(بسم الله الرحمن الرحيم)

كلية التربية
المجلة التربوية
***

المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم وسبل مواجهتها

إعداد

د. فيصل بن علي الغامدي
أستاذ مساعد بقسم قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية بجامعة الباحة

د. محمد عبد الكريم علي عطية
أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية بجامعة الباحة

د. عمير بن سفر الغامدي
أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية بجامعة الباحة

المجلة التربوية. العدد الثامن والستون . ديسمبر ٢٠١٩م
Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في آراء أفراد العينة حول واقع تلك المعيقات والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، والنصاب الإشرافي)، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية والبالغ عددهم (١٨٢) مشرفًا، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجمها (١٠٢) مشرفًا تربويًا، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت من (١٨) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم جاءت عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٥٩)، وكان من أهم المعيقات كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، وارتفاع النصاب الإشرافي للمشرفين التربويين، وقلة الميزانيات اللازمة لتنفيذ المشرف التربوي للأنشطة التربوية المختلفة، وقلة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المشرف التربوي، إضافةً إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي مقابل المهام العديدة المكلف بها، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، والنصاب الإشرافي.

الكلمات المفتاحية: المعيقات؛ المشرف التربوي، منطقة الباحة التعليمية.

.

Obstacles Facing the Educational Supervisors in Al-Baha Educational Region from their Point of View and the Ways of Confronting them

Faisal A. Alghamdi (١)

Mohamed A. Attia (٢) Omear S. Alghamdi (٣)

١. Assistant Professor Educational Administration and Planning Dept., Faculty of Education, Albaha University.

٢,٣. Associate Professor Educational Administration and Planning Dept., Faculty of Education, Albaha University.

ABSTRACT

The study aimed to identify the reality of obstacles facing the educational supervisors in Al-Baha Educational Region from their point of view, and if there are exist statistically significant differences at the level (α≤٠.٠٥) between the means responses of the study sample about (educational qualification, specialization, experience years in the educational supervision, and the number of teachers to which supervision he is assigned). The descriptive survey method was conducted to collect data, and the study population was represented in all educational supervisors in Al-Baha educational region, numbering (١٨٢) supervisors. The sample of the study was selected by random sampling method and the sample size was (١٠٢) educational supervisors. A questionnaire was used as a tool of study consisting of (١٨) items. The study revealed that the obstacles facing educational supervisors came with a high degree. These obstacles are the administrative tasks assigned to the educational supervisor increasing the number of teachers supervised by the educational supervisor, the lack of budget in order to implement the necessary educational activities, the lack of incentives and rewards, in addition to the lack of powers granted to the supervisor. The study also found that there were no statistically

significant differences between the mean responses of respondents on the obstacles facing them attributed to (educational qualification, specialization, experience years in the educational supervision, and the number of teachers to which supervision he is assigned.

Keywords: Obstacles; Educational Supervisor, Al-Baha Educational Region.

مقدمة:

إن التطورات العلمية والتكنولوجية لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي كمخرج نهائي تتفاعل فيه المدخلات والعمليات معًا بصورة مستمرة، والمؤسسات التعليمية المختلفة كأحد هذه المؤسسات تضع في اعتبارها أهمية الارتقاء بمستوى كافة أبعادها وعناصرها، وتقييم أدائها وفق مؤشرات عالية التوقع، فالتطور المنشود في أدائها يتطلب العمل المستمر في اتجاه تحقيق الأهداف المختلفة مع أهمية التأكيد على جودة الأداء المؤسسي بما يضمن تطابق النتائج مع الأهداف، وبتطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية يتحقق التكامل بين كافة الأبعاد والمكونات الخاصة بتلك المؤسسات؛ وأصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءًا مهمًّا في استراتيجيات المؤسسات، وعاملًا حاسمًا في نجاح عمليات التطوير والتغيير.

ومن أهم المدخلات الخاصة بالمؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص المدخلات المتعلقة بالقوى البشرية؛ وذلك لأنها تمثل أساس تحقيق التطور النوعي في أدائها وتحسين مستوى مخرجاتها، كما أن هذه القوى البشرية لها دورها المهم في الارتقاء بمستوى العمل المكلفة به، وبالتالي تحقيق أهداف التنمية الشاملة التي ينشدها المجتمع الذي تتواجد فيه هذه المؤسسات، حيث أن دور هذه المؤسسات لا يقل أهمية عن المؤسسات الأخرى في المجتمع، والتي يمكنها جعل هذا المجتمع في مقدمة المجتمعات، كما أنها تعد الأداة الرئيسة في إحداث التقدم واللّحاق بركبه، وأساس تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، كما أن دورها مهم في رفع كفاءة إدارة المؤسسات، وتحسين مستوى فعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية هذه المؤسسات، بما يجعلها تحقق التميز المؤسسي والمنافسة بين المؤسسات المناظرة داخليًّا وخارجيًّا.

إن نجاح المؤسسات في أداء مهامها مرتبط بشكل أساسي على قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه عملياتها كافة نحو الأهداف المرسومة، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليتها بالشكل المناسب يتطلب قائدًا ناجحًا، وفاعلًا لديه المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره، فالقائد بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته، وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه، لرفع وتحسين وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة (الغامدي، عطية، الغامدي، عزلاء الغامدي، ٢٠١٩، ١٣٤). ويعد المشرف التربوي من القيادات المهمة

في العملية التربوية فقد أكدت عديد من الدراسات العلمية التي أجريت في هذا المجال على أهمية دور الإشراف التربوي والإدارة التربوية، على اعتبار أن المشرفين التربويين يمثلون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، وأن جميع العاملين والمستفيدين من المؤسسات التعليمية ينظرون إليهم باعتبارهم المتخصصين أصحاب الخبرات الواسعة في ميادين التعليم المختلفة والموجهين المتمرسين، القادرين على إحداث التطور النوعي في العملية التعليمية، وتحسين مستوى أداء المعلمين على وجه الخصوص (الأسدي، وإبراهيم،٢٠٠٧، ١٦).

لذلك أصبح الإشراف التربوي عاملاً ضرورياً لنجاح العملية التعليمية والتربوية، وتحقيق الأهداف المنشودة؛ بوصفه عملية قيادية غايتها تطوير العملية التعليمية بكافة عناصرها، من خلال العمل على تطوير أداء المعلم والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على مواجهة كافة التحديات باعتباره أحد العناصر الرئيسة في الموقف التعليمي، من خلال المساهمة في تزويده بالخبرات التربوية اللازمة، والعمل على تبادلها مع زملائه بالعمل، ومن خلال عقد الندوات وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له (مصلح، ٢٠١٢، ٢)، فالإشراف التربوي الحديث يركز على تقديم خدمات فنية متقدمة ومتطورة تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم(الزاحمي، ١٤٢١، ٢).

ويقوم بالإشراف التربوي أفراد مؤهلون تأهيلًا جيدًا، على وعي بالأهداف العليا للتربية، وبالعناصر التي تؤثر في العملية التعليمية، لديهم الاستعداد للتعاون من أجل وضع الخطط والسياسات التعليمية (مرتجى، ٢٠٠٩، ٣)، فنجاح عملية التعليم وكذلك ديناميكيتها يعتمد على وجود مشرف تربوي قادر على القيام بمهامه على الوجه المطلوب، ينفذ مهام الإشراف التربوي بطريقة تتسم بالإبداعية، وينطلق من منطلقات حية وثابتة ومجربة من هنا تنبع أهمية المشرف التربوي بدءاً من خبرته ومهامه والأدوار المتوقعة منه، حيث إنه جزءًا مهمًا في الأنظمة التعليمية، ويتعامل بشكل مباشر مع محوري العملية التربوية الأساسية المعلم، والمتعلم، كما أنه يتابع بشكل دوري ومستمر جميع مكونات العملية التربوية ويدرك الدور الذي يؤديه كل مكون من هذه المكونات، وتأثيره على مستوى أداء كل من المعلم والمتعلم، وكيف يمكن توجيه كل الإمكانات المتوفرة بالمؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أهدافها (بريك، ٢٠١١، ٩٨٢)، إن النجاح الذي يحققه المعلم في أداء رسالته مرتبط بنجاح المشرف

التربوي في تأدية أدواره ومهامه وممارساته بشكل فاعل وتحقيق عملية التكامل فيما بينهما، وهذا من شأنه أن يقود إلى تطوير العمل التربوي والتعليمي في المدارس، وبهذا المعنى يمكن التأكيد على أن تطور المشرف التربوي وتحقيقه للأهداف المرسومة عائد أيضًا على تطور أداء المعلمين وتحسين مستوى آدائهم وبالتالي الارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي لدى المتعلمين (تيم، ٢٠٠٩، ٤٧٨).

ونتيجة لحاجة المؤسسات التعليمية لتطوير أداء المشرف التربوي، للقيام بالمسئوليات المنوطة به المتعلقة بعمليات التعليم والتعلم، كان اهتمام القيادات الإدارية في هذه المؤسسات بإعداده بالطريقة التي تتناسب مع طبيعة دوره التربوي، وإيجاد الوسائل والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة لتطوير مستوى أدائه بشكل مستمر أثناء خدمته، لذا كان لزامًا الاهتمام بتحديد كافة القضايا والمعيقات التي تواجهه سواء في مجال عمله أو في تفاعله مع المحيطين حوله، بما يحقق له الشعور بالرضا عن عمله وما يتحمله من مسئوليات وما يقوم به من نشاطات بما يدفعه نحو الإنجاز. إن علاج القضايا والمشكلات التي يواجهها المشرفون التربويون بالطرق العلمية السليمة يعد قوة إيجابية نحو تطوير أعمالهم الإشرافية والإدارية لتحقيق غايات المؤسسات التعليمية، كما أن تطوير آدائهم يمكن أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع (الزهراني، الحربي، المزروعي، الغامدي، والشيخ، ٢٠١٦، ٥٦٣).

وعلى الرغم من التطوير والتجديد في النظام التربوي، إلا أن كثيرًا من المشرفين التربويين لديهم القناعة بأن العملية الإشرافية يجب أن تمارس بطريقة تتسم بالحزم والتسلط وتصيد أخطاء المعلمين داخل وخارج الصف الدراسي، كما أنهم يضعون في اعتبارهم أن عمليات تطوير وتحسين الإشراف التربوي وأساليبه وممارساته ما هي إلا مسميات، لا تعدوا كونها نظريات علمية غير مطبقة في الواقع الميداني، والحقيقة ان النظام التعليمي يعاني كثيرًا من ضعف الإعداد المهني للمشرف التربوي (المغيدي، ١٩٩٧، ٤٦٥)، كما أن الإشراف التربوي يواجهه كثير من المشكلات والمعيقات والتحديات التي تؤثر على أدواره في الميدان التربوي، بما يستدعي إعادة النظر في تحديد الأساليب والوسائل التي تنهض به وتعينه على تحقيق أهدافه والقيام بمهامه في ضوء الاتجاهات الإشرافية الحديثة، كما يتطلب ذلك تحديد

المشكلات والقضايا والمعيقات والتحديات التي تواجهه، والسعي نحو إيجاد الحلول العلمية المناسبة لمواجهة هذه المشكلات والمعيقات؛ للإسهام في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.

مشكلة الدراسة:

اشارت عدد من الدراسات للدور المهم الذي يؤديه المشرف التربوي والمتعلق بتطوير الأداء المدرسي من خلال الارتقاء بمستوى المعلمين، من الناحية الفنية والإدارية، ووجود عديد من التحديات والمعيقات التي يمكن أن تواجهه أثناء آدائه لمهامه، ومنها دراسة سليمان (Sulemana, ٢٠١٩) والتي كشفت على أن الإشراف التربوي كان السبب الرئيسي لتحسين مستوى المدارس، وأنه ذو أثر إيجابي على خبرات المعلمين في إعداد الدروس وتقديمها، وتنفيذ عمليات المتابعة الميدانية، ومراقبة تسليم الدروس، إضافة إلى زيادة وعي المعلمين بمسؤولياتهم المهنية، وتنمية قدراتهم القيادية، وتحسين مستوى أداء المهام المهنية المطلوبة منهم، كذلك في إعطاء وتعليم التدريبات، كما أكدت الدراسة على وجود عدد من التحديات والصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي منها ضعف مستوى الإشراف التربوي، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء المشرفين، وقلة الحوافز المادية المقدمة لهم، ودراسة الحربي (Al-Harbi, ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن معوقات الإشراف التربوي في محافظتي الرس والعلا بالمملكة العربية السعودية كانت متوسطة، وتم تصنيف معوقات الإشراف التربوي بترتيب تنازلي كالآتي: التخطيط التربوي، والنمو المهني، والمناهج، والإدارة التعليمية، ودراسة البتال، والقحطاني (٢٠١٧) والتي أكدت على أن المعوقات التي تواجه المشرفين والمشرفات التربويات في برامج صعوبات التعلم عالية، وأكثر المعوقات توفرًا قلة المكتبات المتكاملة، وتجاهل بعض المسؤولين بالاقتراحات التي يوصي بها المشرف التربوي، ودراسة الشديفات (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق كان بدرجة متوسطة، كما أكدت دراسة الزاحمي (١٤٢١) أن درجة استفادة المشرفين التربويين من الرسائل العلمية ضعيفة، وأن المشرفين التربويين يدركون أهمية الرسائل العلمية في مجال عملهم الإشرافي، وأن هناك معوقات تحول دون استفادة المشرفين من الرسائل العلمية كان من أهمها بعد مقر عمل المشرف عن مصادر التعلم ، وعدم نشر الرسائل العلمية، وعدم توفر نسخ من هذه الرسائل بمكتبات الإشراف، وعدم وجود

إجازات تفرغ للمشرف التربوي للبحث والمطالعة، كذلك أشارت دراسة لهلبت (٢٠١٠) على أن هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين.

وكذلك ما توصلت إليه دراسة القرني (٢٠١٠) التي أكدت على أن المشرفون التربويون يواجهون عدد من المعوقات الخاصة باستخدامهم للمصادر التقنية في العمليات الإشرافية وبدرجة متوسطة، ودراسة الزهراني وآخرون (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة توفر المعيقات بشكل مجمل كانت أحيانًا، حيث جاء محور الدراسة المتعلق بالأسباب التنظيمية في المرتبة الأولى، والمحور المتعلق بالأسباب الخاصة بالمؤشرات في المرتبة الثانية، والمحور المتعلق بالأسباب الشخصية والإجتماعية في المرتبة الثالثة، وأكد الرويلي (٢٠١٣) على وجود مجموعة من معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر تتعلق بـ: الأهداف، والجانب الاقتصادي، والجانب الإداري، والجانب الفني، وأشار البابطين (٢٠١٢) إلى أن درجة توفر المعيقات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين متوسطة، حيث جاءت المعوقات المادية، والإدراية في المرتبة الأولى بين باقي المعيقات، وكذلك أشار الشرقاوي وخزاعلة (٢٠١١) إلى أن معوقات الإشراف التربوي في إدارتي التربية والتعليم بمحافظتي القريات وتبوك كانت متوسطة، كما أكد السميح (٢٠١١) على أن درجة توفر معوقات الإشراف التربوي بمدينة الرياض جاءت كبيرة، حيث جاءت معوقات الإشراف التربوي الاقتصادية في المرتبة الأولى، ثم معوقات الإشراف التربوي الإدارية، وفي المرتبة الثالثة معوقات الإشراف التربوي الفنية وكلها جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاءت معوقات الإشراف التربوي الشخصية في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة، ودراسة الخوالدة، والحربي (٢٠٠٩) والتي أكدت على أن درجة توفر معيقات الإشراف التربوي جاءت بدرجة كبيرة بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، وأشارت دراسة عيسان والعاني (٢٠٠٥) إلى أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره، كما أشارت دراسة الرميح (٢٠٠٤) إلى أن إسهام المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال التخطيط للدرس وإعداده، وتنفيذ الدرس، والتقويم، وإدارة الصف، والنمو المهني الذاتي، وتنمية المعلمين مهنياً كان بدرجة متوسطة، وأن ارتفاع أنصبة المعلمين من الحصص تمثل أبرز

الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف المقيم للمعلمين بدرجة كبيرة، وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الاسئلة الآتية:

١. ما واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل، التخصص، عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، النصاب الإشرافي)؟

٣. ما سبل مواجهة المعيقات التي تحد من أداء المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم، واقتراح سبل مواجهتنا لتطوير أدائهم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١- تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفيين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية؛ مما قد يفيد المسئولين في إدارة الإشراف التربوي في رفع مستوى الأداء الإشرافي من خلال مواجهة تلك المعيقات، وبالتالي قد يسهم في تحسين العملية التعليمية.

٢- يمكن أن تفيد نتائج الدراسة الحالية الجهات المسئولة في التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، والعمل على تحقيقها وتوفيرها.

٣- يُؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لأبحاث ودراسات أخرى في هذا المجال؛ لإفادة الباحثين والمهتمين نظرًا لندرة الدراسات المحلية حول المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة.

مصطلحات الدراسة:

الإشراف التربوي:

عرفه الزهراني وآخرون (٢٠١٦، ٥٦٨) بأنه "هو العملية القيادية والمنظمة والمستدامة التي تسعى إلى تحسين العملية التربوية بجميع عناصرها من أجل تحقيق أهداف وغايات سياسة التعليم والتعلم".

المعيقات التي تواجه المشرفيين التربويين:

هي مجموعة المشكلات والقضايا التي تواجه عمليات الإشراف التربوي والتي يمكنها التأثير على مستوى أداء المشرفين التربويين، وبالتالي التأثير على مستوى المخرجات التعليمية، وتقاس درجة توفرها لدى المشرفيين التربويين بمدارس التعليم العام بمنطقة الباحة بالدرجة الكلية لآراء أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على وضع تصور لمواجهة المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مدارس منطقة الباحة التعليمية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على المشرفين التربويين بمؤسسات التعليم العام بمنطقة الباحة.

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الأدب النظري الخاص بموضوع المشرفين التربويين، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتعقيب عليها.

أولًا: الأدب النظري:

يعد الإشراف التربوي من المصطلحات الحديثة وتقوم فلسفته على أساس التركيز على تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية الإشرافية، شريطة أن يتوفر الجو الديمقراطي، القائم على الاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات المعلمين مما ينعكس إيجابيًا على تحسين

العملية التعليمية والتعلمية، وهذا يعبر عن حاجة المعلمين إلى من يشرف عليهم وعلى أدائهم، لكي يتم تحديد مستويات هذا الأداء، وتقديم الدعم المناسب لتطويره بما يتناسب وقدرات وإمكانيات المعلمين المختلفة، لذلك فإن المشرف التربوي مسؤول مسؤولية مباشرة عن تقويم أداء المعلمين، ولا تقتصر عمليات التقويم على المعلمين فقط بالمؤسسات التعليمية؛ بل يتعداه لتقويم كامل العملية التعليمية في هذه المؤسسات، وتقويم نتائج الطلبة وتحديد مستويات نموهم التعليمي، ووضع الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحسين مستويات الأداء التعليمي، ودراسة كافة المعوقات والتحديات التي تواجه المعلمين والطلبة، وإيجاد الأساليب والطرق المناسبة لمواجهتها بالطرق العلمية المختلفة، وتقويم المشرف التربوي لعمله الإشرافي بشكلٍ ذاتي (السعود، ٢٠٠٧، ٣٩).

والإشراف التربوي الفعال بالمؤسسات التعليمية المختلفة لا يقتصر على متابعة الأهداف وتنفيذها، بل يتعدى ذلك إلى السعي نحو التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للعملية التربوية والتعليمية، وتحديد المعيقات والتحديات التي يمكن أن تؤثر على الأداء الإشرافي، ووضع الخطط المناسبة لمنع حدوثها، ومعالجة الآثار السلبية الناتجة عن بعض المعيقات التي تواجه العمل الإشرافي، والاستفادة من الآثار الإيجابية الناتجة عن مواجهة هذه المشكلات والمعيقات، فالإشراف التربوي الفعال بهذا المعنى يعمل على التوفيق بين حاجات المؤسسات التعليمية، وحاجات المعلمين العاملين في هذه المؤسسات، كما أنه يعمل على الإفادة من النماذج والأساليب الإشرافية الحديثة، التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (لهلوب، ٢٠١٥، ٢٠). ويؤثر الإشراف التربوي بشكل مباشر على بناء قدرات المعلمين والعاملين في المجتمع المدرسي مهنيًا، وهذا بدوره يوجد ردود فعل على كيفية تنفيذ الإجراءات والقرارات بشأن تطوير الإشراف التربوي؛ للمساهمة في تقديم تعليم متميز، ويؤكد ذلك على كيفية مساهمة الإشراف التربوي على تقديم تعليم ذو جودة عالية مبني على شبكة من العلاقات المتبادلة بين مكونات العملية التعليمية والتعلمية (Sulemana, ٢٠١٩, ٤٨).

ولأهمية بناء تصور عن الإشراف التربوي ودوره في تحقيق التطور النوعي في مستويات الأداء بالمدرسة، بما يحقق التوزان بين كافة مكونات العملية التعليمية بها، وبما يسهم في

تحقيق أعلى مستوى في الأداء؛ وبالتالي تحقيق أعلى جودة في مخرجاتها، وفي العرض التالي إبراز أهم التعريفات لمفهوم الإشراف التربوي.

مفهوم الإشراف التربوي:

للإشراف التربوي عديد من التعريفات والتي إن اختلفت إلا أنها جميعها كانت متفقة إلى حدٍ ما، على أنه عملية قيادية ديموقراطية، حيث يقصد بالقادة المشرفين في مجال التعليم كل من يقوم بعمل يغلب عليه طابع التوجيه والتنسيق والتقويم بالنسبة لأعمال أفراد أخرين هم المرؤوسون الذين يعلمون بقيادته (جوهر، ٢٠٠١م ،١٦٨)، وعرفه العمرجي(٢٠١٧، ٢٠١) بأنه:" عملية منظمة ونشاط تقوم به الهيئات المختصة، وهو عملية ديمقراطية تعاونية ومستمرة، وعلاقة إنسانية علمية، وعملية مرنة بين الموجه التربوي والمعلمين بغرض تحسين العملية التعليمية التعلمية ، وتقديم المساعدة والعون للمعلمين لتحسين أدائهم وبذل الجهود لتحسين تعلم تلاميذهم وحل المشكلات التي تواجههم".

وعرف العجان (٢٠١٦، ٣٦٩) الإشراف التربوي بأنه "عملية ديموقراطية تعليمية منظمة، تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره والتي تتمثل في المناهج والوسائل والأساليب والبيئة والمعلم والطالب، وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل أهداف للتعليم والتعلم".

وعرف عزوز وحمزة (٢٠١٥، ٢) الإشراف التربوي بأنه "جميع الأنشطة المنظمة التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل تحسين مهارات الطلبة وتطويرها وزيادة معدلات تحصيلهم الدراسي، من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية والتعلمية".

ويعرف الشهري (١٤٣٥، ١٠) الإشراف التربوي بأنه "عملية فنية هادفة؛ لتطوير بيئات التعلم، وتقويمها وإدارتها، بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مخرتها النوعية".

كما يعرفه المغيدي (٢٠١٣، ٢٥) كذلك بأنه:" عملية تربوية قيادية إنسانية تهدف إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم . من خلال إيجاد مناخ ملائم للعمل لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية، مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية اللازمة لنمو وتطوير جميع تلك الأطراف وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي، ومن أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود وهو بناء الإنسان الصالح".

وعرف خليل (٢٠١٢، ١٠) الإشراف التربوي بأنه: "العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية – التعلمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها؛ لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريبية أو إدارية أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها، والتفاعلات الموجودة فيما بينها، والعمل على النهوض بعمليتي التعليم والتعلم".

كما عرف علي (٢٠١٢) الإشراف التربوي بأنه "عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدرسة، والعمل على توفير الإمكانات والظروف المناسبة للتدريس الجيد، الذي يؤدي إلى النمو الشامل المتكامل للمتعلمين، على اعتبار أن ذلك هو الهدف الأساسي والغاية الأهم للمؤسسات التعليمية".

ويجمع التربويون على أن عملية الإشراف التربوي هي خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلى المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم، وتعمل الخدمة الإشرافية على تمكين المعلم من المعرفة العلمية المطلوبة والمهارات الأدائية اللازمة، على أن تُقدم بطريقة إنسانية تكسب ثقة المعلمين وتزيد من تقبلهم وتحسن في اتجاهاتهم (السخني، والزعبي، والخزاعله،٢٠١١).

وكذلك عرفته مهرة الزهراني (١٤٣٢) بأنه "عملية إنسانية شورية قيادية شاملة وخدمة فنية ترتقي بجوانب وعناصر العملية التعليمية التعلمية، وتقوم على توظيف الحوار ومهاراته في الممارسات الإشرافية وغايته تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها".

ويعرف عطا الله (٢٠١١، ٨) الإشراف التربوي بأنه:" تلك العملية المخططة المنظمة الهادفة إلى مساعدة العاملين التربويين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ".

كما عرفه العاجز، وحلس (٢٠٠٩، ١٥) الإشراف التربوي بأنه "عملية تركز على النهوض لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، بما يستلزم التشاور، والإنسانية، والشمول في التنسيق والتوجيه؛ لنمو المعلمين في اتجاه يستطيعون فيه استخدام ذكاء الطلبة، لتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم التعليمية والتعلمية، وتحقيق طموحات مجتمعهم".

كما عرف عايش (٢٠٠٨، ٢٦) الإشراف التربوي بأنه "عملية ديموقراطية قائمة على الاحترام المتبادل والالتزام الأخلاقي؛ وذلك من خلال العمل بعيدًا عن التسلط، وفي مناخ يتسم بالحوار والمناقشة والتشجيع على الإبداع".

وعرفه الطعاني (٢٠٠٥، ١٩) بأنه "عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من منهج ووسائل تعليمية وأساليب وبيئة تعلمية ومعلم وطالب وإدارة مدرسية، تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها، للعمل على تنظيمها وتحسينها؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية".

وعرف العاجز (٢٠٠١، ٤) الإشراف التربوي بأنه "العملية التي ترمي إلى تقويم العملية التعليمية والتعلمية وتحسينها وتطويرها، وتساعد المعلمين على تحسين مستوى أدائهم، وتنظيم التعلم الفعال لدى الطلبة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة"، وعرفها العاجز (٢٠٠١، ٥) أيضًا بأنه "العملية التعاونية التي يتم فيها التفاعل بين مختلف مكونات العملية التعليمية والتعلمية من معلمين وطلبة ومناهج دراسية وإمكانات بشرية ومادية وبيئة محلية ونتيجة لعملية التفاعل يطرأ تحسن على عناصر العملية التعليمية والتعلمية، مثل كفايات أفضل للمعلمين، وتحسين مستوى الطلبة التحصيلي، وإثراء المناهج، واستخدام فعال وأمثل للإمكانات البشرية والمادية، وتعاون أفضل مع البيئة المحلية".

وعرف الزاحمي(١٤٢١، ٩) الإشراف التربوي بأنه:" العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجرى في المدرسة وخارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة فيما بينها".

وعرف (Beach & Reinhartz, ٢٠٠٠, ٢٣) الإشراف التربوي بأنه "عملية تفاعلية وتعاونية بين المشرف التربوي مع المعلمين والعاملين بالمدرسة؛ للتطوير والتحسين المهني للمعلمين، وبالتالي تحقيق الارتقاء بمستوى نوعية التعليم والتعلم".

كما عرف أوجونو (Ogunu, ١٩٩٨, ١٢٨) الإشراف التربوي على أنه: "فن الإشراف على أنشطة المعلمين والعاملين في النظام المدرسي؛ لضمان توافقهم بشكل عام مع مبادئ وممارسات التعليم المقبولة والسياسات المنصوص عليها، ومبادئ الإشراف والتوجيه المعتمدة

بالنظام التعليمي، وتقديم التوجيه المهني لهم؛ لتحسين الظروف التي تؤثر على تعليم وتعلم الطلبة، والنمو المهني للمعلمين والطلبة".

وتعرفه الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤١٩) بأنه "عملية فنية شورية إنسانية شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها".

وما يميز مفهوم الإشراف التربوي بشكله الحديث عدد من النقاط منها (خليل، ٢٠١٢، ١٣):

١. **عملية الإشراف تستهدف الإشراف والتوجيه والإرشاد، لا تصيد الأخطاء، وأن يحل النصح والإرشاد محل الأوامر والتعليمات.**
٢. **يعتمد الإشراف التربوي بمفهومه الحديث على التعامل بعدالة وديمقراطية وتعاون بين المشرف التربوي والمعلمين.**
٣. **تقديم الخدمات الفنية للمعلمين؛ لرفع كفاياتهم الأكاديمية والمهنية، ومساعدتهم على النمو المستمر وتحسين مستوى آدائهم.**
٤. **إعاد تشكيل وتحسين بيئة الموقف التعليمي بجميع أبعاده وعناصره (استخدام أساليب متنوعة من التعليم، توفير المناخ اللازم لزيادة انتباه الطلاب، تهيئة فرص خاصة للطلاب الموهوبين والمتفوقين، إعادة تنظيم الهيئة التدريسية بالمدرسة، التوجه إلى المجتمع المحلي، الرحلات الميدانية، البرامج التعاونية، التعرف على مصادر التعلم المتوفرة بالبيئة المحلية وتشجيع استخدامها بشكل مناسب.**
٥. **يعد الإشراف التربوي برنامجًا متكاملًا مخططًا؛ لتحسين العملية التربوية.**
٦. **يقوم الإشراف التربوي على أن تقويم المعلم ليس هدفًا في حد ذاته؛ ولكنه وسيلة لتحسين مستوى أدائه، والارتفاع بستواه؛ لذلك ينبغي أن يكون هذا التقويم هادفًا، وموضوعيًا، وبناء بعيدًا عن التحيزات الشخصية أو المجاملات، على اعتبار أن تقرير المشرف التربوي هو محل نقاش بين المشرف والمعلم وبالتعاون مع إدارة المدرسة.**

ومما سبق من تعريفات يتضح أن الإشراف التربوي:

١. **عملية قيادية يغلب عليها طابع التوجيه والتنسيق والتقويم بالنسبة لأعمال أفراد أخرين هم المرؤوسون الذين يعلمون بقيادته.**

٢. عملية تهتم بتطوير أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

٣. يشتمل على عدد من العمليات المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها وموجهة نحو تحقيق الأهداف التعليمية المختلفة.

٤. عملية إنسانية شورية قيادية شاملة وخدمة فنية ترتقي بجوانب وعناصر العملية التعليمية.

أهداف الإشراف التربوي:

يعد الإشراف التربوي من المصطلحات الحديثة التي تستند فلسفتها إلى التركيز على تحسين أداء المعلم الذي يعد مركز عملية الإشراف بشرط توافر البيئة الديمقراطية المبنية على الاحترام المتبادل ورعاية احتياجات المعلمين التي تنعكس إيجابيًا على تحسين عملية التعلم التعلم، لذلك فالإشراف التربوي يهدف إلى تحسين عمليات التعليم والتعلم من خلال التحكم الفعال في جميع المتغيرات المؤثرة فيها، والتعامل الوقائي والحاسم مع المكونات التي تشكل النظام التعليمي حتى تطوير العملية التعليمية من خلال مدخلاتها وعملياتها وخرجاتها، لذلك بين هذه العناصر دور المشرف في بحث المشكلات التعليمية المختلفة وإيجاد الحلول بشكل واضح، والتركيز على تحسين أداء المعلمين كما على اعتبار أنهم محور العملية الإشرافية التي ينبغي القيام بها في جو ديمقراطي قائم على أساس متبادل من الاحترام والاهتمام باحتياجات المعلم (Tawfiq, Almajali, ٢٠١٢, ١٢٣)

كما يهدف الإشراف التربوي إلى تدريب المعلمين بالمؤسسات التعليمية على عمليات التقويم وإثارة دافعية المعلمين، واهتماماتهم بالعملية التعليمية، وتشجيعهم على إجراء البحوث التجريبية، ورفع كفاءة المعلمين مهنيًا، والعمل على تقدم نمو الطلبة وتحسين مستوى آدائهم التعليمي والتعلمي، ومساعدة القيادات المدرسية على التكيف والاستمرارية في البرنامج الإشرافي التشاركي، وإيجاد المناخ الاجتماعي والنفسي المناسب للعملية التعليمية والتعلمية؛ لذلك يجب إعداد المشرفين التربويين وتدريبهم بشكل يتناسب مع أهمية دورهم في قيادة العملية التعليمية والتعلمية، والسير بها نحو النمو والتطور (لهلوب، ٢٠١٥، ١٦-١٧).

ويهدف كذلك الإشراف التربوي السعي نحو تقييم المعلمين بشكل مستمر، وتحديد جوانب الضعف في مستويات أدائهم؛ لبناء خطط التطوير والتحسين في هذه المستويات، وكذلك

اختيار الأساليب الإشرافية الأكثر مناسبة للمعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي، ومن أهداف الإشراف التربوي أيضًا توفير ملاحظات متنوعة في شكل العمل المدرسي، والبحث بشكل مستمر على عمليات تطوير المهارات التعليمية، وتحسين الأداء، وتحديد كافة المشكلات المتعلقة بالإشراف التربوي، والبحث عن الحلول التي تناسب كل مشكلة من هذه المشكلات بالطرق العلمية الحديثة، المشاركة في عمليات تطوير المؤسسات المدرسية، والمساهمة في بناء تصورات مستقبلية عن شكل الأداء في ضوء الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، من خلال الاستفادة من التغذية المرتدة المقدمة من المديرين العاملين في هذه المدار(Ugurlu, ٢٠١٤, ١٨٦).

كما يهدف الإشراف التربوي حسب ما أورده الأسدي وإبراهيم (٢٠٠٧، ٢٠) إلى توجيه المعلمين لمراعاة تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية، ومساعدتهم على الوقوف على أحسن الطرق التربوية في تدريس مقرراتهم وإطلاعهم على كل جديد، ومشاركتهم في كل ما يساعدهم مهنيًا وعلميًا، وكذلك الكشف عن احتياجاتهم وتكوين علاقات إنسانيه معهم؛ للرفع من روحهم المعنويه للعمل على تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك من أهداف الإشراف التربوي احترام شخصية المعلمين، واحترام قدراتهم، ومساعدتهم على أن يصبحوا قادرين على توجيه أنفسهم وتحديد مشكلاتهم وتحليلها، ومساعدتهم على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها الإنسانية والمادية، وكذلك العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية، ومساعدتهم على تقويم أعمال طلابهم ومساعدتهم على تقويم أنفسهم؛ ليتعرفوا على نقاط ضعفهم؛ لدعمها بالشكل المناسب، وتعرف نواحي ضعف أدائهم وكيفية معالجتها.

ويهدف الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية، وتقويم مخرجاتها؛ بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي، وتحسين نوعيته، وذلك في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم في المملكة، وتشتمل أيضًا أهداف الإشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية بالمملكة على الأهداف الآتية (الشهري، ١٤٣٥، ١١):

١. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

٢. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها، والتخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح الطلبة كمحور للعملية التعليمية والتعلمية.

٣. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع، والتعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط والتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرائق التدريس ووسائل التدريس المعينة.

٤. العمل على بناء جسور اتصال بين العاملين بالمؤسسات التعليمية، تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين هؤلاء العاملين في مختلف المواقع.

٥. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.

٦. تنفيذ الخطط الموضوعة من الإدارة العليا بشكل ميداني، والنهوض بمستوى التعليم وتقويمه، وتحسين أساليبه للحصول على أفضل مخرجات.

٧. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة البشرية والمادية، وتطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط.

ومما سبق يتضح أن للإشراف التربوي بالمؤسسات التعليمية عدد من الأهداف، التي لا تختلف فيما بينها في المؤسسات التعليمية المختلفة، كما أنها قد تتشابه بين الدول وبعضها البعض، على أساس أن الإشراف التربوي يعتني بالمعلمين بشكل متكامل، وبتطوير مستويات آدائهم، وتحسين أساليب عملهم؛ بما يحقق التطور النوعي في أداء الطلبة، وتحسين مستوى تحصيلهم الدراسي، وكذلك الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للمستفيدين، وتوفير الإمكانات اللازمة للعملية التعليمية والتعلمية، والكشف عن المعيقات التي يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية ووضع التصورات المناسبة لمواجهتها، بالتعاون مع القيادات المدرسية، والمعلمين، والطلبة، وتفعيل الممارسات الإشرافية الحديثة والتأكيد على أهمية الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية التنوعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وظائف المشرف التربوي:

رغم تعدد الوظائف الخاصة بالمشرف التربوي، وتداخلها، وصعوبة فصل بعضها عن بعض يمكن حصر وظائف المشرف التربوي في وظائف إدارية: تحمل مسئولية القيادة في العمل التربوي، ووظائف تنشيطية: حث المعلمين على الإنتاج العلمي والتربوي، ووظائف تدريبية: تعهد المعلمين بالتدريب، من أجل نموهم، وتحسين مستويات أدائهم، ووظائف بحثية: الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية، ووظائف تقويمية: قياس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها، ووظائف تحليلية: تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفق نماذج نظرية لتحليل المناهج وتطويرها، ووظائف ابتكاريه: ابتكار أفكار جديدة، وأساليب مستخدمة لتطوير العملية التربوية، ووضع هذه الأفكار والأساليب موضع الاختبار والتجريب، وتعميم هذه الأفكار والأساليب بعد تجريبها وثبوت صلاحيتها (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤١٩هـ).

ويتضح من ذلك أن المشرف التربوي كما كان سابقًا متابعًا لعمل المعلمين، ولكن تشعبت مهامه فأصبح يتابع ويحلل ويتطور بعد عمليات تقويم مستمرة لأداء المعلمين، كما أنه يقوم بأستخدام الأساليب الإشرافية التي تتناسب مع طبيعة المواقف الإشرافية المختلفة، ويعتمد في ذلك على مهاراته الإبداعية والإبتكارية، التي تساعده على تغيير الأسلوب الإشرافي مع كل موقف تعليمي، ومع اختلاف المعلمين، على اعتبار أن هناك فروق فردية في أداء المعلمين وبعضهم البعض، كذلك هناك اختلاف في الخبرات التدريسية بينهم.

أساليب الإشراف التربوي الحديثة:

هناك عدد من الأساليب الإشرافية الحديثة، التي يمكن أن يستخدمها المشرف التربوي حسب طبيعة المواقف التعليمية، وطبيعة المعلمين، وطبيعة البيئة المدرسية والمناخ المدرسي السائد، ومن هذه الأساليب أسلوب الإشراف التربوي التطويري الذي يهتم بالفروق الفردية بين المعلمين، ويهيء المعلم ليكون لديه القدره على اتخاذ القرارات التربوية المختلفة وكذلك إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التربوية التي تواجهه، وأسلوب الإشراف التربوي المتنوع وهو نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان، ويقدم آلية عمل واضحة لهم داخل المدرسة، من خلال آلية تصنيف واضحة واحتياجات يرغب المعلم في تنميتها لديه؛ للرقي بالأداء وتحقيق النمو في الميدان التربوي، وأسلوب الإشراف التربوي العيادي وهو قائم على

تحسين سلوك المعلمين داخل الصف الدراسي، وممارستهم التعليمية عن طريق تسجيل المواقف التعليمية الصفية بأكملها، وتحليل أنماط التفاعل داخله، بهدف تحسين تعلم الطلاب، وأسلوب الإشراف التربوي بالأهداف وهو الذي يقوم على مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية، وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية، وتقييمًا للأداء في ضوء النتائج المتوقعة، وأسلوب الإشراف التربوي التشاركي الذي يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف، وكذلك أسلوب الإشراف التربوي البنائي والذي يؤكد على أن كل معلم يستطيع أن يبني معرفته بنفسه من خلال مروره بمواقف خبراتيه متعددة تساعده في بناء المعرفة الذاتية لديه، وأسلوب الإشراف التربوي المباشر حيث يقوم المشرف التربوي بالإشراف العام على جميع جوانب العمل في مجموعة محددة من المدارس على اعتبار أنها مجتمعة تعتبر وحدة العمل التطويري له خلال فترة زمنية محددة، حيث أن المشرف التربوي في هذا الأسلوب يسعى إلى الارتقاء بالجانب الإداري، والجانب الفني التطويري والإبداعي للمدرسة (الشهري، ١٤٣٥، ١٣-٢٥).

ولكل أسلوب من هذه الأساليب آلياته عند تنفيذه ميدانيًا، كما أن هذه الأساليب تعتمد على طبيعة المدرسة المتواجد بها المعلمين، ومستوى الخبرات المتوفر لديهم، كما يعتمد على مستويات آدائهم داخل الصفوف الدراسية، وكذلك طبيعة الطلاب الملتحقين بالمدرسة، ومستويات تحصيلهم الدراسي، والمناخ المدرسي السائد، والأنماط القيادية الممارسة بالمدرسة، كما يعتمد على قدرات المشرف التربوي نفسة، ومهارته في الانتقال من أسلوب لآخر حسب المواقف التي يتعرض لها داخل المجتمع المدرسي، كما يعتمد على درجة تقبل المعلمين لمثل هذه الأساليب، ودرجة معرفتهم بها؛ لذلك فمن المهم عقد دورات تدريبية متنوعة للمشرفين التربويين على هذه الأساليب الإشرافية وطريقة تنفيذها، وكذلك منح المعلمين الفرصة لحضور دورات تدريبية مماثلة عن هذه الأساليب للتعرف عليها وعلى آليات تنفيذها بالتعاون مع المشرف التربوي.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

هناك عديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم اختيار عدد منها لعرضها في هذا الجزء مرتبة ترتيبًا تنازليًا من الأحدث للأقدم، وذلك وفق الآتي:

أجرى سليمان (Sulemana, ٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تعرف دور الإشراف التربوي في ضمان تقديم تعليم أساسي جيد في منطقة Zabzugu في المنطقة الشمالية من غانا، واستندت الدراسة على فرضية أن الطبيعة السيئة للإشراف التربوي في كثير من الأحيان يؤدي إلى ضعف جودة التعليم الأساسي، وبالتالي انخفاض مستويات التعليم في المدارس العامة في المنطقة موضع الدراسة، ولقد تم اختيار خمسة من المشرفين التربويين، وعشرة من المعلمين الخبراء، و (٩٧) مدرسًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام عدد من طرق جمع البيانات منها طريقة المقابلات الشخصية مع الخبراء، والملاحظة، والاستبانة لتسهيل عملية جمع البيانات، ولقد كشفت نتائج الدراسة على أن (٩٦٪) من أفراد العينة أكدوا على أن الإشراف كان السبب الرئيسي لتحسين مستوى مدرستهم، كما أكد (٩٥٪) منهم أن الإشراف التربوي له أثرًا إيجابيًا على خبراتهم في إعداد الدروس وتقديمها، وتنفيذ عمليات المتابعة الميدانية، ومراقبة تسليم الدروس، إضافة إلى ذلك كشفت الدراسة أن الإشراف التربوي أدى إلى زيادة وعي المعلمين بمسؤولياتهم المهنية، وتنمية قدراتهم القيادية، وتحسين مستوى أداء المهام المهنية المطلوبة منهم، كذلك في إعطاء وتعليم التدريبات، كما أكدت الدراسة على وجود عدد من التحديات والصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي منها ضعف مستوى الإشراف التربوي، قلة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء المشرفين، وقلة الحوافز المادية.

وأجرى الحربي (Al-Harbi, ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي التعليم بمحافظتي الرس والعلا وتحديد الاختلافات في منظور المشرفين التربويين في مديريتي التعليم بالرس والعلا وفقًا لمتغير (مديرية التعليم)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة تكونت من ٣٥ فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة الذي يتكون من (٧٠) مشرفًا في مديريات التربية والتعليم بمحافظتي الرس والعلا، ولقد خلصت الدراسة إلى أن معوقات الإشراف التربوي

من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظتي الرس والعلا كانت متوسطة، وتم تصنيف معوقات الإشراف التربوي بترتيب تنازلي على النحو التالي: التخطيط التربوي، والنمو المهني، والمناهج، والإدارة التعليمية، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير متغير مديرية التربية والتعليم في جميع مجالات الدراسة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تناسب النتائج المستخلصة منها على النحو التالي: مراجعة خطط ومجالات الإشراف التربوي من قبل وزارة التربية وتعديلها بطريقة تحقق التسهيلات والكفاءات والمهارات والمعارف التي تتطلبها الرقابة الفعالة، زيادة فاعلية الإشراف التربوي في جميع مجالاته من خلال نوع من المنافسة بين مديريات التربية والتعليم في المملكة فيما يتعلق بالمستوى الذي يوفر أفضل مستوى في الإشراف التربوي وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الهام باستخدام متغيرات مختلفة.

كما أجرى البتال، والقحطاني (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في برامج صعوبات التعلم من وجهة نظرهم، وقد تم تطبيق استبانة على كامل مجتمع الدراسة المتكون من ١١١ مشرف ومشرفة تربوية على برامج صعوبات التعلم بالإدارة العامة للتربية الخاصة وبإدارات التعليم في مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المعوقات التي تواجه المشرفين والمشرفات التربويات في برامج صعوبات التعلم عالية، وأكثر المعوقات توفرًا قلة المكتبات المتكاملة، وتجاهل بعض المسؤولين بالاقتراحات التي يوصي بها المشرف التربوي، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور المعوقات الشخصية تعود لاختلاف المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس.

دراسة جميلة الزهراني، وعطية (١٤٣٧هـ) والتي هدفت الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهن، هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي للمشرفات التربويات في منطقة الباحة من وجهة نظرهن, والتي تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص الاشرافي، وعدد المعلمات اللاتي تشرف عليهن، ولتحقيق أهداف

الدارسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدارسة من جميع المشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة التعليمية، والبالغ عددهن (٢٢١) مشرفة تربوية، والعينة هي كامل المجتمع الأصلي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن كانت متوسطة، وأن درجة الرضا عن (المكافآت والحوافز)، و(ظروف العمل) كانت قليلة، وأن درجة الرضا عن (التقدير واحترام الذات)، و(الزميلات وعلاقات العمل) ، و(الإدارة والإشراف) كانت متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير التخصص الإشرافي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي، ومتغير العبء الإشرافي (مشرفة على أقل من ٥٠ معلمة- أكثر من ٥٠).

وقام الزهراني وآخرون (٢٠١٦) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف المعوقات التنظيمية، والمعوقات الشخصية والمعوقات المتعلقة بمؤشرات أداء المشرف التربوي والتي تعيقه عن أداء مهامه الإشرافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في مدينة جدة (مكتب تعليم وسط جدة) وعددهم (٤١) مشرفًا وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع لصغر حجمه، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من (٤٢) فقرة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة توفر المعيقات بشكل مجمل كانت أحيانًا، حيث جاء محور الدراسة المتعلق بالأسباب التنظيمية في المرتبة الأولى، والمحور المتعلق بالأسباب الخاصة بالمؤشرات في المرتبة الثانية، والمحور المتعلق بالأسباب الشخصية والإجتماعية في المرتبة الثالثة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعيقات التي تؤثر على أداء المشرف التربوي لمهامه والتي تعزى للمتغيرات المؤهل، والدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي، وسنوات الخدمة في التعليم.

كما أجرى الشديفات (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق بالأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات الدراسات الاجتماعية جميعهم في

المدارس الأساسية والثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، إذ بلغ عددهم (١٢٢) معلماً ومعلمة ، وتم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للدراسة، والمكون من (١٢٢) معلماً ومعلمة، وقد تم تطبيق الدراسة على المعلمين والمعلمات جميعهم ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من (٤٣) بنداً، توزعت على خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق هو بدرجة متوسطة، وقد جاء مجال التقويم في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال الزيارات الصفية، وجاء في المرتبة الثالثة مجال المناهج وأساليب التدريس، ومجال العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحّلي، في حين جاء مجال التخطيط في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في التخطيط لصالح الذكور، والزيارات الصفية لصالح الإناث، والمناهج وأساليب التدريس لصالح الذكور. ولأثر المؤهل في المناهج وأساليب التدريس لصالح الدراسات العليا، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، والتقويم.

كما قام الرويلي (٢٠١٣) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (٦١) مدير مدرسة، و (٨٤) مشرف تربروي في مدينة عرعر مثلت أكثر من ٥٠% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مجموعة من معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر تتعلق بـ: الأهداف، والجانب الاقتصادي، والجانب الإداري، والجانب الفني، كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في درجة معوقات الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة للمعوقات المرتبطة بالأهداف والمعوقات الاقتصادية، في حين كانت هناك فروق دالة إحصائيًا في درجة معوقات الإشراف التربوي حسب متغير الخبرة للمعوقات الإدارية والمعوقات الفنية لصالح فترة الخبرة من (٦-١٠) سنوات.

وأجرى بداح، وآخرون (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي في المدارس العامة التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بالأردن، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري هذه المدارس، وتكون حجم العينة من (١٤٣) مديرًا من الذكور والإناث، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم إعداد استبانة لتحديد الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي تتكون من (٤١) فقرة تم توزيعها على ثلاثة مجالات مجال الصعوبات الإدارية ومجال الصعوبات الفنية ومجال الصعوبات المالية، وكشفت النتائج أن درجة الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي كانت متوسطة، حيث جاء مجال الصعوبات المالية في المرتبة الأولى وبدرجة عالية، والصعوبات الفنية جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وأخيراً مجال الصعوبات الإدارية جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك فروق دات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت هذه الفروق لصالح مديري المدارس ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وبناء على هذه النتائج، أوصت الدراسة بأهمية منح حوافز مادية ومعنوية للمشرفين التربويين المتميزين، توفير دورات تدريبية وورش عمل حول الأساليب الإشرافية المعاصرة؛ وتنشيط الاتصالات الإلكترونية بين المشرفين التربويين ومديري المدارس من الذكور والإناث، لتبادل الخبرات والمعلومات، من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي في المدارس.

وأجرى توفيق والمجلي (Tawfiq & Almajali, ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تحديد المعيقات التي تواجه الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بسبب ملاءمتها لطبيعة الدراسة ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين العاملين في مدارس محافظة الكرك، ثم سحبت عينة لتطبيق أدوات الدراسة تكونت من ٦٣ معلم ومعلمة من مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الكرك، وأظهرت نتائج الدراسة وجود عقبات في المجالات الخمسة للإشراف التربوي؛ كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي في المدارس بوزارة التربية والتعليم بمحافظة الكرك والتي تعزى لمتغير الجنس.

كما أجرى البابطين (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على المعوقات الفنية والإدارية والاجتماعية والشخصية والمادية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين

بمدينة الرياض، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة، طبقت على جميع المشرفين التربويين الذين يعملون في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض، حيث بلغ عددهم (٢٤١) مشرفًا تربويًا في الدراسة الأولى، و(١٥٥) مشرفًا تربويًا في الدراسة الثانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعتها، ولقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن درجة توفر المعيقات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٢) في الدراسة الأولى والثانية، جاء ترتيب المحاور الخاصة بالمعوقات كالآتي: المعوقات المادية، والإدراية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة المعوقات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين بمدينة الرياض والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل الدراسي، ونصاب المشرف التربوي)، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية، وتوفير الوسائل والإمكانات والحوافز اللازمة لنجاح العمل التربوي.

وأجرت مهى السعايدة، والسعايدة، والكايد (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف على المعيقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي في محافظة البلقاء من وجهة نظر المشرفين التربويين، وبيان سبل التطوير المساعدة على مواجهة هذه المعيقات من وجهة نظرهم وبيان الفروق في مواجهة هذه المعوقات حسب متغيرات المديرية والجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المشرفين التربويين في مديريات المحافظة الأربعة السلط، والشونة الجنوبية، وعين الباشا، وديرعلا، وعددهم (٧٣) مشرفًا، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعيقات التربوية ذات تأثير بدرجة أكبر من المعيقات الاجتماعية في العملية الإشرافية، وأن المعيقات الاجتماعية والتربوية تؤثر على العملية الإشرافية بدرجة شديدة، وأن أهم المعيقات الاجتماعية للإشراف التربوي هي ازدحام الطلبة في الصف الواحد بحيث يؤثر على إمكانية تحقيق أهداف العملية التعليمية واستياء مدير المدرسة من توجيهات المشرف التربوي، وأن أهم المعيقات التربوية ثقل أعباء المعلم الأكاديمية والنشاطية، وقلة وجود الحوافز المالية للمشرف التربوي، وانخفاض دافعية المعلمين للتدريب، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعيقات الاجتماعية والتربوية التى تواجه الإشراف التربوي تعزى

للمديرية، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مواجهة المعيقات الاجتماعية والتربوية تعزى لسنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وقد أوصت الدراسة بتفعيل التواصل الإلكتروني بين المشرف التربوي والمعلمين، وتدريب المشرفين محليًا ودوليًا.

كما أجرى الصانع، والكندري، والرميضي (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على المعيقات التي تواجه وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت وعلاقة تلك المعيقات بمتغيرات الجنس والجنسية ومادة التخصص، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ضمت أربعة محاور أشتملوا على(٤١) فقرة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٦٧) موجهًا من مختلف التخصصات ومن جميع مناطق الكويت، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي، وفقًا لمحاور الدراسة وهي الكادر الوظيفي والحوافز المادية، فالرضا الوظيفي، ثم المسؤوليات والأعباء الوظيفية، وأخيرًا الجانب الاجتماعي، كما كشفت النتائج تأثير تلك المحاور على متغيرات الدراسة وبنحو متفاوت، وعلى ضوء ذلك خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها تحديد مهام ومسؤوليات المشرف التربوي بشكل أكثر وضوحًا ودقة، وإعادة النظر في المخصصات المالية للمشرف التربوي.

وقدم الشرقاوي وخزاعلة (٢٠١١) دراسة هدفت إلى معرفة معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارتي التربية والتعليم بمحافظتي تبوك والقريات، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة هي عبارة عن استبانة مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (٧٠) مشرفًا تربويًا في إدراتي التربية والتعليم بمحافظتي القريات وتبوك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارتي التربية والتعليم بمحافظتي القريات وتبوك كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير الإدارة التعليمية على مجالات الدراسة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تتلائم مع النتائج المستخلصة.

وأجرى آل مكي (٢٠١١) دراسة هدفت إلي التعرف علي المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان، وتحديد الفروق بين المشكلات الإدارية التي تواجهها مكاتب الإشراف التربوي تبعاً لمتغيرات الخبرة العملية والمؤهل التعليمي والمنطقة التعليمية،

كما تم وضع تصور مقترح لمواجهة المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان في ضوء مدخل التطور التنظيمي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة علي خمس مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال والقيادة والإشراف والتدريب، وبلغت عينة الدراسة (٢٤٠) من العاملين في مكاتب الإشراف التربوي، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها وجود مشكلات إدارية تواجة الإشراف التربوي في مجال التخطيط مثل محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب، والمركزية في عملية التخطيط، أما في مجال التنظيم فتمثلت المشكلات في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة ساعات العمل في بعض أقسام المكتب، وفي مجال الإتصال فكانت من أبرز المشكلات نقص خبرة بعض العاملين في التعامل مع أولياء الأمور، وفي مجال القيادة والإشراف من أهم المشكلات التمييز في المعاملة لدي مسئولي المكتب، وفي مجال التدريب كانت أهم المشكلات انخفاض الرغبة في التدريب لدي موظفي المكتب وتقادم مهارات الموظفين التقنية .

وأجرى عطا الله (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تحديد مدى توفر الممارسات الإبداعية للمشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية، والقراءة الموجهة ، والدورات التدريبية من وجهة نظر المعلمين بمحافظات وكالة الغوث بغزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين كأداتين لجمع المعلومات، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٤٥٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ(٧١٥٠) معلماً ومعلمة وبنسبة ٧% منه، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها : أن الدرجة الكلية للممارسات الإبداعية لدى المشرف التربوي تقع عند وزن نسبي ٦٨% من وجهة نظر المعلمين حيث جاءت الممارسات الإبداعية أثناء الدورات التدريبية في المرتبة الأولى ثم الممارسات الإبداعية أثناء الزيا رات الصفية وأخيراً تأتي الممارسات الإبداعية أثناء القراءات الموجهة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين والمعلمات في الدرجة الكلية للممارسات الإبداعية للمشرف التربوي تبعاً للجنس وكانت الفروق لصالح تقديرات المعلمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في جميع مجالات الممارسات الإبداعية وفي الدرجة الكمية للممارسات الإبداعية تبعاً للتخصص، والمرحلة التعليمية ، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأجرت إيمان مصلح (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء تجارب بعض الدول، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والمتمثلة في المجتمع كله والبالغ (١٧٢) مشرفاً تربوياً تابعاً لوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت عينة الدراسة (١٣٢) مشرفًا تربويًا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية و التعليم العالي بمحافظات غزة بناء على المعايير المهنية جيدة، وأن معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بناء على المعايير الإنتاجية مقبولة , وأن معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي بغزة لا تهتم بالبحوث التربوية التي ينجزها أو يشارك المرشح في إنجازها قليلة، وأن معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي بغزة بناء على المعايير الشخصية كانت جيدة ، وأن نقاط القوة في أساليب اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة كانت مقبولة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأوجه القوة والضعف في معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأوجه القوة والضعف في معايير اختيار المشرفين التربويين لدى وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة تعزى إلى متغير المديرية بين شمال غزة وشرق غزة لصالح الشرق.

كما أجرى السميح (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية بمكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج والصفي، وتم تصميم استبانة لتحقيق الهدف من الدراسة، تكونت من أربعة محاور، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن درجة توفر معوقات الإشراف التربوي بمدينة الرياض جاءت كبيرة، حيث جاءت معوقات الإشراف التربوي الاقتصادية في المرتبة الأولى، ثم معوقات الإشراف التربوي الإدارية، وفي المرتبة الثالثة معوقات الإشراف التربوي الفنية وكلها جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاءت معوقات الإشراف التربوي الشخصية في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول معوقات الإشراف التربوي بمدينة الرياض وفقًا للمتغيرات المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة.

وأجرى لهلبت (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٦٧٤) مديرًا. واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية تكونت من (٢٥٨) مديرًا، أي ما يقارب (٣٨%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد استبانة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن هناك دور متوسط للمشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المديرين حول دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، تعزى لمتغير الجنس، ونوع المدرسة والخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى القرني(٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مدينة الطائف، البالغ عددهم (٦٤) مشرفاً تربوياً، ونظرا لإمكانية تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع ، فإن الباحث قام باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن درجة أهمية استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف كانت عالية، وأن المشرفون التربويون يستخدمون مصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف بدرجة متوسطة، وأن المشرفون التربويون يواجهون معوقات بدرجة متوسطة عند استخدامهم لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول أهمية استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة

الطائف تبعاً للمتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي- الخبرة – التخصص)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول أهمية استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف تبعاً لمتغير درجة الإلمام بالحاسب الآلي، وكانت الفروق لصالح الذين لديهم درجة إلمام عالية بالحاسب.

كما أجرى عباس، وشهاب (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات الإشراف التربوي في محافظة نينوى من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما هدفت إلى تعرف إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات الإشراف التربوي تبعاً لمتغير الجنس والتخصص، و تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مشرفًا ومشرفة بالمدارس الإبتدائية للعام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتمثلت نسبتهم (٨٦%) من مجتمع البحث، وتم استخدام استبانة مكونة من (٥٤) فقرة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن معوقات الإشراف التربوي في محافظة نينوى من وجهة نظر المشرفين التربويين تمثلت في (٤٧) معوقًا، توزعت على خمس مجالات مرتبة حسب درجة توفرها معوقات تتعلق بالمجال الإداري، ومعوقات تتعلق بالمجال الفني، ومعوقات تتعلق بالمجال الشخصي، ومعوقات تتعلق بالمجال الاقتصادي، ومعوقات تتعلق بالمجال الاجتماعي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (٨) معوقات تعزى إلى عامل الجنس لصالح المشرفات التربويات، وكذلك في (٩) معوقات تعزى إلى متغير التخصص لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

كما قام الخوالدة، والحربي (٢٠٠٩) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من جميع المشرفين التربويين في إدارة التربية والتعليم والمراكز الإشرافية التابعة للإدارة في منطقة الرس التعليمية، وعددهم (١١٠) مشرفًا، إضافة إلى مديري المدارس الثانوية والمتوسطة وعددهم (٩٧) مديرًا، وكان مجموع حجم العينة (١٨٢) مشرفًا ومديرًا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد

من النتائج أهمها أن درجة توفر معيقات الإشراف التربوي جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٤١).

كما أجرت ذكريات مرتجى(٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت بتصميم استبانة مكونة من ٥٩ فقرة على ٣ مجالات (الإبداع ، التطوير، التأثير على الآخرين)، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٤٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (٦٠٠) معلماً ومعلمة من المدارس الإعدادية في وكالة الغوث بمحافظات غزة وهي تمثل ١٨% من مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (٥٩٠) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والتي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير المعلمين لدور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية.

وأجرى الزاحمي (١٤٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة استفادة المشرفين التربويين من الرسائل العلمية وعلى المعوقات التي تحول دون استفادة المشرفين من الرسائل العلمية، وقد شملت الدراسة جميع المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة (العاصمة المقدسة ، جدة، الطائف، القنفذة، الليث) وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات مكونة من أربعة أجزاء الأول خاص بالمعلومات العامة والثاني يحدد درجة الاستفادة ودرجة الأهمية والثالث لتحديد المعوقات التي تحول دون استفادة المشرفين والرابع لتحديد العوامل الميسرة للاستفادة من الرسائل العلمية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة استفادة المشرفين التربويين من الرسائل العلمية ضعيفة، وأن المشرفين التربويين يدركون أهمية الرسائل العلمية في مجال عملهم الإشرافي، وأن هناك معوقات تحول دون استفادة المشرفين

من الرسائل العلمية كان من أهمها: بعد مقر عمل المشرف عن مصادر التعلم ، وعدم نشر الرسائل العلمية، وعدم توفر نسخ من هذه الرسائل بمكتبات الإشراف، وعدم وجود إجازات تفرغ للمشرف التربوي للبحث والمطالعة، وليس هناك أثر للمؤهل العلمي أو سنوات الخدمة على درجة استفادة المشرفين التربويين من الرسائل العلمية، وأن الدورات التدريبية لها أثر إيجابي على استفادة المشرفين من الرسائل العلمية، وهناك تأثير إيجابي لاختلاف مقر عمل المشرف على درجة الاستفادة من الرسائل العلمية.

وأجرت نعيمة المدلل (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع نظام الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الاعدادية ومعلميها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند المستوى ٠.٠٥ للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمؤسسة التعليمية التابعين لها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٦) مشرفاً ، و (٧٩) مديراً و (٣٣١) معلماً من الذكور والإناث، كما استخدمت استبانة اشتملت علي (١٣٨) فقرة ، وتوصلت الدراسة إلي أن مدخلات الإشراف التربوي حصلت علي المرتبة الأولي والمخرجات المرتبة الثانية والعمليات المرتبة الثالثة، أما واقع الإشراف التربوي فحصل علي درجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة ، بينما توجد فروق تعزي لصالح الوظيفة والمؤسسة التعليمية التي يعملون بها.

وأجرت صالحه عيسان ووجيهة العاني (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان من خلال الأدوار التي يقوم بها ومعيقات أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٦١١) مشرفاً تربوياً ومشرفة. أما عينة فقد بلغت (٧٠) مشرفاً ومشرفة ممثلين نسبة(١١.٤%) من المجتمع الكلي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي ومعيقات تطويره، في حين أن أعلى المتوسطات الحسابية سجلت لصالح محوري خصائص الإشراف التربوي ومبادئه، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في

محور مبادئ الإشراف التربوي، لصالح المشرفين التربويين من ذوي المؤهل العلمي فئة (أعلى من بكالوريوس). وفي محور اهتمامات المشرفين التربويين لصالح فئة عدد سنوات الخبرة في الإشراف (أكثر من ٥ سنوات)، أما في محوري مشكلات الإشراف التربوي ومعيقات تطويره فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لصالح فئة المشرفين ذوي خبرة (٥ سنوات فاقل).

وأجرى الرميح (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين ، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف التربوي المقيم للمعلمين مهنياً بمدينة الرياض، إضافة إلى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد الدراسة نحو مساهمة المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين والصعوبات التي تحد من ذلك ، ولتحقيق تلك الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة أداة للدراسة ، وقد اشتملت الاستبانة على خمس مجالات وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة والذي يتكون من (٥٢٢ معلماً ، و١٦ مديراً ، و٢٧ مشرفاً) في جميع المراحل الدراسية الثلاث في أربعة مجمعات تعليمية حكومية بمدينة الرياض تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يسهم المشرف المقيم في تنمية المعلم في مجال التخطيط للدرس وإعداده – تنفيذ الدرس – التقويم – إدارة الصف – النمو المهني الذاتي – تنمية المعلمين مهنياً بدرجة متوسطة، وأن ارتفاع أنصبة المعلمين من الحصص تمثل أبرز الصعوبات التي تحد من تنمية المشرف المقيم للمعلمين مهنياً بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في مدى مساهمة المشرف المقيم في تنمية المعلم مهنياً في جميع مجالات الدراسة تبعًا لاختلاف الوظيفة، الخبرة، المرحلة الدراسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في مدى مساهمة المشرف المقيم في تنمية المعلم مهنيًا تبعًا لاختلاف التخصص.

وأجرت نعيمة المدلل (٢٠٠٢) دراسة هدفت الكشف عن درجة توفر معوقات العمل الإشرافي في محافظات غزة في ضوء الإتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك لبناء تصور مقترح لمواجهة هذه المعوقات في ضوء الإتجاهات المعاصرة ، وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (١٤١)

مشرفاً ومشرفة، كما استخدمت استبانة مكونة (١٢٤) فقرة، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها أن أكثر المعوقات من وجهة نظر المشرفين التربويين هي المعوقات الاقتصادية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات المهنية، ثم المعوقات الاجتماعية، كما توصلت إلى أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات سنوات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي في استجاباتهم علي فقرات استبانة معوقات الاشراف التربوي.

وأجرى الطراونة (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات الإشراف التربوي في إقليم الجنوب بالأردن كما يراها المشرفون التربويون وبيان أثر متغيرات المؤهل العلمي والخبرة الإشرافية والتفاعل بينهما على المعوقات الإشرافية التي يواجهها المشرفون، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مشرف تربوي، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت من (٥٢) فقرة موزعة على خمس مجالات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين متوفرة بدرجة كبيرة وفي كل مجالات الدراسة ما عدا المجال الشخصي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولقد أوصت الدراسة بأهمية إيجاد نظام حوافز مادية ومعنوية للمشرفين والمعلمين، وملائمة الأبنية التعليمية، والحد من تكدس الطلاب بالصفوف الدراسية.

وأجرى العاجز (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات العمل الإشرافي في قطاع غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية للعام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠م وعددهم (٨٤) مشرفًا ومشرفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (٦٥) فقرة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن معوقات العمل الإشرافي في قطاع غزة متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت المجالات الخمس الخاصة بهذه المعوقات مرتبة تنازليًا ففي المرتبة الأولى جاءت المعوقات الاقتصادية والمالية، ثم المعوقات الإدارية والمؤسسية، والمعوقات المهنية والفنية، والمعوقات التربوية، وأخيرًا المعوقات الشخصية والاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات العمل الإشرافي تعزى لمتغير الخبرة الإشرافية.

كما أجرى الحماد (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلي الكشف عن درجة توفر المعيقات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لمناسبته طبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على ٢٣٠ مشرفًا تربويًا، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن أكثر المعيقات التي تقلل من فاعلية الإشراف التربوي كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المشرف التربوي، إضافة إلى قلة الدورات التدريبية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين.

كما أجرى السعود (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، وبيان أثر السن والمؤهل والخبرة الإشرافية والتفاعل بينها على المعوقات الإشرافية التي يواجهها المشرفون، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مشرفًا ومشرفة اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدمت لجمع المعلومات استبانة خاصة تكونت من (٦٢) فقرة خماسية التدريج وفقرة على هيئة سؤال مفتوح، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون متوسطة، وتصنف في خمسة مجالات مرتبة حسب مجالاتها المعوقات الاقتصادية والمالية، والمعوقات الإدارية والمؤسسية، المعوقات التربوية والمهنية الفنية، والمعوقات الاجتماعية والبيئية، والمعوقات الشخصية والذاتية، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات الإشرافية التي تواجه المشرفون التربويون تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإشرافية.

تعقيب علي الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هناك دراسات اتفقت مع الدراسة الحالية في موضوعها والمتعلق بالمعيقات التي تواجه المشرفين التربويين ولكنها أجريت في مناطق مختلفة عن المنطقة التعليمية التي طبقت بها هذه الدراسة، ومنها دراسة السميح (٢٠١١)، ودراسة الخوالدة والحربي (٢٠٠٩)، ودراسة الرميح (٢٠٠٤)، ودراسة الحماد (٢٠٠٠)، ودراسة الحربي (Al-Harbi, ٢٠١٨)، ودراسة الزهراني وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة البابطين (٢٠١٢)، ودراسة الشرقاوي والخزاعلة (٢٠١١)، ودراسة القرني (٢٠١٠) ودراسة البتال

والقحطاني (٢٠١٧)، واتفقت كذلك مع دراسات أخرى عربية وأجنبية في موضوع الدراسة المتعلق بالمعيقات التي تواجه الإشراف التربوي ولكنها اختلفت معها في أن الدراسة الحالية أجريت في المملكة العربية السعودية، وهذه الدراسات أجريت بدول عربية وأجنبية، تمثلت هذه الدراسات في دراسة سلمان (Sulemana, ٢٠١٩)، ودراسة السعايدة وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة المدلل (٢٠٠٢)، ودراسة العاجز (٢٠٠١)، ودراسة الطراونة (٢٠٠١)، بداح وآخرون (Badah, et. al., ٢٠١٣)، ودراسة السعود (١٩٩٤).

ولقد تبين كذلك أن بعض الدراسات السابقة قد سلطت الضوء على دور المشرف التربوي في رفع مستوى الإنجاز للمعلمين، والمساهمة في تطوير بيئة العمل التربوي، والتي اختلفت عن الدراسة الحالية في تناولها لواقع المعيقات التي تواجه الاشراف التربوي، وتمثلت هذه الدراسات في دراسة جميلة الزهراني و عطية (١٤٣٧)، ودراسة الشديفات (٢٠١٤)، ودراسة عطا الله (٢٠١١)، ودراسة مصلح (٢٠١١)، ودراسة لهلبت (٢٠١٠)، ودراسة مرتجى (٢٠٠٩)، ودراسة المدلل (٢٠٠٧).

كما اهتمت الدراسات السابقة بقياس أثر عدد من المتغيرات الديموغرافية على أراء أفراد العينة حول المعيقات التي تواجه الأشراف التربوي مثل متغيرات الخبرة، والتدريب، والمرحلة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والعبء الاشرافي، والمنطقة التعليمية، والتخصص، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض تلك المتغيرات كمتغير المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، والنصاب الإشرافي.

وقد ساهمت جميع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من حيث:

- **بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها.**
- **الإفادة منها في تحديد أهداف الدراسة.**
- **تحديد جوانب الأدب النظري الذي أتاح مجالًا للتعرف على مفهوم الإشراف التربوي وأبعاده.**
- **الاسترشاد بها في بناء وإعداد وتكييف أداة الدراسة.**
- **التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة متغيرات الدراسة.**
- **الاهتداء إلى مصادر ومراجع ودراسات.**

- بناء استبانة كأداة للدراسة وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في عملية مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تضمن الجزء الحالي وصفًا لمجتمع الدراسة وتوزيع العينة في ضوء متغيرات الدراسة، كما تم وصف أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وكيفية تقييم صدق وثبات الأداة، إضافة إلى وصف المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، البالغ عددهم (١٨٢) مشرفًا تربويًا، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، حسب السجلات الرسمية لإدارة شؤون الموظفين بإدارة التعليم بمنطقة الباحة التعليمية.

عينة الدراسة:

حجم العينة الخاصة بالدراسة الحالية بلغ (١٠٢) مشرفًا تربويًا، بنسبة (٥٦%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، حيث تم توزيع (١٠٢) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٠٢) استبانة صالحة للتحليل؛ شكلت ما نسبته (١٠٠%) من عدد الاستبانات الموزعة، ويبين الجدول (١) وصفًا لعينة الدراسة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين العاملين بإدارة تعليم منطقة الباحة التعليمية حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
المؤهل	بكالوريوس	٧٠	١٠٢	%٦٨.٦
	دراسات عليا	٣٢		%٣١.٤
النصاب الإشرافي	أقل من ٣٠ معلم	٤٨	١٠٢	%٤٧
	٣٠ معلم فأكثر	٥٤		%٥٣
التخصص	علوم طبيعية	٣٨	١٠٢	%٣٧.٣
	علوم إنسانية	٦٤		%٦٢.٧
الخبرة في مجال الإشراف التربوي	أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٠٢	%٢٩.٤
	من ٥ لأقل من ١٠	٣٦		%٣٥.٣
	١٠ سنوات فأكثر	٣٦		%٣٥.٣

متغيرات الدراسة:

أولًا: المتغيرات الديموغرافية لعينة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وتضمنت الآتي:

- **المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس – دراسات عليا).**
- **النصاب الإشرافي، وله فئتان: (أقل من ٣٠ معلم –٣٠ معلم فأكثر).**
- **سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، وله ثلاث مستويات: (أقل من ٥ سنوات – من ٥ لأقل من ١٠ سنوات – ١٠ سنوات فأكثر).**
- **التخصص، وله فئتان: (علوم إنسانية – علوم طبيعية).**

ثانيًا: المتغير التابع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات الميدانية، تم إعداد أداة الدراسة (استبانة) وتتكون من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: المعيقات التي تواجه المشرفيين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية ويتكون من ١٨ فقرة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الأداة، تم قياس عدة أنواع من أنواع الصدق وهي، صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency) من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة مع الاستبانة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحثون للتحقق من صدق الأداة طبقًا لكل نوع:

أ. صدق المحتوى Content Validity:

للتأكد من صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها المبدئية على خمسة من المحكمين، وفي ضوء توجيهات ومقترحات المحكمين، تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها بنسبة (٨٠%) فأعلى، سواء بتعديل الصياغة، أو حذف بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة المناسبة للتطبيق على العينة الاستطلاعية، وبذلك تكونت الاستبانة بعد التأكد من صدق المحتوى من (١٨) فقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency:

تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ حجمها (٢٠) مفردة من المشرفيين التربويين بإدارة تعليم منطقة الباحة، حيث تمت الاستفادة من نتائج هذا التطبيق في حساب صدق الاستبانة، وذلك على النحو الآتي: يبين الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات والاستبانة ككل، وذلك وفقًا للآتي:

الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	معامل ارتباط
١	.٣٣٦**٠	٧	.٣٤٥**٠	١٣	.٤٨٠**٠
٢	.٥١٥**٠	٨	.٤٧٥**٠	١٤	.٣٦٦**٠
٣	.٦١٤**٠	٩	.٦٩٨**٠	١٥	.٥٨٦**٠
٤	.٤٤٥**٠	١٠	.٧٠٢**٠	١٦	.٦١١**٠
٥	.٤٦٣**٠	١١	.٧٦٤**٠	١٧	.٥١١**٠
٦	.٥٩٦**٠	١٢	.٧٥٦**٠	١٨	.٥٠٠**٠

**** دال عند مستوى الدالالة ٠.٠١**

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عندى مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت هذه القيم بين (٠.٣٣٦ و ٠.٧٥٦)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لمحور الأداة الأول، وأن جميع الفقرات مرتبطة بالمجال الذي تنتمي إليه، وهذه النتيجة في مجملها تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ج. صدق البناء باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Construct Validity:

لزيادة التأكد من صدق الأداة تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة الحالية، حيث يهدف استخدام هذا الأسلوب الإحصائي إلى استكشاف صحة العوامل التي بُني عليها المقياس، وأن الفقرات المندرجة تحت كل عامل لا تقيس شيئًا آخر بخلاف هذا العامل (تيغزة، ٢٠١٢، ٣٠٥)، ويمكن عرض النتائج الخاصة بهذا الإجراء لأداة الدراسة فيما يأتي:

درجة توافر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية:

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الخاصة بالاستبانة والمتعلقة بدرجة توافر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم، حيث يبين الجدول (٣) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الاستبانة المعدة لقياس درجة توافر المعيقات، وذلك حسب الآتي:

الجدول (٣) التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الاستبانة

المجال	الفقرة	التشبع (هـ)
المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين	كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي.	٠.٥٦٧
	قلة برامج التنمية المهنية للمشرف التربوي.	٠.٦١٩
	قلة تقدير المسؤولين للدور الذي يقوم به المشرف التربوي.	٠.٨٢٠
	الاعتقاد بأن مهمة المشرف التربوي متابعة الأداء المدرسي لتصيد الأخطاء.	٠.٨١٢
	زيادة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي.	٠.٧٤٤
	قلة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المشرف التربوي.	٠.٦٩٤
	البعد الجغرافي لبعض المدارس التي يتابعها المشرف التربوي عن مكان إقامته.	٠.٨١٦
	قلة الميزانيات اللازمة لتنفيذ المشرف التربوي بالأنشطة التربوية المختلفة.	٠.٨١١
	ضعف التأهيل التربوي لبعض المعلمين.	٠.٧٩٥
	تدني مستوى بعض المعلمين في مجالات التقويم والقياس.	٠.٨١٥
	قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي مقابل المهام العديدة المكلف بها.	٠.٨٠٤

المجال	الفقرة	التشبع (هـ)
	قلة توافر التجهيزات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي بالشكل المطلوب.	٠.٧٩٩
	زيادة نصاب المشرفين التربويين من المعلمين.	٠.٨٥٥
	قلة إلمام بعض المشرفين التربويين بأساليب الإشراف الحديثة.	٠.٦١٩
	قلة معرفة بعض المعلمين بالأساليب الإشرافية الحديثة.	٠.٦٥٥
	قلة مراعاة بعض المشرفين التربويين للفروق الفردية بين المعلمين.	٠.٧٨٥
	قلة تعاون قادة المدارس مع المشرفين التربويين.	٠.٧٥٠
	ضعف التأهيل التخصصي لبعض المعلمين.	٠.٨٠٨
	اختبار ملاءمة المعاينة KMO	٠.٦٨٠
	اختبار الارتباط الذاتي Bartlett's Test	٩٩٥.٧٤٤
	الجذر الكامن للتباين Variance	٥.٨٣
	نسبة التباين	٧٥.٤٪
	الدلالة .Sig	٠.٠٠٠

تبين النتائج في الجدول (٣) بأن جميع فقرات هذا العامل تقيس متغيرًا واحدًا يفسر (٧٥.٤%) من الظاهرة موضع القياس، وأن قيم تشبعات فقرات الاستبانة البالغ عددها (١٨) فقرة كانت جميعها أكبر من (٠.٥٠) والتي تشير إلى دلالة التشبع، حيث تراوحت قيم هذه التشبعات بين (٠.٥٦٧: ٠.٨٥٥)، وقد بلغ مقياس Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) لقياس ملاءمة المعاينة (٠.٦٨٠)؛ أي أن جميع فقرات هذا العامل تقيس درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية بصورة مباشرة وبنسبة ثقة تصل إلى (٦٨ %) وهي نسبة ثقة مرتفعة لتجاوزها قيمة (٠.٦٠) المقررة للثقة في قيمة المعامل.

كما تشير نتائج اختبار بارتليت Bartlett's test إلى أن فقرات الاستبانة ترتبط ارتباطًا ذاتيًا قويًا عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا ما يشير بدوره إلى أن الاختبار العاملي ونتائجه صالحة وضمن المستويات المقبولة لإجراء الاختبار الهادف إلى قياس درجة توافر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، وعليه تم اعتماد الأداة.

الثبات:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا في معادلة كرونباخ- ألفا Cronbach's Alpha، وجاءت قيمة معامل ألفا لثبات الاستبانة مرتفعة، ومتجاوزة القيمة

(٠.٧٠) لقوة معامل الثبات، وفقًا لما أورده السكران (٢٠١٤، ١٢)، حيث بلغت هذه القيمة (٠.٨٥١) وبناءً على هذه النتيجة السابقة يتبين أن الاستبانة تتوفر لها مؤشرات ثبات مرتفعة تدفع إلى الثقة في استخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات الحكم على فقرات ومجالات محاور أداة الدراسة:

للحكم على درجة توفر مضامين الفقرات والمجالات الخاصة بالمحور الأول، تم حساب تقدير الاستجابة وفق الجدول (٤).

جدول (٤) مقياس الحكم على فقرات ومجالات المحور الأول

عالية جدًّا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًّا
من ٤.٢٠ – إلى ٥.٠٠	من ٣.٤٠ – إلى أقل من ٤.٢٠	من ٢.٦٠ – إلى أقل من ٣.٤٠	من ١.٨٠ – إلى أقل من ٢.٦٠	من ١.٠٠ – إلى أقل من ١.٨٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقد تمثلت هذه الأساليب في الآتي:

- **التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.**
- **المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.**
- **اختبار ت T-Test واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA إضافة إلى اختبار شيفيه Scheffe Test للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.**
- **معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficie للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة.**
- **معامل كرونباخ – ألفا Cronbach's Alpha للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.**

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول الفصل الحالي عرضًا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وذلك حسب أسئلتها، وفيما يأتي الإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني، ونصه: "ما درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفيين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة والمتعلقة بالمعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لكامل الاستبانة.

فقرات الاستبانة المتعلقة بالمعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية:

يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية لعينتي الدراسة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي.	٤.٥٩	٠.٧٨	١	عالية جدًا
٢	قلة برامج التنمية المهنية للمشرف التربوي.	٣.٨٤	١.٣٦	٨	عالية
٣	قلة تقدير المسؤولين للدور الذي يقوم به المشرف التربوي.	٢.٩٨	١.٤٦	١٥	متوسطة
٤	الاعتقاد بأن مهمة المشرف التربوي متابعة الأداء المدرسي لتصيد الأخطاء.	٣.٠٤	١.٤٨	١٤	متوسطة
٥	زيادة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي.	٣.٨٤	١.٢٣	٨	عالية
٦	قلة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المشرف التربوي.	٤.٢٩	١.١٣	٣	عالية جدًا
٧	البعد الجغرافي لبعض المدارس التي يتابعها المشرف التربوي عن مكان إقامته.	٣.٨٤	١.٣٣	٨	عالية
٨	قلة الميزانيات اللازمة لتنفيذ المشرف التربوي للأنشطة التربوية المختلفة.	٤.٣٣	١.١٠	٢	عالية جدًا
٩	ضعف التأهيل التربوي لبعض المعلمين.	٣.٨٦	٠.٩٩	٧	عالية
١٠	تدني مستوى بعض المعلمين في مجالات التقويم والقياس.	٣.٧٥	١.٠٥	١٢	عالية
١١	قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي مقابل المهام العديدة المكلف بها.	٤.١٠	١.١٣	٤	عالية
١٢	قلة توافر التجهيزات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي بالشكل المطلوب.	٤.٠٠	١.٠٥	٥	عالية
١٣	زيادة نصاب المشرفين التربويين من المعلمين.	٣.٩٦	١.١٤	٦	عالية
١٤	قلة إلمام بعض المشرفين التربويين بأساليب الإشراف الحديثة.	٢.٨٨	١.٢٧	١٦	متوسطة
١٥	قلة معرفة بعض المعلمين بالأساليب الإشرافية الحديثة.	٣.٨٤	٠.٨٣	٨	عالية
١٦	قلة مراعاة بعض المشرفين التربويين للفروق الفردية بين المعلمين.	٢.٨٦	٠.٩٣	١٧	متوسطة
١٧	قلة تعاون قادة المدارس مع المشرفين التربويين.	٢.٦٥	١.٢٢	١٨	متوسطة
١٨	ضعف التأهيل التخصصي لبعض المعلمين.	٣.٢٩	١.١٠	١٣	متوسطة
	إجمالي المجال	٣.٦٦	٠.٥٩		عالية

يتضح من الجدول (٥) أن درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري قدره

(٠.٥٩)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت أقل من الواحد الصحيح، وهذا يوضح أن هناك انسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة توفر هذه المعيقات.

ولقد جاءت الفقرة "كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي" في المرتبة الأولى بين فقرات المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٩) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، وبدرجة توفر عالية جدًا، وقد يعزى ذلك إلى:

١. ارتفاع النصاب الإشرافي للمشرفين التربويين بما يؤدي إلى زيادة الأعباء والأعمال المكلفين بها، وهذا ما أكدته الفقرة "زيادة نصاب المشرفين التربويين من المعلمين" والتي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري قدره (١.١٤) وبدرجة توفر عالية.
٢. أن هناك أعمال إدارية يكلف بها المشرف التربوي إضافة إلى مهامه الأساسية؛ بما قد يؤثر على مستوى أدائه ومخرجاته.

كما جاءت الفقرة "قلة الميزانيات اللازمة لتنفيذ المشرف التربوي للأنشطة التربوية المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣) وانحراف معياري قدره (١.١٠) وبدرجة توفر عالية جدًا، في حين جاءت الفقرة "قلة الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المشرف التربوي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٩) وانحراف معياري قدره (١.١٣) وبدرجة توفر عالية جدًا، وقد يعزى وقوع هاتين الفقرتين في هذا الترتيب وبهذه الدرجة إلى:

١. أن المكافآت والحوافز التي يحصل عليها المشرف التربوي ثابته ومحددة وفقًا لبنود الصرف والاستحقاقات الشهرية الخاصة بكل مشرف دون تمييز بينهم.
٢. أن الميزانيات الخاصة بتنفيذ الأنشطة ليست متوفرة لدى المشرف التربوي ولكنها ميزانيات تشغيلية يتم توفيرها للمدارس لتوفير الإمكانات الخاصة بتنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة.

وجاءت الفقرة "قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي مقابل المهام العديدة المكلف بها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري قدره (١.١٣) وبدرجة توفر عالية، وقد يعزى ذلك إلى:

١. أن المشرف التربوي لديه عدد من الصلاحيات؛ لذلك قد يحتاج إلى برامج تدريبية متنوعة خاصة بكيفية ممارسته لهذه الصلاحيات.
٢. قد تكون هذه الصلاحيات مرتبطة ببعض المهام المكلف بها والبعض الأخر لا تتوفر له الصلاحيات الكافية للقيام بعمله بالشكل المطلوب؛ بما قد يؤثر على مستوى آدائه الإشرافي.

في حين جاءت الفقرة "قلة توافر التجهيزات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي بالشكل المطلوب" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠) وانحراف معياري قدره (١.٠٥) وبدرجة توفر عالية، وجاءت الفقرة "ضعف التأهيل التربوي لبعض المعلمين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٩) وبدرجة توفر عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن المشرف التربوي يضع في اعتباره أهمية توفر كافة التجهيزات المادية اللازمة لتنفيذ خطة عمله السنوية على الوجه المطلوب، وفي حال قلة توفرها قد يؤثر على مستوى تحقيقه لأهدافه، وبالتالي ضعف مستوى مخرجاته، وقد يكون هناك بعض المشرفين التربويين لا يبحثون عن وسائل وأدوات تعويضية يمكنها أن تساهم في تحقيق أهدافه وتنفيذه لخططه الإشرافية على الوجه المطلوب، كما أن بعض المشرفين التربويين قد يعتقدوا أن التأهيل المهني للمعلمين أثناء الخدمة ليس على المستوى المطلوب وبالتالي قد يؤثر ذلك على مستوى آدائهم الإشرافي.

وجاءت الفقرات "قلة برامج التنمية المهنية للمشرف التربوي"، و "زيادة عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي"، و "البعد الجغرافي لبعض المدارس التي يتابعها المشرف التربوي عن مكان إقامته"، و "قلة معرفة بعض المعلمين بالأساليب الإشرافية الحديثة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (٣.٨٤) وانحراف معياري بلغ (١.٣٦ و١.٢٣ و١.٣٣ و٠.٨٣) على الترتيب وبدرجة توفر عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك بعض المعيقات التي يمكنها أن تؤثر على مستوى أداء المشرف التربوي منها التدريب والتطوير والتحسين المهني له حيث أنه قد لا يتوفر برنامج تدريبي محدد موجه نحو تطوير أداء المشرف التربوي، وحتى لو تم منحه دورات تدريبية فقد تكون غير مرتبطة باحتياجاته التدريبية، حيث أنه قد لا يتوفر دراسات علمية يتم تطبيقها في الميدان التربوي لتحديد الاحتياجات الفعلية من الدورات

التدريبية وبرامج التنمية المهنية للمشرف التربوي أو المعلمين في المدارس، وفي بعض الأحيان تكون هذه البرامج يتم الحضور لها بشكل روتيني للحصول على الترقيات الوظيفية.

وجاءت الفقرة "تدني مستوى بعض المعلمين في مجالات التقويم والقياس" في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وانحراف معياري قدره (١.٠٥) بدرجة توفر عالية، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم الدورات التدريبية التي تعقد للمعلمين تركز على الاستراتيجيات التدريسية وتطبيقاتها في الفصل الدراسي، دون النظر لأهمية عمليات القياس والتقويم في العملية التربوية، وأهمية الارتقاء بمستوى المعلمين والمشرفين التربويين في هذا المجال، كما جاءت الفقرة "ضعف التأهيل التخصصي لبعض المعلمين" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩) وانحراف معياري قدره (١.١٠) بدرجة توفر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن عمليات تطوير أداء المعلمين قد تكون مركزة في بعض الجوانب التربوية، مع ضعف الاهتمام بالجوانب التخصصية، التي تكون أحيانًا أكثر احتياجًا.

وجاءت الفقرة "الاعتقاد بأن مهمة المشرف التربوي متابعة الأداء المدرسي لتصيد الأخطاء" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٤) وانحراف معياري قدره (١.٤٨) وبدرجة توفر متوسطة، والواضح من قيمة الانحراف المعياري أن هناك تباين واضح بين أفراد العينة في إجاباتهم على هذه الفقرة، وقد يعزى ذلك إلى:

١. **أن المشرفين التربويين في الغالب يوضحوا لمعلميهم أن عملية الإشراف التربوي الهدف منها تحسين وتطوير الأداء، وتبادل الخبرات بشكل مستمر، وأن الجميع يعمل في مؤسسة واحدة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.**
٢. **قد يكون هناك بعض الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها من قبل المشرف التربوي ولكنها في النهاية قد تكون غير مقصودة.**
٣. **أن الجميع في المؤسسات التعليمية يؤكدون على أن المتابعة ما هي إلا تطوير وتحسين في مستويات الأداء، وتقديم الدعم المناسب للمعلمين في الأوقات المناسبة.**

في حين جاءت الفقرة "قلة تقدير المسؤولين للدور الذي يقوم به المشرف التربوي" في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وانحراف معياري قدره (١.٤٦) بدرجة توفر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك قناعة لدى أغلب المشرفين التربويين بأهمية عملهم ودورهم الحيوي في تحقيق التطور النوعي في الأداء المدرسي، وتحسين مستوى

المخرجات، والذي يتضح من الاهتمام الذي يلقوه من رؤسائهم والعاملين معهم في إدارات التعليم المختلفة، وأن هذا الدور لا يقل أهمية عن أدوار الآخرين، وجاءت الفقرة "قلة إلمام بعض المشرفين التربويين بأساليب الإشراف الحديثة" في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) وانحراف معياري قدره (١.٢٧) بدرجة توفر متوسط، وقد يعزى ذلك إلى أن برامج التنمية المهنية الخاصة بالمشرفيين التربوين قد تكون موجودة لحدٍ ما ولكنها قد تكون غير متاحة لكافة المشرفين، بسبب محدودية الأعداد التي يتم إلحاقها بهذه الدورات، إضافة إلى الحاجة الملحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بتطوير أداء المشرفين التربويين، وقياس أثر انتقال التدريب لديهم وعوائده على معلميهم.

كما جاءت الفقرة "قلة مراعاة بعض المشرفين التربويين للفروق الفردية بين المعلمين" في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٦) وانحراف معياري قدره (٠.٩٣) بدرجة توفر متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى:

١. **الحاجة لتوفير وقت مناسب للمشرف التربوي لتحديد الأساليب والطرق المناسبة للتعامل مع المعلمين باختلاف قدراتهم وخبراتهم.**
٢. **تحتاج عمليات تحديد الفروق في الأداء واستيعاب عمليات التطوير المستمر بالمؤسسات التعليمية إلى برامج اكتشاف الموهوبين والمتميزين من المعلمين ليسهل على المشرف التربوي اختيار الطرق التي تتناسب مع كل معلم حسب قدراته وخبراته.**

أما الفقرة "قلة تعاون قادة المدارس مع المشرفين التربويين فلقد جاءت في المرتبة الثامنة عشر والأخيرة بين فقرات هذه الاستبانة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٥) وانحراف معياري قدره (١.٢٢) بدرجة توفر متوسطة، ولكنها أقرب لدرجة توفر منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى أن وظيفة المشرف التربوي تقريبًا يقوم بها قائد المدرسة كمشرف تربوي مقيم، لذلك يحدث نوع من التفاعل الإيجابي بين قائد المدرسة والمشرف التربوي للاستفادة من الخبرات المتبادلة، وكتابة تقارير المتابعة بشكل يتسم بالموضوعية والشفافية.

ونتائج الدراسة الحالية تتفق مع نتائج دراسة السميح (٢٠١١)، ودراسة الخوالدة والحربي (٢٠٠٩)، ودراسة الرميح (٢٠٠٤)، ودراسة الحماد (٢٠٠٠)، في توافر معيقات الإشراف التربوي التي تحد من ممارسة المشرف التربوي للأدوار المناط بها وخاصة ما يتعلق من هذه المعيقات بالجوانب الإدارية والتدريبية، وبالمثل تتفق مع دراسة البتال والقحطاني

(٢٠١٧) في نتيجتها العامة رغم اقتصارها على مشرفي مدارس التربية الخاصة، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات أجريت في بيئات عربية وأجنبية مثل دراسة سلمان (Sulemana, ٢٠١٩)، ودراسة السعايدة وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة المدلل (٢٠٠٢)، ودراسة العاجز (٢٠٠١)، ودراسة الطراونة (٢٠٠١)، من حيث توافر معيقات الإشراف التربوي بدرجة كبيرة، مع تركز هذه المعيقات في الجانب الاقتصادي والمالي وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في هذا الجانب حيث أن أعلى الفقرات هي الفقرات المتعلقة بالميزانيات المخصصة لتنفيذ الأنشطة الإشرافية والحوافز المالية والمعنوية المقدمة للمشرفين التربويين جاءت بدرجة كبيرة جدًا.

وفي المقابل اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الحربي (Al-Harbi, ٢٠١٨)، ودراسة الزهراني وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة البابطين (٢٠١٢)، ودراسة الشرقاوي والخزاعلة (٢٠١١)، ودراسة القرني (٢٠١٠) من حيث وجود المعيقات التي تواجه الإشراف التربوي في نتائج دراساتهم بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسات أخرى أجريت في بيئات غير سعودية مثل دراسة بداح وآخرون (Badah, et. al., ٢٠١٣)، ودراسة السعود (١٩٩٤) والتي أظهرت وجود معيقات تواجه الإشراف التربوي بدرجة متوسطة، وبدرجات متفاوته بين مجالات الإشراف التربوي.

الإجابة عن السؤال الثاني، وهو: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، النصاب الإشرافي)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام مجموعة من الاختبارات (اختبار ت T-Test، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، واختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية في حال وجود فروق) وذلك للاستبانة ككل، حيث تم استخدام الاختبار المناسب للمتغير موضع الدراسة، وفي ضوء تلك الاختبارات تم الكشف عن الفروق وتحديد اتجاهها حال وجودها، وفيما يأتي عرض نتائج تلك الاختبارات حسب متغيرات الدراسة وفئة العينة.

- **متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٦):

جدول (٦): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الاستبانة وفقًا لمتغير المؤهل

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاستبانة	بكالوريوس	٧٠	٠.٦٣	٣.٦٦	٠.٥	٠.٨٨
	دراسات عليا	٣٢	٠.٥١	٣.٦٨	١٤٥	٥

من الجدول (٦) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس/دراسات عليا)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجامًا في آراء افراد العينة حول درجة توفر هذه المعيقات من وجهة نظرهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، حيث أن الإجابة هنا قد تكون مرتبطة بالاحتكاك المباشر بكافة مكونات العملية التعليمية، على اعتبار أن الجميع يتفاعل بشكل إيجابي من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج معظم الدراسات السابقة مثل دراسة الزهراني وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة البابطين (٢٠١٢)، والسعايدة وآخرون (٢٠١٢)، والسميح (٢٠١١)، والقرني (٢٠١٠)، ودراسة عيسان والعاني (٢٠٠٥)، ودراسة المدلل (٢٠٠٢)، ودراسة الطراونة (٢٠٠١) والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر معيقات الإشراف التربوي والتي تؤثر على مستوى أداء المشرفين التربويين والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البتال والقحطاني (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروقًا ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر توافر معيقات الإشراف التربوي والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس، واختلفت كذلك مع نتائج دراسة السعود (١٩٩٤) فيما يتعلق بهذا المتغير.

- **متغير النصاب الإشرافي (أقل من ٣٠ معلم، ٣٠ معلم فأكثر):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية والتي تعزى لمتغير النصاب الإشرافي (أقل من ٣٠ معلم، ٣٠ معلم فأكثر)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٧):

جدول (٧): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المعيقات وفقًا لمتغير النصاب الإشرافي

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول	أقل من ٣٠ معلم	٤٨	٠.٦٥	٣.٥٧	١.٥٠٢	٠.١٤
	٣٠ معلم فأكثر	٥٤	٠.٥٣	٣.٧٥		

من الجدول (٧) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، والتي تعزى لمتغير النصاب الإشرافي (أقل من ٣٠ معلم / ٣٠ معلم فأكثر)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجامًا في آراء افراد العينة حول درجة توفر هذه المعيقات من وجهة نظرهم بغض النظر عن النصاب الإشرافي، والواضح أنه على الرغم من أن هناك مشرفين تربويين نصابهم من المعلمين أقل إلا أنهم قد يرون أن عمليات الإشراف التربوي تواجهها العديد من المعوقات والتحديات والمشكلات والتي يمكن أن تكون نابعة من المشرف التربوي نفسة، أو من المعلمين والعاملين بالمدرسة على أساس أن المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس لا يسمح بممارسة الأنشطة الإشرافية بالشكل المطلوب، كما أن بعض القيادات المدرسية يهمها في المقام الأول أن ينهي المشرف التربوي عمله سريعًا ويترك

المدرسة في أقرب وقت، على اعتبار أن وجوده بالمدرسة يشكل عبء على العاملين بها، كما أنه قد يرجع إلى أن المشرفين التربويين بمختلف أنصبتهم سواء كانت عالية أو منخفضة يرون أنه قد يكون عدد المعلمين الذين يشرفون عليهم قليل ولكنهم في مدارس بأماكن متباعدة ومتفرقة، بما يسهم في استهلاك جزء كبير من وقت المشرف التربوي للتنقل بين هذه المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البابطين (٢٠١٢).

- **متغير التخصص (علوم إنسانية / علوم طبيعية):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية والتي تعزى لمتغير التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية)، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٨):

جدول (٨): نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المعيقات وفقًا لمتغير التخصص

المجال	المجموعات	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول	علوم طبيعية	٨	٠.٥	٣.٨	١.٧٧٨	٠.٠٧٨
	علوم إنسانية	٤	٠.٥	٣.٥		

من الجدول (٨) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، والتي تعزى لمتغير التخصص (علوم طبيعية / علوم إنسانية)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجامًا في آراء افراد العينة حول درجة توفر هذه المعيقات من وجهة نظرهم بغض النظر عن التخصص، كما أن رؤيتهم لهذه المعيقات قد تكون متقاربة لأن

المشرفين التربويين بمختلف تخصصاتهم يمارسون أعمال إشرافية متشابهة، وفي بيئات تعليمية وتعلمية متقاربة، لذلك فهم يعتقدون أن المعيقات الموجودة في الميدان التربوي بمختلف أنواعها ستؤثر على مستوى الأداء الإشرافي، وقد تضعف جهودهم نحو عمليات التحسين المتبعة من قبلهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرني (٢٠١٠)، ودراسة الرميح (٢٠٠٤)، في حين تختلف مع نتيجة دراسة عباس وشهاب (٢٠٠٩) والتي أظهرت وجود فروقًا في درجة توافر معيقات الإشراف التربوي حسب متغير التخصص، لصالح تخصص العلوم الإنسانية.

- **متغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإشرافي (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر):**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، تم حساب قيمة (ف) الخاصة باختبار التباين أحادي الاتجاه، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة كما هو مبين بالجدول (٩):

جدول (٩): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
المجال الأول	بين المجموعات	٠.٤٣٩	٢	٠.٢١٩	٠.٦٢٢	٠.٥٣٩
	داخل المجموعات	٣٤.٩١٩	٩٩	٠.٣٥٣		
	المجموع	٣٥.٣٦	١٠١	–		

من الجدول (٩) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لآراء أفراد العينة حول درجة توفر المعيقات التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية، والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل الإشرافي (أقل من ٥ سنوات / من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات/ ١٠ سنوات فأكثر)، وقد يعزى ذلك إلى أن هناك انسجامًا في آراء أفراد العينة حول درجة توفر هذه المعيقات من وجهة نظرهم بغض النظر عن سنوات الخبرة في مجال التعليم، كما أن رؤيتهم لهذه المعيقات قد تكون متقاربة على اعتبار أن هذه المعيقات تواجه جميع المشرفين التربويين على حد سواء، كما أنه لديهم

القناعة بأن عمليات الإشراف التربوي قائمة على أساس تحسين وتطوير أداء المعلمين والعاملين بالمدارس، وأن أي مشكلات أو معوقات تتواجد في المدارس أو بمكاتب الإشراف التربوي، فإنها بطبيعة الحال ستؤثر على مستوى أدائهم الإشرافي، وستؤثر على برامج التطوير والتحسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني وآخرون (٢٠١٦)، ودراسة السعايدة وآخرون (٢٠١٢)،ودراسة السميح (٢٠١١)، ودراسة القرني (٢٠١٠)، ودراسة المدلل (٢٠٠٢)، ودراسة العاجز (٢٠٠١) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معيقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي، كما تتفق جزئيًا في هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرويلي (٢٠١٣) فيما يتعلق بمجال الأهداف ومجال المعوقات الاقتصادية.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بداح وآخرون (Badah, et. al., ٢٠١٣)، ودراسة عيسان والعاني (٢٠٠٥)، ودراسة الرميح (٢٠٠٤)، ودراسة الطراونة (٢٠٠١)، ودراسة السعود (١٩٩٤) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر معيقات الإشراف التربوي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي، كما تختلف جزئيًا مع نتيجة دراسة الرويلي (٢٠١٣) فيما يتعلق بمعوقات الخاصة بالمجال الإداري والمجال الفني من حخيث وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مجال العمل الإشرافي، لصالح فئة ذوي الخبرة من ٦ إلى ١٠ سنوات.

الإجابة عن السؤال الثالث، ونصه: "ما سبل مواجهة المعيقات التي تحد من أداء المشرفين التربويين بمنطقة الباحة التعليمية لمهام عملهم؟"

في ضوء الأدب النظري، ونتائج الدراسة الحالية تمت الإجابة عن هذا السؤال، والتوصل إلى سبل مواجهة المعيقات التي تحد من أداء المشرفين التربويين لمهام عملهم، وذلك وفقًا للآتي:

١. زيادة دعم المشرفين التربويين والارتقاء بمستوى أدائهم الفني والمهني من خلال:

- توفير برامج تدريبية متنوعة ومتعددة في مجالات الإشراف التربوي المتنوعة، خاصة في أساليب الإشراف التربوي الحديثة، وتطبيقاتها في الميدان التربوي، على أن تكون هذه الدورات متاحة للمشرف التربوي والمعلمين.

- **توفير الفرص المناسبة لممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية الحديثة بطريقة (التدريب التطبيقي) قبل ممارسة العمل الإشرافي بالمدارس؛ بما يحقق الهدف من العملية الإشرافية.**
- **توفير برامج دراسية خاصة بالمشرفين التربويين مثل برامج دبلوم للإشراف التربوي، وبرنامج الماجستير المهني لإعداد المشرفين التربويين، بما يسهم في إكسابهم القدرات العلمية والتطبيقية اللازمة لقيامهم بمهامهم الإشرافية على الوجه المطلوب.**
- **بحث سبل التعاون مع جامعة الباحة في توفير ورش عمل وندوات ولقاءات علمية تهتم بتطوير أداء المشرفين التربويين وتحسين مستوياتهم المهنية والفنية والإدارية، ومتابعة أدائهم بشكل دوري بالتعاون مع مكاتب الإشراف التابعة لإدارة التعليم بمنطقة الباحة التعليمية.**
- **إيجاد فرص التدريب بالجامعات العالمية ذات السمعة العلمية المتميزة، لابتعاث عدد من المشرفين التربويين المتميزين للحصول على درجات علمية تتناسب وطبيعة عملهم الإشرافي؛ لنقل الخبرات العالمية للميدان التربوي بالمملكة.**
- **توفير برامج تطويرية لتنمية قدرات المعلمين الذين لديهم الرغبة في العمل الإشرافي لإعداد القيادات الإشرافية المستقبلية، وتوفير الدعم الكافي للقيام بأدوار إشرافية داخل مدارسهم بما يمكنهم من القيام بالمهام الإشرافية على الوجه المطلوب.**
- **إجراء أبحاث علمية متخصصة في مجالات الإشراف التربوي بالتعاون مع جامعة الباحة لتحديد القضايا والتحديات المتعلقة بالعمل الإشرافي، ووضع الحلول والتصورات المناسبة لمواجهتها بالطرق العلمية الحديثة.**

٢. **تقليل ضغوط العمل وكثرة الأعمال المكلف بها المشرف التربوي والتركيز على المهام الرئيسة المطلوبة منه للقيام بها على الوجه المطلوب، وذلك من خلال:**

- **وضع معايير محددة للعملية الإشرافية تقوم على أساسها عمليات متابعة وتطوير الأداء بالمدارس.**
- **الاعتماد على تحويل عملية الإشراف من عملية ورقية تقليدية إلى عملية إلكترونية، يستطيع من خلالها المعلم والقيادة المدرسية الإطلاع على تقارير الزيارات الميدانية ومتابعة تنفيذ العمليات التطويرية في مستويات الأداء داخل الصف الدراسي وخارجه.**

- **توزيع مهام الإشراف التربوي بين المشرف التربوي والقيادات المدرسية والمعلمين أصحاب الخبرات بالمدرسة، بما يسهم في تقليل الضغوط الخاصة بالعمل التي يتعرض لها المشرف التربوي.**
- **توزيع المهام المختلفة في مكاتب الإشراف التربوي بطريقة متوازنة بين المشرفين التربويين كافة، بما يحقق عدالة التوزيع للمهام والمسؤوليات، وبما يسهم في توفير مساحة من الوقت لقيام المشرف التربوي بأداء المهام الأساسية والرئيسة المكلف بها دون ضغوط.**
- **متابعة الحالة المزاجية للمشرف التربوي والتأكد من توفر الصحة النفسية المناسبة للقيام بعمله على الوجه المطلوب، وإبعاده قدر الإمكان عن الأعمال الروتينية التي تستهلك طاقته وصحته فيما لا يفيد العمل التربوي.**

٣. **دعم المشرفين التربويين خاصة فيما يتعلق بتقدير العمل الإشرافي، وتحسين نظرة المجتمع للمشرف التربوي، على اعتبار أنه أحد القيادات الفنية والإدارية بالمؤسسات التعليمية، وله أدوار لا تقل أهمية عن باقي الأدوار القيادية الأخرى، وذلك من خلال:**

- **إشراك المشرف التربوي في المناسبات التي تعقدها إدارة التعليم بشكل دوري ومستمر بما يحقق تحسن نظرة المجتمع للمشرف التربوي.**
- **تقديم برامج توعوية لأهمية الأدوار الإشرافية للمشرف التربوي وعلاقة ذلك بتطوير العملية التعليمية وتحسينها، والذي يعود بالنفع على مخرجات المؤسسات التعليمية.**
- **منح المشرف التربوي مزيد من الصلاحيات اللازمة لقيامه بمهامه الإشرافية على الوجه المطلوب، وبالطريقة التي تسهم في مواجهة القضايا والمشكلات المتعلقة بالعمل التربوي بالمدارس وإيجاد الأساليب والطرق اللازمة لمواجهتها.**

٤. **وضع معايير ومؤشرات أداء خاصة بالمشرفين التربويين يتم من خلالها تقييم مستوى آدائهم، وتحديد نقاط القوة في مستوى الأداء، وتحديد كذلك نقاط الضعف، وبالتالي وضع الخطط التطويرية المناسبة لذلك، بما يدعم عمل المشرف التربوي، ويطور من مستواه بشكل مستمر، وذلك في ضوء هذه المؤشرات كمحكات مرجعية، يتم الاعتماد عليها في تقييم مستوى أداء مكاتب الإشراف بإدارات التعليم.**

٥. **جعل عملية تقويم أداء المعلمين من قبل المشرفين التربويين عملية تبادلية، بمعنى قيام المشرف التربوي بتقويم أداء المعلم باستخدام معايير ومشرات أداء يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء المعلم، وبالتالي يضع الخطط المناسبة لتطوير هذا الأداء، كما أن المعلم يقوم بعملية متابعة أداء المشرف التربوي ويقوم أدائه من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات الخاصة بقياس مستوى أداء المشرف التربوي، وضع التصورات والخطط العلاجية المناسبة لتطوير مستوى أدائه وفقًا لهذه المعايير والمؤشرات، مع أهمية أن تكون هذه العملية مشتمله على شواهد وأدلة تساعد على جعل عملية تقويم الأداء موضوعية وسليمة وناجحة، وتحقق الهدف منها.**

٦. **وضع نظام خاص بالتقويم المستمر لأداء المشرف التربوي تحت مسمى (برنامج نقاطي) يعتمد هذا البرنامج على إعطاء نقاط للمشرف التربوي عن كل عمل يقوم به وفق أدلة وشواهد معتمدة، ويتم تجميع هذه النقاط بشكل شهري واختيار المشرفين التربويين المتميزين كل شهر، وتوفير جوائز عينة ومادية مناسبة لهم، بما يثير الحماس لدى جميع المشرفين التربويين.**

٧. **توفير ثقافة داعمة لعمليات الإشراف التربوي، والتأكيد على أن هذه العملية هي في الأساس لتطوير أداء المعلمين والعاملين بالمجتمع المدرسي، وليس البحث عن القضايا ونقاط الضعف فقط لإظهارها كنوع من أنواع تصيد الأخطاء.**

٨. **الاتجاه نحو زيادة عدد المشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، مع أهمية تفعيل الإشراف التربوي بالمدرسة والذي يقوم به قائد المدرسة كأحد مسؤولياته اليومية، وذلك لمواجهة زيادة أعداد الطلاب بشكل مضطرد سنويًا، وبالتالي الزيادة الكبيرة في أعداد المعلمين، والتي تحتاج بالطبع لتوفير عدد أكبر من المشرفين التربويين لتسهيل مهامهم والتركيز على متابعة عدد أقل من المعلمين، فالعلاقة بين النصاب الإشرافي للمشرف التربوي وتحسين مستويات أداء المعلمين هي علاقة عكسية، بمعنى كلما زاد عدد المعلمين الذين يشرف عليهم المشرف التربوي فإن ذلك سيؤثر على جودة العملية الإشرافية، وتحسن مستوى أداء المعلمين، والعكس صحيح.**

٩. **توفير حوافز مادية ومعنوية للمشرفين التربويين في ضوء عمليات التقويم الشهرية، وفقًا لمؤشرات الأداء الخاصة بالإشراف التربوي، بما يسهم في استثارة دافعيتهم نحو العمل**

الإشرافي، ويدفع المعلمين الراغبين للعمل في مجال الإشراف التربوي في دخول هذا الميدان الوظيفي المهم، وبما يتيح فرصة اختيار أفضل الكفاءات الإشرافية، وأكثرها خبرة ودراية بالعمل التربوي.

١٠. توفير الدعم المادي اللازم لقيام المشرف التربوي بأدواره بالشكل المطلوب وذلك من خلال:

- **توفير الميزانيات المناسبة اللازمة لقيام المشرف التربوي بالأنشطة التربوية المتنوعة المناسبة والموجهة للمعلمين والعاملين بالمجتمع المدرسي بما يحقق التطور النوعي في الأداء.**
- **توفير التجهيزات والأدوات والمستلزمات اللازمة للعمل الإشرافي اليومي، لتحويل عملية الإشراف من عملية نظرية روتينية لعملية تطبيقية تهدف لتحسين وتطوير مستوى الأداء.**
- **توفير دورات وورش عمل للمعلمين في مجالات القياس والتقويم، للارتقاء بمستوى أدائهم في هذه الجوانب المهمة، والتي يحتاجها المعلم خاصة في إعداد الاختبارات، ومراعاة الفروق الفردية بين طلابه، وكذلك تنمية قدرته على قياس مستوى مخرجات التعلم بشكل دوري، وكذلك تنمية قدرات المعلمين في عمليات تحليل نتائج الاختبارات الدورية والاختبارات النهائية، لوضع الخطط العلاجية المناسبة اللازمة لعلاج القصور لديه ولدى طلابه.**

١١. ضرورة توعية المشرفين بأهمية مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، وكذلك مراعاة سنوات الخبرة بين المعلمين، حيث أن هناك معلمين لديهم خبرات واسعة في ميدان التعليم، وهؤلاء بالطبع يختلفوا في آدائهم عن المعلمين حديثي التعيين أو أصحاب الخبرة الأقل.

التوصيات:

في ضوء الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية يُوصى بالآتي:

١. **دراسة المعيقات التي تواجه عمليات الإشراف التربوي باستمرار وبناء الخطط العلاجية لها في ضوء الرؤى الحديثة.**

٢. **إعداد برامج تدريب وتطوير متنوعة تتاح لجميع المشرفين التربويين على أن تكون مرتبطة باحتياجاتهم التدريبية الفعلية.**

٣. **إثراء خبرات المشرفين التربويين، وإكسابهم المهارات فيما يتعلق بكيفية التخطيط للشئون الإدارية والمالية، ووضع خطط لتطوير الإشراف التربوي على مستوى المدرسة ومكاتب الاشراف.**

٤. **تطوير أداء المشرفين التربويين في ضوء المعيقات التي تواجههم، مع بناء ثقافة موحدة لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية بأن الإشراف التربوي عملية شاملة متكاملة في أهدافها ووظائفها وآلياتها وأطرافها.**

٥. **تبادل الخبرات بين المشرفين التربويين بمكاتب الاشراف التربوي في منطقة الباحة التعليمية من خلال عقد ندوات ولقاءات وورش عمل دورية.**

٦. **تنويع أنشطة وفعاليات تطوير أداء المشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي والتجديد في المناهج المدرسية.**

٧. **إنشاء برنامج دبلوم تربوي بعد البكالوريوس أو ماجستير مهني يتعلق بعمليات إعداد وتطوير أداء المشرفين التربويين، يكون الحصول عليها إلزاميًا للترقي أو لشغل تلك الوظيفة.**

٨. **العمل على تنويع الأساليب الإشرافية بحسب المواقف والحالات التي يواجهها المشرفين التربويين أثناء عملهم.**

٩. **إشراك المشرفين التربويين في عمليات بناء الأهداف التعليمية.**

المراجع

الإدارة العامة للإشراف التربوي (١٤١٩). دليل المشرف التربوي، الطبعة الأولى: الرياض، وزارة المعارف.

الأسدي، سعيد جاسم؛ وإبراهيم، مروان عبد المجيد (٢٠٠٧). الإشراف التربوي، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

آل مكي، عواطف إبراهيم علي (٢٠١١). المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان .(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان .

البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب سعود (٢٠١٢). معوقات العمل الإشرافي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١(١٠)، ص ٦٤٥- ٦٧٤.

البتال، زيد محمد؛ والقحطاني، ضحى سيف (٢٠١٧). معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرون والمشرفات في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل، ٥(١٨)، الجزء الثاني، ص ٤٧-٨٥. DOI: ١٠.١٢٨١٦/٠٠٣٩٤٧٨

بريك، فاطمة محمد أحمد (٢٠١١)، واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الاشرافية الحديثة بمنطقة جازان، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، ٢(٢٣)، ص ٩٨١-١٠١٦.

تيغزة، أمحمد بوزيان (٢٠١٢). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان: دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع.

تيم، حسن (٢٠٠٩). واقع الممارسات الاشرافية لدى المشرف التربوي في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، فلسطين، ٢٣(٢)، ص ٧٨٤-٨٠٤.

جوهر، صلاح الدين (٢٠٠١). مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحماد ، إبراهيم سعيد (٢٠٠٠). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

خليل، عماد محمد إبراهيم (٢٠١٢). الإشراف التربوي المعاصر، جمهورية مصر العربية، جامعة الزقازيق، كلية العلوم.

الخوالدة، عايد أحمد حماد؛ والحربي، فهد جهز زبن (٢٠١٦). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١(٣٣)، ص ١٤٥-١٩٢.

الرميح، عبدالرحمن بن عيسى عبدالرحمن. (٢٠٠٤). دور المشرف التربوي المقيم في التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تقويمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الرويلي، سعود حبيب الطرقي (٢٠١٣). معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٢(١٥٣)، ص ١٠٢- ١٣٤.

الزاحمي، محمد إبراهيم علي (١٤٢١). مدى استفادة المشرفين التربويين من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه المتعلقة بالإشراف التربوي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، جميلة آدم خيران؛ عطية، محمد عبد الكريم علي (١٤٣٧). الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الباحة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الباحة، (٦)، ص ١٨٨- ٢٤٦.

الزهراني، معجب أحمد؛ الحربي، سعود نايف؛ المزروعي، حمد حميدان؛ الشيخ، فواز محمد (٢٠١٦). المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٧١)، ص ٥٦٢- ٦١٩.

الزهراني، مهرة بنت عبد القادر (١٤٣٢). إسهام الإشراف التربوي في نشر ثقافة الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السخني، حسين عبد الرحمن؛ الزعبي، ميسون محمد؛ الخزاعله، محمد سلمان (٢٠١٢م). الإشراف التربوي قراءة معاصرة ومستقبلية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السعايدة، مهى حامد؛ السعايدة، جهاد علي؛ الكايد، ركان عيسى (٢٠١٢). المعيقات الاجتماعية والتربوية التي تواجه الإشراف التربوي وسبل تطويره من وجهة نظر المشرفين التربويين العاملين بمديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، غزة، فلسطين، ٢٠(٢)، ص٢٣٧- ٢٧٤. http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical/

السعود، راتب سلامة (١٩٩٤). معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، دراسات – العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٢١(٤)، ص ٤٤٥- ٤٧٢.

السعود، راتب سلامة (٢٠٠٧). الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه، الأردن، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السكران، السيد عبدالدايم. (٢٠١٤). الإحصاء المتقدم باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. القاهرة: مطبوعات المجلس الأعلى للجامعات المصرية.

السميح، عبد المحسن محمد (٢٠١١). دراسات في الإدارة المدرسية، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الشديفات، باسل حمدان. (٢٠١٤). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلم الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، جامعة آل البيت، الأردن، ٣٠(٢)، ٢٩٩- ٣٤٠.

الشرقاوي، عادل عبد الله؛ والخزاعلة، محمد سلمان (٢٠١١). معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في إدارتي التعليم بمحافظتي القريات وتبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١(١٢)، ص ٧١-٨٥.

الشهري، خالد محمد (١٤٣٥). تجديد الإشراف التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية، تم الاسترجاع بتاريخ ١٤٤١/٣/١٩هـ، متاح على الرابط http://www.saaid.net/book/٢٠/١٣٣٩٦.pdf.

الصانع، أحمد حمد؛ الكندري، علي محمد؛ الرميضي، خالد مجبل (٢٠١١). معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية (دراسات تربوية ونفسية)، جامعة الزقازيق، (٧٠)، ص ٢١- ٥٤.

الطراونة، إخليف يوسف (٢٠٠١). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في إقليم الجنوب، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ١٧(٢)، ص ٣١٩-٣٥٣.

الطعاني، حسن (٢٠٠٥). الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العاجز، فؤاد علي مصطفى (٢٠٠١). معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، ٩(٢)، ص ١-٣١.

العاجز، فؤاد علي؛ حلس، داود درويش (٢٠٠٩). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، http://www.dawahmemo.com/image/٢٠١٤-٠٩-١٨-٠٩_١٢_٢٨dleel٢.pdf

عايش، أحمد جميل (٢٠٠٨). تطبيقات في الإشراف التربوي، الأردن، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

عباس، محمد علي، وشهاب، شهرزاد محمد (٢٠٠٩). معوقات الإشراف التربوي في محافظة نينوي من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة التربية والعلم، ١٦(١)، ص ٣١٧- ٣٥١.

العجان، خلف عايد (٢٠١٦). كفايات الإشراف التربوي المعاصر لدى المشرفين التربويين في محافظة المفرق، مجلة الأستاذ، ٢(٢١٧)، ص ٣٦٥- ٣٨٤.

عزوز، رياض كاظم؛ حمزة، جنان مرزة (٢٠١٥). معوقات الإشراف التربوي والعلمي على الطلبة المطبقين في قسمي التاريخ والجغرافية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، ٣٣(١)، ص ١-١٠.

عطا الله ، أحمد عبدالباري أحمد. (٢٠١١). الممارسات الإشرافية الإبداعية لدى المشرفين التربويين كما يراها معلمو مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

علي، محمد السيد (٢٠١٢). قضايا ومشكلات معاصرة في المناهج وطرق التدريس، الأردن، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

العمرجي، جمال الدين إبراهيم محمود. (٢٠١٧). برنامج تدريبي للمشرفين التربويين (الموجهين) بالمرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية لتنمية الكفايات الإشرافية واتجاههم نحو المهنة في ضوء رؤية ٢٠٣٠م. جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (٣١)، ١٩٦- ٢١٩.

عيسان، صالحة عبدالله؛ العاني، وجيهة ثابت (٢٠٠٥). دور المشرف التربوي ومعيقات أدائه من وجهة نظر المشرفين أنفسهم في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان، مجلة رسالة الخليج العربي. (١٠٦)، ١ – ٤٩.

الغامدي، عمير سفر؛ عطية، محمد عبد الكريم، الغامدي، فيصل علي، الغامدي، عزلاء محمد (٢٠١٩). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (٢٦)، ص ١٢١-١٧٧.

القرني، علي سويعد علي آل حريسن.(٢٠١٠). واقع استخدام المشرفين التربويين لمصادر الانترنت التربوية وخدماتها في التنمية المهنية للمعلمين بمدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

لهلبت، فراس فواز فايز (٢٠١٠). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراه مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.

لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٥). الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس، الأردن، عمان: دار الخليج للصحافة والنشر.

المدلل، نعيمة خليل (٢٠٠٢). تصور مقترح لمواجهة معوقات الاشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المدلل، نعيمة خليل (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطوير نظام الاشراف التربوي للمدارس الاعدادية بمحافظات غزة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

مرتجى، ذكريات أحمد محمد. (٢٠٠٩). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصلح، إيمان علي. (٢٠١٢). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المغيدي، الحسن محمد (١٩٩٧). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات التربويات في محافظة الأحساء التعليمية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، (١٢)، ص ٦٧-١٠١.

المغيدي، الحسن محمد (٢٠١٣). الإشراف التربوي الفعال. ط ٣. جدة . المملكة العربية السعودية: دار الخالدية للنشر والتوزيع.

Al-Harbi, Fahd Jahaz. (٢٠١٨). Constraints of educational supervision from the perspective of educational supervisors in the directorates of education of Rass and al-Ula, Kingdom of Saudi Arabia. *Taibah University Journal for Educational Sciences*, ١٣ (٢), pp.٢١٣-٢٢٤.

Badah, A., Al-Awawdeh, A., Akroush, L., & Al shobaki, N. (٢٠١٣). Difficulties Facing The Educational Supervision Processes In The Public Schools of The Governorate of Jarash Directorate of Education, *Journal of International Education Research*, ٩(٣), P. ٢٢٣-٢٣٤.

Beach, L, & Reinhartz, O. (٢٠٠٠). North Carolina Women Superintendents and the boards that selection, Phd Dissertation, University of North Carolina, U.S.A.

Ogunu, M. A. (١٩٩٨). Introduction to Educational Management. Benin City: Mabagun Publishers

Sulemana, Mohammed Awolu (٢٠١٩). The Role of Educational Supervision in Ensuring Quality Basic Education Delivery in The Zabzugu *Masters District*, Dissertation, Faculty of Integrated Development Studies, University for Development Studies.

Tawfiq, M., & Almajali, D. (٢٠١٢). The Obstacles of Educational Supervision from Point of View of the Teachers Working in the Schools of the Ministry of Education in Karak Governate, *Journal of Education and Practice*, ٣(٨). P. ١٢٣-١٣٥.

Ugurlu, Celal Teyyar (٢٠١٤). Current Problems in Terms of Supervision Process of School Principals' Views, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, *H. U. Journal of Education*, ٢٩(٣), P. ١٨٤-١٩٦