمع الدراسة حسب الجنس ومكان العمل

المديرية	مشرف تربوي		مشرف اختصاصي		مجموع الإشراف		المجموع الكلي	النسبة المئوية
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث		
تربية الرمادي	15	2	35	3	50	5	55	68.75
تربية هيت	7	1	16	1	23	2	25	31.25
المجموع	22	3	51	4	73	7	80	100

المصدر: استمارة الاستبيان.

الجدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	73	91.25
أنثى	7	8.75
المجموع	80	100

المصدر: استمارة الاستبيان.

الجدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	3	3.75
بكالوريوس	60	75
ماجستير	5	6.25
دكتوراه	12	15

المصدر: استمارة الاستبيان.

الجدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الإشراف

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	20	25
من 5-10 سنوات	52	65
أكثر من 10 سنوات	8	10
المجموع	80	100

المصدر: استمارة الاستبيان.

ثالثاً. أداة الدراسة (الاستبانة): قام الباحث بتطوير استبيان للتعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار من وجهة نظر المشرفين التربويين والاختصاصيين مستفيدا من الدراسات السابقة كدراسة (نزيه حسن حسين يونس). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة. فضلا عن آراء المختصين التربويين في تطوير الاستبانة كأداة للدراسة اذ تضمنت أربعة مجالات وهي كالآتي:

مجالات الاستبانة عدد الفقرات

وقد تضمنت الاستبانة (43) فقره موزعه على أربعة مجالات.

١. تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي (8 فقرات)
٢. تحديات تتعلق بالمشرف التربوي والاختصاصي (13 فقرة)
٣. تحديات تتعلق بطبيعة الأشراف التربوي والاختصاصي (13 فقرة)
٤. تحديات تتعلق بالإدارة العليا للتعليم (9 فقرات)

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي إذ حددت خمسة مستويات وهي (5) أوافق بشده (4) أوافق (3) متردد (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة إذ تحتل (5) مرتفعة لدرجة الاستخدام كما تمثل الدرجة (1) درجه متدنية.

الفرضية الأولى: مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى المشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية الأنبار، ويمكن التأكد من هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين المجالات الأربعة فضلا إلى إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك الأوزان النسبية لكل مجال من المجالات.

١. صدق الاستبانة: جرى التحقق من صدق الاستبانة من خلال عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (30) مشرفا ومشرفة من خارج مجتمع الدراسة وتم حساب معامل بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال وكل فقره من فقرات المجال وذلك باستخدام برنامج SPSS الإحصائي كما في الجدول الآتي:

الجدول (٥): معامل ارتباط كل مجال من المجالات مع الدرجة الكلية للمجالات

المجال	الفقرات	المجموع
الأول	التحديات الخاصة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	0.751(**)
الثاني	التحديات الخاصة بالمشرف الاختصاصي والتربوي	0.886 (**)
الثالث	تحديات تتعلق بطبيعة الإشراف	0.951(**)
الرابع	تحديات تتعلق بالقيادة التعليمية العليا	0.833 (**)

من الجدول (٥) يتبين ان هناك ارتباط بين المجالات جميعا فضلا عن الدرجة الكلية وهي ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني يتمتع بدرجه عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

٢. ثبات الاستبانة: من اجل تحديد ثبات الاستبانة تم استخراج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) لمجموع فقرات المجال قيد البحث وقد كانت (76%) وهي درجة جيده لقبول الاستبانة.

نتائج الدراسة وتفسيرها: نقوم في هذا المحور بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الفرضيات وتفسيرها وبيان الأسباب.

الجدول (٦): المتوسطات والانحراف المعياري والاوزان النسبية لكل فقره من المجال الأول الخاص (التحديات الخاصة بطبيعة التخطيط الاستراتيجي)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
1	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	2.57	0.995	51.43	5
2	اعتبار الرؤيا مجرد شعارات يصعب تحقيقها	3.45	0.979	69.02	4
3	هناك صعوبة تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه الأشراف التربوي والاختصاصي تحليل (SWOT)	3.69	0.966	73.83	1
4	لا توجد قاعدة بيانات ومعلومات تبنى عليها أهداف خطة المشرف التربوي	3.50	0.955	69.93	3
5	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي	2.55	0.984	50.99	6

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
6	المتغيرات الخارجية وأثرها على النشاط الاشرافي وصعوبة التنبؤ في الخطط المستقبلية	2.44	0.995	48.89	8
7	المتغيرات الداخلية وأثرها على النشاط الاشرافي وصعوبة التنبؤ في الخطط المستقبلية	2.49	0.935	49.85	7
8	يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى وقت وتكلفه كبيرين	3.63	0.930	72.54	2
	المتوسط العام للمحور	3.04	0.9673	%60.81	

يتضح من الجدول أعلاه ان أعلى فقرتين في **المجال الأول** هي الفقرة (3) والفقرة (8) ويمكن توضح هاتين الفقرتين بالآتي:

- الفقرة (3) والتي نصت على (هناك صعوبة في تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه الأشراف التربوي والاختصاصي (تحليل S.W.O.T) اذ جاءت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي قدرة (73.83%) وذو درجة مرتفعة ونرى إن سبب ذلك يعود الى إن المشرفين التربويين والاختصاصيين بسبب عدم إدراكهم لأهمية البنية الداخلية وكيفية تحديد نقاط الضعف والقوه وعدم وعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها الى فرص وتحديات.
- الفقرة (8) والتي اكدت على (احتياج التخطيط الى وقت وتكلفه كبيرين) بوزن نسبي قدره (72.54%) ويمكن تفسير ذلك إلى ما يأتي:

١. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى تشكيل فرق متكاملة وإعداد خطط متنوعة وبحوث وخبراء وهذا يحتاج الى وقت وجهد كبيرين.
٢. الوقت المخصص للمشرف التربوي بسبب الأعباء الكبيرة وعدد المدرسين والمعلمين المكلف بالإشراف عليهم تجعله أمام وقت قصير اتجاه هذه الأعباء.
٣. التخطيط الاستراتيجي يمر بمراحل عديدة وكل مرحلة من هذه المراحل يحتاج الى مهارات وتحضيرات وكل هذا يحتاج الى تخصيصات مالية.

أدنى فقرتين في المجال الأول هما (2) و (4):

- الفقرة (2) والتي اكدت على (اعتبار الرؤيا مجرد شعارات يصعب تحقيقها) اذ جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (69.02%) وبدرجة متوسطة ويعزى السبب الى ضعف المعرفة بمفهوم الرؤيا الاستراتيجية وقلة قناعة المشرفين به في ظل ظروف غير مستقرة من جميع النواحي (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (يونس، ٢٠٠٩)، إذ يرى إن مفهوم الرؤيا هي إحدى المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.
- الفقرة (4) والتي نصت على (لا توجد قاعدة بيانات ومعلومات تبنى عليها أهداف خطة المشرف التربوي) اذ احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.93%) ويعزو الباحثان ذلك الى التخبط لدى القائمين في عملية التخطيط وعدم إشغالها من قبل ذوي الاختصاص وجهلهم بأهمية هذه القاعدة من البيانات مما لها من أثر في اختصار للوقت والجهد فضلا الى دقة ونجاح التخطيط الاستراتيجي.

المجال الثاني:

الجدول (٧): المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقره من فقرات المجال الثاني الخاص بـ (التحديات الخاصة بالمشرف الاختصاصي والتربوي)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
1	المشرف التربوي يرى ان التخطط هو مسؤولية القيادة الادارية العليا	2.75	0.968	55.09	10
2	عدم قناعة المشرف التربوي بالتخطيط الاستراتيجي	3.19	0.973	63.71	5
3	قلة اهتمام المشرف التربوي والاختصاصي بدورات التخطيط الاستراتيجي	3.16	0.978	63.25	4
4	ضعف خبرة المشرف التربوي والاختصاصي بإجراءات التخطيط الاستراتيجي	3.13	0.944	62.67	6
5	ضعف المهارات الادارية الخاصة بالتخطيط لدى المشرف التربوي	3.13	0.998	62.53	7
6	ضعف الرؤيا والصياغة المستقبلية للمشرف التربوي	3.10	0.975	62.09	9
7	قلة معرفة المشرف التربوي والاختصاصي بصياغة رسالة الاشراف التربوي	2.79	0.981	55.8	11
8	ضعف الكفاية في اجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)	3.19	0.935	65.18	2
9	قلة الوقت المتاح للمشرف التربوي والاختصاصي لمتابعة خطته الاستراتيجية في مؤسسات تربوية	2.45	0.977	49	13
10	اعتماد المشرف التربوي على الخطة التقليدية مما يحول من استخدام التخطيط الاستراتيجي	2.58	0.893	51.6	12
11	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي والاختصاصي	3.50	0.984	70	1
12	قلة استخدام الاساليب العلمية في التنبؤ من قبل المشرف التربوي	3.12	0.928	62.40	8
13	ضعف قدرة المشرف التربوي والاختصاصي في تحديد الاحتياجات وترتيب الاولويات	3.26	0.976	65.16	3
	المتوسط العام للمحور	3.02	0.962	60.6%	

يتضح من الجدول (٧) ان اعلى الفقرات هي:

- الفقرة (11) والتي نصت على "(كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي والاختصاصي)"، اذ احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70%) إذ نرى إن سبب ذلك يعود الى ارتفاع نصيب المشرف التربوي والاختصاصي من الإشراف على المدرسين أو المعلمين فضلا الى كثرة التقارير التي يقوم بها المشرف واللجان التحقيقية فضلا الى واجبه في الإشراف على المراكز الامتحانية واشتراكه في الدورات الداخلية.
- الفقرة (8) والتي نصت على "(ضعف كفاية المشرف التربوي والاختصاصي في إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)". اذ نرى إن ذلك يعد أمرا طبيعيا بسبب صعوبة تحليل الفرص والتحديات التي تواجه المشرف التربوي والاختصاصي.

أما أدنى الفقرات فهي:

- الفقرة (10) والتي تنص على (اعتماد المشرف التربوي على الخطة التقليدية مما يحول من استخدام التخطيط الاستراتيجي) فقد احتلت المرتبة (الثانية عشر) بوزن نسبي (51.6%) اذ يعتقد الباحثان إن هذا الآمر يطابق الواقع بسبب جهل أكثر المشرفين التربويين والاختصاصيين بمفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الجودة الشاملة لانعدام اشتراكهم في هكذا دورات وان وجدت فهي لأعداد محدودة جدا لذلك يفضل النمط التقليدي في التخطيط الذي اعتاد عليه.
- الفقرة (9) والتي نصت على (قلة الوقت المتاح للمشرف التربوي والاختصاصي لمتابعة خطته الاستراتيجية في مؤسسات تربوية) اذ احتلت المرتبة (الثالثة عشر) بوزن نسبي (49%) وقد جاءت بالمرتبة الأخيرة لان هذا يتطابق مع الفقرة (11) من هذا المجال بسبب الأعباء الملقاة على عاتق المشرف والتي تحول من قدرته في تنفيذ وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (٨): المتوسطات والانحراف المعياري والاوزان النسبية لكل فقره من فقرات المجال الثالث الخاص بـ (تحديات تتعلق بطبيعة الإشراف)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
1	عدم استقلالية الاشراف التربوي.	3.45	0.986	69	3
2	تقلص الاهتمام عالميا بالإشراف التربوي.	2.47	0.990	49.37	11
3	ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي لعملية التخطيط الاستراتيجي.	2.40	0.971	47.98	12
4	ميزانية الإشراف التربوي ليس مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.	3.47	0.937	69.3	2
5	أهداف الإشراف التربوي والاختصاصي غير محددة بدقة.	2.65	0.905	53.05	9
6	أهداف الإشراف التربوي قصيرة المدى	2.69	0.987	53.75	8
7	عدم توافق اهداف الاشراف التربوي مع البيئة الخارجية.	2.85	0.910	56.94	10

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
8	التركيز على أساليب إشرافية تناسب التخطيط الاستراتيجي.	3.40	0.959	68.08	4
9	يستخدم المشرف التربوي والاختصاصي الاساليب الإشرافية المعاصرة.	2.36	0.945	47.18	13
10	ضعف مرونة الاشراف في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.	2.69	0.916	53.83	7
11	عدم اهتمام الاشراف بالطلاب واولياء الامور والتركيز على المعلمين والمدرسين.	3.40	0.933	67.93	5
12	هناك تواصل للإشراف التربوي والاختصاصي مع مؤسسات المجتمع المدني.	3.27	0.954	65.32	6
13	ضعف التواصل بين الاشراف التربوي والاختصاصي مع أولياء الأمور.	3.47	0.987	69.4	1
	المتوسط العام للمحور.	2.923	0.952	%59.39	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي:

إن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة (13) والتي توضح "(ضعف التواصل بين الإشراف التربوي والاختصاصي مع أولياء الأمور)" والتي جاءت بالمرتبة الأولى اذ قدر وزنها النسبي (69.4%) وبدرجة مرتفعة بسبب عدم التواصل الا في حالات نادرة وعدم حصولهم على دعوة من قبل مدراء المدارس وهذا ما تؤيده دراسة (أبو عيشة، ٢٠٠٧) لذا فمن الضروري حضور المشرف اجتماعات مجلس اولياء الامور وبشكل مستمر.
- الفقرة (4) والتي تناولت "(ميزانية الإشراف التربوي ليس مناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي) اذ جاءت بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (69.3%) وحصلت على درجة مرتفعة اذن نجد إن المشرفين التربويين والاختصاصيين يرون إن الميزانية المخصصة لهم غير مناسبة مع النشاطات الإشرافية الموكلة إليهم مما يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي صعبة التنفيذ.

أما أدنى فقرتين هما:

- الفقرة (3) والتي نصت على (ضعف ملائمة الهيكل التنظيمي للإشراف التربوي لعملية التخطيط الاستراتيجي) والتي احتلت المرتبة (الثانية عشر) بوزن نسبي (47.98%) وهذا واضح من عدم وجود استراتيجية واضحة للتخطيط الاستراتيجي وعدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الترابط فيما بينهما.
- الفقرة (9) والتي نصت على (يستخدم المشرف التربوي والاختصاصي الأساليب الإشرافية المعاصرة) والتي احتلت المرتبة (الثالثة عشر) بوزن نسبي (47.18%) وهذا هو واقع الحال اذ

نرى إن المشرف التربوي يعتمد على الأساليب التقليدية في أداء واجباته الإشرافية وابتعاده عن التواصل العلمي والتكنولوجي وعدم استخدامه الأجهزة الحديثة (الحاسوب) في انجازه أعماله.

الجدول (٩): المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقره من فقرات المجال الرابع الخاص (تحديات تتعلق بالقيادة التعليمية العليا)

ت	الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب
1	ضعف إيمان الإدارة العليا للتعليم بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	3.01	0.955	60.20	9
2	وجود الخبراء والمختصين بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا للتعليم.	3.32	0.979	66.47	4
3	عدم وجود ميزانية مناسبة لهذا النوع من التخطيط.	3.03	0.981	60.60	8
4	اقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين والاختصاصيين عن التخطيط الاستراتيجي.	3.08	0.910	61.62	7
5	ضعف منح حوافز مادية ومعنوية للمشرفين الذين يطبقون التخطيط الاستراتيجي.	3.61	0.981	72.18	1
6	إهمال تطبيق التغذية الراجعة للمشرف في مجال التخطيط.	3.11	0.994	62.2	5
7	المشرف التربوي والاختصاصي لديه الاطلاع الكامل على الخطة الخمسية للوزارة.	3.41	0.845	68.28	3
8	ليس هناك جديه في تقليل نصاب المشرف التربوي والاختصاصي لخطته الإشرافية على المعلمين والمدرسين.	3.53	0.975	70.6	2
9	عدم الاهتمام بتعيين المشرفين التربويين أصحاب الكفاءات العلمية.	3.10	0.866	62.05	6
	المتوسط العام للمحور	3.24	0.942	%64.91	

من الجدول أعلاه يتضح:

إن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة (5) والتي نصت على "(ضعف منح حوافز مادية ومعنوية للمشرفين الذين يطبقون التخطيط الاستراتيجي) اذ احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي (72.18%) وبدرجه مرتفعة وهذا دليل على إن الإدارات العليا لم تعير أي اهتمام إلى التقارير التي يرفعها المشرف التربوي وعدم دراستها بدقه وتقييمها بصورة مستمرة وإنما اعتبرته عمل روتيني مما جعل هذا الجهات عدم فرزها وتقيمها وتقديم المكافئات والحوافز المادية والمعنوية للمتميزين من المشرفين التربويين وان وجدت فهي قليله سواء كانت للمستمرين في الخدمة أو المتقاعدين.

- الفقرة (8) والتي نصت على (ليس هناك جدية في تقليل نصاب المشرف التربوي والاختصاصي لخطته الإشرافية على المعلمين والمدرسين) اذ احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي قدره (70.6%) وبدرجة مرتفعة، إننا نرى إن نصاب المشرف التربوي والاختصاصي من المعلمين والمدرسين المكلف بمتابعتهم هو كبير جدا مما يجعله مرتبك في أداءه الوظيفي ومنهمكا في متابعتهم وكتابة التقارير الدورية والسنوية وابتعاده عن تطوير نفسه وضعف قابليته بأداء مهام أخرى كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لذا يجب تخفيض نصاب المشرف من خلال قبول مشرفين جدد يتناسب وأعداد الطلبة ووضع إليه لذلك مستقبلا.

أما ادني فقرتين هما

- الفقرة (3) والتي نصت على (عدم وجود ميزانية مناسبة لهذا النوع من التخطيط) والتي احتلت المرتبة الثامنة وبوزن نسبي قدره (60.06%) اذ احتلت درجة متوسطة وهذا يدل على واقع الحال بعدم وجود ميزانيه مناسبة ومستقلة لهذا النوع من التخطيط وان أقيمت دورات في مجال الجودة فهي محدودة وقصيرة جدا لا تلبي الطموح وغير مفيدة والقائمين عليها ليس من ذوي الاختصاص.
- الفقرة (1) والتي نصت على "(ضعف إيمان الإدارة العليا للتعليم بأهمية التخطيط الاستراتيجي)" والتي احتلت المرتبة (التاسعة) وبوزن نسبي (60.20%) وبدرجة متوسطة ويرى الباحثين إن المشرفين التربويين على قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لكن هناك عوائق تواجه الإدارة العليا في تنفيذ وتطبيق هذا النوع من التخطيط بسبب التكاليف وقلة الكوادر التخصصية والظروف المادية التي يمر بعد قطرنا فضلا إلى إنها في بداياتها الأولى اذ تم البدء بتطبيق نوع من أنواعها وهي الجودة الشاملة على مستوى المدارس بجميع مراحلها.

الفرضية الثانية: للإجابة على الفرض الثاني من الأسئلة والتي تنص على (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معوقات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي والاختصاصي للمديرية العامة لتربية محافظة الانبار.

بناءً على اختبار (t) لعينة واحده تم قبول فرضية العدم وهي تنص على عدم وجود تحديات أو معوقات في التخطيط الاستراتيجي للمشرفين التربويين والاختصاصيين في محافظة الأنبار اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.89) وهي اقل من القيمة الجدولية عند درجة مستوى دلالة (0.05) والبالغة (1.99).

الفرضية الثالثة: للإجابة عليها والمتعلق ماهي تحديات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي للمشرفين التربويين والاختصاصيين في المديرية العامة لتربية الانبار.

اظهر البحث أن هناك تحديات ومعوقات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي حسب المقياس الذي تم وضعه، اذ ان المتوسطات الحسابية لاستجابة افراد عينة الدراسة عن تحديات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية الانبار من وجهة نظر المشرفيين الاختصاصيين والتربويين تراوحت بين (2.92-3.24) وبدرجة متوسطة للاستبانة وجاء ترتيب المتوسط حسب ما موضح في الجدول رقم (١٠) وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة (3.055) ويعكس درجة تحدي متوسطة اذ يمكن التخفيف او الحد من هذه التحديات من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (١٠): قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان والترتيب لكل مجالات المحاور الكلية

المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
المجال الأول: تحديات تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي	8	3.04	0.967	60.84%	2
المجال الثاني: تحديات تتعلق بالمشرف التربوي	13	3.02	0.96	60.60%	3
المجال الثالث: تحديات تتعلق بالإشراف التربوي	13	2.92	0.952	59.39%	4
المجال الرابع: تحديات تتعلق بالإدارة التعليمية العليا	9	3.24	.9420	64.91%	1
الدرجة الكلية والمتوسطات	43	3.055	0.955	%61.435	

الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً. الاستنتاجات: من خلال تحليل البيانات تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات لعل أهمها:

١. ضعف كبير في فهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة العليا وكذلك المشرفين التربويين والاختصاصيين.
٢. عدم وجود رؤيا واضحة للتخطيط الاستراتيجي في مجال الاشراف.
٣. ضعف التنسيق بين الادارة العليا ومسؤولي الاشراف في مجال التخطيط الاستراتيجي.
٤. ضعف الدعم المادي والمعنوي للنهوض بالمشرف التربوي والاختصاصي وفي جميع المجالات
٥. اقتصار اقامة الدورات على فئة محددة فيمن المشرفيين التربويين.
٦. عدم الاطلاع على تجارب خارجية في مجال التخطيط التربوي والاشرافي.

ثانياً. التوصيات:

١. نشر ثقافة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي
٢. وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة للإشراف التربوي والاختصاصي.
٣. العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزاء لا يتجزأ من العمل اليومي.
٤. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمتميزين من الإشراف التربوي والاختصاصي في ضوء تقارير التقييم السنوية.
٥. إقامة الدورات المكثفة في مجال التخطيط الاستراتيجي وعلى كافة المستويات الإدارية ومن ذوي الاختصاص.
٦. اشراك الاشراف التربوي والاختصاصي في دورات خارجيه وبالذات من ذوي الاختصاصات المقاربة في مجال الادارة.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح:

١. ابو عيشة، عبدالله صالح، (٢٠٠٧)، مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، اطروحة دكتوراه منشورة مقدمة الى جامعة النجاح الوطنية.

٢. السرحاني، محمد بن فاهد، (٢٠٠٧)، واقع كفاية التخطيط لدى المشرف التربوي في ضوء الخطة الإشرافية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
٣. المدلل، نعيمة خليل، (٢٠٠٣)، تصور مقترح لمواجهة معوقات الاشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٤. العكر، نجلاء السيد عبد الحميد، (٢٠٠٨)، دور الاشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجهه معلمي التكنولوجيا والعلوم، رسالة ماجستير (منشورة) كلية التربية، الجامعة الاسلامية.
٥. اللوح، عادل منصور سلمان، (٢٠٠٧)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (منشورة) مقدمة إلى كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٦. صداره، احلام و دايرية، ريم، (٢٠١٦)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة العربي التسبي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية.
٧. يونس. نزيه حسن حسين، (٢٠٠٩)، رسالة ماجستير توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير (منشورة) مقدمة إلى كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

ب. الكتب:

١. الحريري، رافد، (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان، الطبعة الاولى.
٢. ادريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٣)، المدخل الحديث في الادارة العامة، الدار الجامعة الاسكندرية، مصر، ط ٢.
٣. الكرخي، مجيد، (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج، عمان. الاردن، الطبعة الثالثة.
٤. حمدان، محمد، (١٩٩٢)، الاشراف التربوي في التربية المعاصرة مفاهيم واساليب وتطبيقات، دار التربية الحديثة، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.
٥. عطاري، عارف وصالحه، بيان ومحمود، ناريمان، (٢٠٠٥)، الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العلمية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٦. غنيم، عثمان محمد، (٢٠٠١)، التخطيط اسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية.

ج. الدوريات:

١. ابو دولة، جمال داوود وصالحية، لؤي محمد، (٢٠٠٥)، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعيين العام والخاص الاردنية، المجلة العربية للإدارة، عدد١، مجلد ٢٥.
٢. العاجز، فؤاد علي وحلس، داود درويش، (٢٠٠٩)، دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
٣. القاسم، بديع محمود والزبيدي، محمود عبد الكريم، (٢٠٠٩)، الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والافاق، العدد ٥، مجلة الدراسات التربوية.

٤. الكلثم، حمد مرضي وبدرانه، حازم علي، (٢٠١٢)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، العدد ١٠، المجلد الخامس.
٥. حسين، حسن مختار، (٢٠٠٢)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، العدد ٦، مجلة التربية، الجمعية العربية للتربية المقارنة والادارة التعليمية.
٦. محمد الدريدح، من اجل تأسيس علمي للنموذج في الاشراف بالكفاءات www.mecenter.blogspot.
٧. فارس مطشر حسن الخشخشي، (٢٠١١)، كلية التربية للعلوم الانسانية، قسم اللغة العربية (www.uobabylon.iq).
٨. وزارة المعارف السعودية، دليل المشرف التربوي، (٢٠٠٠) www.manhal.net.
٩. الجمهورية العراقية، وزارة التربية العراقية، ١٩٨٥مديرية الإشراف التربوي، دليل المشرف التربوي، بغداد، مطبعة وزارة التربية: www.dawahmemo.com/download.php?id=2609

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Barton,W., Hand Brueckner-LGsupervision, Asacial process 3rd, v.x applton-1955.
2. Harris, Ben, N. supervisory Behavoir inEducation, (1975), 2rd, ed Engle wood cliffs: prentice Hall.