مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض والمعوقات التي تحد من دوره

إعداد

د. حمد بن إبراهيم المنيع

أستاذ مساعد بقسم الموارد البشرية بكلية المجتمع بحريملاء،

جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

مجلة الدراسات التربوية والانسانية ــ كلية التربية ــ جامعة دمنهور

المجلد الخامس العدد(4) - الجزء الثالث– لسنة 2013

doi: 10.12816/0004229

مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض والمعوقات التي تحد من دوره

د. حمد بن إبراهيم المنيع

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث التعرف على مدى فاعليــة دور المشــرف التربــوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية مــن خلال تحقيقه لأهدافه وتحقيق مهامه الفنية والإدارية، والمعوقات التي تحد من دوره، وقد انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن المشرف المنسق يحقق أهدافــه ومهامــه الفنية بدرجة متوسطة.وفي المقابل يروا أن المشرف المنســق يحقــق مهامه الإدارية بدرجة عالية. بينما يرى نفس أفراد العينــة أن درجــة حدّة معوقات فاعلية المشرف التربوي المنسق في تحقيقه أهدافه وأدائه لمهامه الفنية والإدارية متوسطة، وكثرة النماذج والاســتمارات التــي يتطلبها عمل المشرف المنسق من أشد المعوقات حدّةً وتأثيرًا في دور المشرف التربوي المنسق لتحقيق مهامه وأهدافه.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5٪) بين استجابات أفراد العينة بسبب اختلاف العمل الحالي لأفراد العينة في محاور الدراسة، ووجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مركز إشراف مع مدير مدرســة لصالح مدير مركز الإشراف، وبين مشرف تربوي مع مدير مدرســة لصالح المشرف التربوي للمحور المهام الفنيــة للمشــرف التربــوي المنسق. وبالنسبة لمحور المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق وجــد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مركز إشراف مع مــدير مدرسة لصالح مدير مركز الإشراف، وبين مشرف تربوي مع مــدير مدرسة لصالح المشرف التربوي. وبالنسبة لمحور المهــام الإداريــة

للمشرف التربوي المنسق وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرف تربوي مع مدير مدرسة لصالح المشرف التربوي. وبالنسبة لمحور المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي، يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرف تربوي مع مدير مركز إشراف لصالح المشرف التربوي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية(5٪) بين استجابات أفراد العينة بسبب اختلاف المؤهل الدراسي، وبسبب سنوات الخبرة في محاور الدراسة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية(5٪) بين استجابات أفراد العينة بسبب اختلاف الدورات التدريبية في محاور الدراسة ماعدا محور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق، حيث أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين دورة تدريبية واحدة مع دورتان تدريبيتان لصالح دورة واحدة وبين ثلاث دورات فأكثر مع دورتان لصالح ثلاث دورات فأكثر.

To What Degree is the Schools' supervisors' Coordinator at the Educational Department in Riyadh Area Effective and the Obstacles that Hinder his Role

Dr. Hamed Bin Ibrahim Al-Manea

Abstract

This research aims at exploring the effectiveness of the school ‹supervisors' coordinators at the educational departments in Riyadh area Saudi Arabia and the obstacles that hinder his role. It has come up t the following conclusions.

1.The study finds that the coordinating supervisor achieves his objectives and functions of the technical moderately. In contrast‹ the individuals see that the supervisor coordinator achieves a high degree of administrative tasks. They sees also the degree of the obstacles encountered by the coordinating supervisor‹ and consequently affects his technical and administrative duties is medium. It has been revealed that the most effective obstacle in this connection is the multicity of formats that the supervisor has to fill out.

2.In the study axes‹ significant statistical differences‹ 5%‹ have been noted among the response of the sample of individuals due to the discrepancy of their current work. Meaningful statistical differences have been observed between the supervising center manager and the school headmaster in favor of the former‹ and between the headmaster and the educational supervisor in favor of the latter in the axis of the technical tasks of the coordinating supervisor technical tasks. In the coordinating educational supervisor's technical task axis‹ significant statistical differences have emerged between the supervising center manager and the school headmaster in favor of the former‹ and between the headmaster and the educational supervisor in favor of the latter. Regarding the administrative tasks axis for the coordinating educational **supervisor‹ meaningful statistical differences between the educational supervisor and the school headmaster have been registered in favor of the educational supervisor. Concerning the obstacles axis that degrades the efficiency of the educational supervisor‹ meaningful statistical differences have been highlighted between the educational supervisor and the supervising center manager in favor of the former.**

3.No significant statistical differences (5%) among the **responses of the sample individuals have been noted** owing to the educational

qualifications، neither because of the years of experience in the study axes. No meaningful statistical differences (5%) among the responses of the sample individuals as a result of the individuals of training courses in the study axes with the exception of the axis concerned with the coordinating supervisor's administrative tasks. In this respect، the results have outlined meaningful statistical differences between one training course and two training courses in favor of the one training course and between three courses or more and two courses in favor of the three courses or more.

المقدمة

تعتبر العملية التعليمية والتربوية أحد الوسائل التي تساعد في نجاح وتفوق أي أمة من الأمم، والعمل الأكثر أهمية في مجموعة عوامل تساعد على تقدمها، ويعتبر الإشراف التربوي العمود الفقري للعملية التعليمية (آل سلمان،1434هـ).وفي المقابل،لا يتوقع حدوث أي تطور في العملية التربوية والتعليمية بدون الإشراف التربوي، لأنه يحتل الصدارة في سبيل نجاح العمل التربوي، وتحقيق أهدافه. ويقوم المشرف التربوي وفق موقعه الوظيفي بتوجيه كامل عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وعاملين نحو القيام بعمل تكاملي متجانس يسخر كل الإمكانيات المدرسية من مباني وممتلكات وأجهزة. ويعتبر الإشراف التربوي عملية فعالة قادرة على تحسين عملية التعليم والتعلم ويحتل مكانة عالية في العملية التربوية، لأنه الوسيلة الوحيدة التي توضح واقع التربية والتعليم، لذا يعتبر أهم حلقة في سلسلة تطوير التعليم، وعملية تربوية تهدف إلى مساعدة كل من المعلم والطالب وبناء علاقات مميزة بالمجتمع، من خلال وضعه للخطط والسياسة التعليمية للوزارة، بالإضافة إلى مساعدته على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة (البدري1421 ه؛السلمي،1429ه؛ القاسم، 1431ه، مرتجى، 2009).

يوجد في المملكة العربية السعودية ثلاثة مستويات للإشراف التربوي، بحسب السديري(1426ه).حيث المستوى الأول تمثله الوزارة، والمستوى الثاني تمثله إدارات التعليم والمستوى الثالث تمثله المدرسة. ولكل مستوى مهام محددة، وهناك تعاريف كثيرة للإشراف التربوي منها أن الإشراف التربوي هو "عملية تعاونية تشخيصية تحليلية علاجية مستمرة تتم من خلال التفاعل البنّاء المستمربين المشرف،والمعلم بهدف تحسين عمليتي التعليم والتعلم"(نشوان، 1986: 137).وتطور مفهوم الإشراف التربوي من عملية التسيير الإداري للعناصر البشرية وضبطها، إلى عملية استنفار الطاقات الفردية، والجماعية،

واستثارة دوافع العاملين نحو الإنجاز والنجاح في عملهم، أي الانتقال من مفهوم العمل بالقسر أو العمل بالناس إلى مفهوم العمل بالإقناع والمشاركة أو العمل مع الناس(بستان وطه، 1413هـ:92) بينما يرى بامشموس وآخرون (1415هـ:10)أن مفهوم الإشراف التربوي لم يعد قاصرًا على قياس مدى كفاية المعلمين في العمل، بل أصبح يهدف إلى النهوض وبشتى الوسائل بالعملية التعليمية،عن طريق مساعدة المعلم وتهيئة الوسائل التي تسير له النجاح في تحقيق رسالته، ودراسة جميع العوامل المختلفة التي تسهل عملية التعليم وتحقق أهدافها.وتعرف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان،الإشراف التربوي بأنه تلك العملية المنظمة المخططة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على اكتساب مهارات تنظيم تعلم الطلاب، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية(السويلم،1417هـ:3). ويرى الحماد (1421هـ) أن الإشراف التربوي الحديث عبارة عن مجهود منظم إيجابي يبذل من أجل تنسيق جهود العاملين في مجال التربية والتعليم وحفزهم ليزدادوا فهمًا وإيمانًا بدورهم القائد في توجيه النمو الذاتي للتلاميذ، وليحققوا دورهم بفاعلية. وبين الخطيب (1426ه)أن العملية الإشرافية من الوظائف التربوية المهمة، والملازمة للعمل التربوي، وهي بحاجة إلى مراجعة مستمرة في ضوء المستجدات التي تفرضها عوامل هذا العصروالعملية الإشرافية تتأثر بالتغيير الذي يطرأ على العملية التربوية، وظهورأفكار جديدة متطورة، ومن هذا المنطلق أصبح المشرف التربوي المنسق في إدارات التربية والتعليم بالمملكة هو أحد هذه المستجدات، لما له من تأثيرإيجابي على العملية التعليمية وحل المشكلات الإدارية(السلمي،1429ه).

يعرف المشرف التربوي المنسق، بحسب السلمي(1429ه) بأنه المشرف التربوي المكلف من قبل إدارة التعليم للإشراف على المدرسة بصورة مباشرة العمل على تسيير العمل فيها على الأسس، والإجراءات النابعة من نظام

التعليم، لتحقيق أهداف العملية. وبحسب التعميم الصادر من وكيل وزارة التربية والتعليم بالمملكة رقم385 /31 في13 /1427/8هـ، والذي حدد فيه مهام المشرف التربوي المنسق. وبين التعميم أن مهام المشرف التربوي المنسق تنقسم إلى مهام فنية، ومهام إدارية **(http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=446)**. والمهام الفنية للمشرف التربوي المنسق شملت متابعة زيارات المشرفين التربويين للمعلمين وفق اختصاصاتهم، وتحديد أسماء المعلمين الذين يرى حاجاتهم لمزيد من المتابعة، والتوجيه من المشرف المختص بالتعاون مع مدير المدرسة، وإشعار مدير الإشراف التربوي(أو مدير مركز الإشراف التربوي) بأسماء المعلمين ومديري المدارس الذين يرى حاجتهم إلى زيارة عاجلة من المشرف المختص،والتخطيط للقاءات مهنية للعاملين في المدارس التابعة له، والمشاركة في متابعة التجارب التربوية التي تطبقها المدارس، وتيسير تبادل الخبرات بينها. بالإضافة إلى الإشراف على فعاليات اليوم الدراسي بجميع أبعاده التربوية، وتفعيل دور مركز مصادر التعلم، والمختبرات المدرسية وتعزيز توظيف التقنية الحديثة في العملية التربوية، والعمل على تذليل معوقات العمل المدرسي، والمشاركة في علاج المشكلات والظواهر السلوكية والتحصيلية بالتنسيق مع جهة الاختصاص في إدارة التربية والتعليم متى لزم الأمر،والإشراف التخصصي على معلمي تخصصه في المدارس الأخرى. أما المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق، فشملت إجراء مسح شامل للمدارس المسندة إليه، ومعالجة النقص والزيادة في أعداد المعلمين، والكتب الدراسية،والتجهيزات المدرسية بما يتناسب والميزانية المعتمدة للمدرسة وكثافة الطلاب، وتقديم مقترح لسد الاحتياج بين مدارسه والعمل على تنفيذه، والمبادرة في تحديد الجوانب التي تستوجب معالجة سريعة من المختصين في إدارة التربية والتعليم وإشعار المعنيين بها، وإعداد قاعدة معلومات إحصائية للمدارس

المسند إليه الإشراف عليها، والإشراف على فعاليات اليوم الدراسي بجميع أبعاده الإدارية، وتفقد المبنى المدرسي بجميع مرافقه، ومراعاة توفر شروط الصحة والسلامة فيه، ومساعدة مدير المدرسة في بناء خطة المدرسة ومتابعة مدى تنفيذها، والتأكد من سلامة توزيع الأعمال بين منسوبي المدرسة، ومناسبة الجدول المدرسي، ومتابعة مدى انتظام المعلمين في أعمالهم والإجراءات اللازمة بحق المقصر منهم،ومتابعة سجلات المدرسة والتأكد من تفعيلها وحسن توظيفها بالمدرسة، ومتابعة أعمال الاختبارات في المدارس المسندة إليه. ومن هذا المنطلق رأى الباحث أن يقف على مدي فاعلية المشرف التربوي المنسق في تسيير العملية التربوية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية في ضوء هذه المهام، بالإضافة إلى المعوقات التي تحد من فاعلية دوره.

مشكلة الدراسة

دأبت وزارة التربية والتعليم بالمملكة على تطوير الإشراف التربوي من خلال الدراسات والأبحاث والندوات واللقاءات التربوية المستمرة، انطلاقًا من إيمانها بأهمية عملية الإشراف التربوي في تطوير وتحسين العملية التربوية، ورغبة في تطبيق المفهوم الحديث للإشراف التربوي بإحداث تغيير جوهري لشمولية الإشراف التربوي لكافة محاور العملية التعليمية، لذا سعت الوزارة إلى استحداث أساليب جديدة وتطبيق بعض التجارب والآليات التي من شأنها أن تحقق للإشراف التربوي شموليته، ليتسنى له قيادة عمليات التطوير، والتغيير والتحسين في النظام التعليمي. وتوافقًا مع هذ التوجه، فقد صدر تعميم وكالة الوزارة للتربية والتعليم رقم (31/385) في 1427/8/13هـ المتضمن تطبيق آلية الإشراف المباشر على المدرسة في جميع إدارات التربية والتعليم من خلال (المشرف المنسق)، وأرفق بهذا التعميم آلية تحدد سير العمل للمشرف المنسق في المدارس التي يزورها. تضمن التعميم الصادر أهداف المشرف التربوي المنسق، وتضمن أهدافًا فنية بلغ عددها (8 مهام)، ومهام إدارية بلغت 8 مهام، وتضمن التعميم أحكامًا عامة، وأرفق بهذا التعميم نموذجًا للتقرير الشهري الذي يرفعه المشرف التربوي المنسق لمديره في مركز الإشراف التربوي. وبرزت فكرة الدراسة الحالية في محاولة التعرف على مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض والمعوقات التي تحد من دوره.واستناداً إلى ذلك، ولأهمية تفعيل الإشراف التربوي التطويري وأساليبه في الإدارة المدرسية، ولقلة الدراسات التي أجريت في هذا المجال تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والمعوقات التي تحد من دوره.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لأهدافه، بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامه الفنية، بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامه الإدارية، بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
5. بيان مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تجيء في وقت يشهد فيه الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية تركيزاً علىال مفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، وكان من الخطوات الإجرائية لهذه العملية أن تم اعتماد مشرف تربوي منسق، والذي له مهام فنية ومهام إدارية تساعد في التكامل بين كل أطراف العملية التعليمية في ناحية الإشراف التربوي، ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في أنها تساعد القيادات في وزارة التربية والتعليم في تقييم تجربة المشرف التربوي المنسق، والوقف على مدى فاعليته في تحقيق أهدافة المتمثلة في تطوير العملية التعليمية في كافة محاورها، وإلقاء الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من فاعليته، ومن ثم

فهي تساعد في عملية تطوير هذا الأسلوب (المشرف التربوي المنسق) بتحديد أبرز السلبيات التي يجب على متخذ القرار أن يضعها في أولويات عملية التطوير والتحسين لهذا الأسلوب.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لأهدافه بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامه الفنية بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامه الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما هي أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الإشراف التربوي:

في السنوات الأخيرة تطور مفهوم الإشراف التربوي تطورًا ملموسًا؛نتيجةً للتطورات التربوية المتلاحقة التي شهدتها الساحة التربوية، فلم يعد مجرد تفتيش على المدارس أو المعلمين أو تقديرًا لأعمالهم، بل أصبح عملية فنية تهدف إلى تهيئة الظروف المناسبة لنمو المعلمين أفرادًا وجماعات نموًا مستمرًا، فانتقل الإشراف التربوي من موقف الاهتمام بالمعلم، وبتحسين أدائه، وبتغيير سلوكه التعليمي، إلى الاهتمام بكل الموقف التعليمي

التعلمي،(الدويك وآخرون،115)، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة، سواء أكانت تدريسية أم إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وخارجها، ويمكن وصف الإشراف التربوي من خلال المفاهيم السابقة، بأنه ذلك الجزء من الإدارة التربوية التي يعني بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية، وبذلك يعد الإشراف التربوي ركنًا أساسيًا يعتمد عليه في تحديد مدى فاعلية الإدارة التربوية.

تطور الإشراف التربوي في المملكة:تناول العديد من الباحثين (السلوم، 1411 ه؛ الزاحمي، 1421ه؛ السديري، 1426 ه؛ لبان، 1428 ه؛ الشهري، 1429ه) مراحل تطور الإشراف التربوي في المملكة، كما يلي:

المرحلة الأولى: مفتش القسم والمفتش العام (1377 – 1383هـ):

أنشأت وزارة المعارف مفتش القسم مع بداية العام الدراسي1377/ 1378هـ،ليقوم بثلاث زيارات لكل مدرسة خلال العام الدراسي، الزيارة الأولى للتوجيه، والثانية للوقوف على عمل المعلم و تقويمه، والثالثة لمعرفة أثره في طلابه وتقديره، ثم أنشأت الوزارة في عام1379/1378هـ قسمًا للتفتيش العام، وأسندت مهمة الإشراف عليه إلى إدارة التعليم الابتدائي، وقد حدد عمل المفتش العام بزيارة المناطق التعليمية على أعمال تنفيذ التعليمات الصادرة من الوزارة، وتفقد احتياجات المنطقة من النواحي الفنية والإدارية، ثم كتابة تقرير عن كل ذلك في ضوء ما انطوت عليه الزيارات الميدانية.

المرحلة الثانية: التفتيش الفني(1384 – 1387هـ):

أنشأت وزارة المعارف في عام 1384هـ عمادة التفتيش الفني، وتشمل أربعة أقسام متخصصة للمواد الدراسية هي : قسم اللغة العربية، وقسم اللغات الحية، وقسم المواد الاجتماعية، وقسم الرياضيات والعلوم .

المرحلة الثالثة: التوجيه التربوي(1387 – 1395هـ):

إدراكًا من الوزارة بأن كلمة (مفتش) تعني المباغتة وتصيد الأخطاء، فقد صدرت التعليمات في عام 1387هـ بما يلي :

1.تسمية المفتش الفني بالموجه التربوي.

2.تقويم العلاقة بين الموجه والمعلم، وارتكازها على الجانب الإنساني والمصلحة العامة.

3.تقديم المشورة الإدارية و الفنية لإدارات المدارس التي يزورها الموجه.

4.دراسة المناهج والكتب الدراسية، والإسهام في أعمال الامتحانات.

المرحلة الرابعة: التوجيه والتدريب الإداري (1396-1415 هـ):

شهد التوجيه التربوي في هذه المرحلة استراتيجية جديدة، ففي عام 1396هـ صدر قرار ينظم التوجيه، واتخذت بموجبه إجراءات منها: تقسيم المناطق التعليمية إلى أربع فئات، حسب كثافة المدارس وعدد المعلمين، بقصد تسهيل عملية التوجيه فيها.وحددت الصفات والخصائص الشخصية الواجب توافرها في الموجه التربوي، واشتملت هذه الخصائص على الخصائص الشخصية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتأثير في الآخرين، والتحلي بالأخلاق الإسلامية.وفي عام 1398هـ صدر عن وزارة المعارف تعميم يؤكد على الموجهين التربويين بأن يقوموا بزيارة جميع المدارس وفق تخطيط مسبق، ويكون الهدف من الزيارة هو تقدير المدرسين من ناحية نشاطهم وحسن أدائهم ومعاملتهم لطلابهم، على أن يشترك في التقدير مديرو المدارس. وإدراكًا من الوزارة بأهمية التوجيه التربوي، ودوره في النهوض بالعملية التربوية،أصدرت قرارًا يقضي بإنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب التي ارتبطت مباشرة بالوكيل المساعد لشؤون المعلمين .

المرحلة الخامسة: الإشراف التربوي (1416- حتى الآن):

بدأت هذه المرحلة عندما صدرعن وزارة المعارف القرار رقم 1494/34/3/4 بتاريخ 1416/9/22هـ،والذي يقضي بتغيير مسمى التوجيه التربوي إلى الإشراف التربوي، وكان هذا التحول نتيجة لإدراك المسؤولين في وزارة المعارف بأن مفهوم التوجيه يقتصرعلى المعلم ويهمل أطراف العملية التعليمية، ولهذا فإن وزارة المعارف ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي تمضي قدمًا للنهوض بالعملية الإشرافية وتطويرها، وتحرص كل الحرص على متابعة تقارير المشرفين التربويين في المناطق والمحافظات التعليمية. وهناك أربعة أهداف شاملة للإشراف التربوي كما ذكرها(الحبيب،1417ه) تركز على مايلي :

1- تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل مديري المدارس ومعلميها.

2- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال القيادة المهنية.

3- تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرق تدريسهم.

4- العمل على توجيه الإمكانات البشرية والمادية بالشكل الأمثل والعمل على حسن استخدامها.

أهداف الإشراف التربوي الحديث:

يرى كثيرمن الباحثين التربويين أن للإشراف التربوي أهدافًا عامة أساسية، وأخرى خاصة تفصيلية، فيتفق الكثير منهم على أن الهدف العام للإشراف التربوي هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم. ويشير سمعان ومرسي (1975)إلى أن الإشراف التربوي الحديث يحقق الأغراض التالية :

1.تحسين العملية التربوية من خلال القيادة المهنية لكل مديري المدارس ومعلميها.

2.تقويم عمل المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات البناءة لتحسينه.

3.تطوير النمو المهني للمعلمين وتحسين مستوى أدائهم وطرائق تدريسهم.

4.العمل على حسن توجيه الإمكانات البشرية والمادية وحسن استخدامها.

ويري الزيـــاني وآخـــرون(2007) أن هنـــاك مفهـــوم إشـــراف التربـــوي معاصرلايعتمد على التفتيش والتوجيه التربوي لتلافي أوجـــه القصـــور فـــي الأنماط السابقة للإشراف التربوي وهذا المفهوم المعاصر يأخذ في حسبانه البعد الإنساني إلى جانب البعد المعرفي، كما يعتمد مبدأ التنمية المستدامة ومبدأ التعلم مدى الحياة.كما يوضح دليل المشرف التربـــوي الصـــادرعن وزارة التربيـــة والتعليم في المملكة العربية السعودية أن للإشراف التربوي أهدافًا كثيرة منها:

1. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفـــادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
2. تطويرالكفايات العلمية والعملية لدى العـــاملين فـــي الميـــدان التربـــوي وتنميتها.
3. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها فـــي المدرسة والمجتمع.
4. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمـــل فـــي بـــرامج الأبحـــاث التربويـــــة والتخطـــــيط وتنفيـــــذ وتطـــــوير بـــــرامج التعلـــــيم والتدريب،والكتب،والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريب المعينة.
5. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين فـــي حقـــل التربيـــة والتعليم، تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية.
6. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين علـــى تنفيـــذ العملية التعليمية في الميدان.
7. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية.

8. النهوض بمستوى التعليم وتقويم أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.
9. إدارة توجيه عمليات التغير في أساليب التربية، ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية، وتحقيقها للأهداف المرجوة.
10. تطويرعلاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرية للمجتمع، للإفادة منها، وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
11. تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

وللإشراف التربوي مفهوم جديد وحديث بحسب المدخلي وآخرون(1421ه)، وهو عملية فنية تخطيطية شورية قيادية إنسانية مستمرة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها . ومن هذا المفهوم نجد أن الإشراف التربوي الحديث يستند إلى شمولية جميع عناصر العملية التربوية:المعلم – المتعلم – المنهج الدراسي– حجرة الدراسة – التجهيزات – الوسائل التعليمية – البيئة المحلية (كمصدر للتعلم) .

علاقة مدير المدرسة بالمشرف التربوي:

توصف العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بأنها علاقة خاصة وحيوية، فكل منهما متمم لعمل الآخر،ولكي ينجح الاثنان فلا بد أن تكون هذه العلاقة متميزة بالفهم المتبادل والثقة المتبادلة، وصولاًإلى تنسيق وتعاون يؤديان إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ومن الطبيعي أنه لا يمكن بناء علاقة تعاونية بينهما ما لم يكن هناك وضوح في الواجبات المهنية المنوطة بكل منهما،وما لم تكن هناك معايير تربوية مشتركة يؤمنان بها،وما لم تتكرر اللقاءات المشتركة التي يمكن أن تكرس علاقة شخصية ومهنية قوية يبنيان عليها، ويمكن تحديد أنماط التفاعل بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في زيارة الفصول الدراسية، وتبادل وجهات النظر فيما يتصل بعناصر الموقف التعليمي .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الفئات التالية بمنطقة الرياض:

- مديرو مراكز الإشراف التربوي (بإدارات التربية والتعليم).
- مشرف تربوي
- مدير مدرسة

وصف أفراد الدراسة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة وفقًا لعملهم الحالي(جدول1)، ووفقًا للمؤهل العلمي(جدول2)،ووفقًا لسنوات الخبرة(جدول3)، ووفقًا للبرامج التدريبية التي تلقوها (جدول 4)يبين الجدول رقم(1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لطبيعة عملهم الحالي،فيظهرأن52.2٪من أفراد العينة هم من مديري المدارس،في حين يمثل المشرفون التربويون ما نسبته 31.4٪ من أفراد العينة،أما إدارة مراكز الإشراف فجاءت نسبتهم16.4٪من أفراد العينة. يتضح من الجدول رقم(2)أن عينة الدراسة مما يحملون شهادة البكالوريوس هم أعلى نسبة إذ بلغت نسبتهم71.7٪، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة بلغت 18.6٪، ويليهم حملة شهادة الدكتوراة7.1٪.يتضح من الجدول رقم (3) أن من خبرتهم10سنوات فأكثر يشكلون أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت1،47٪، أما من خبرتهم(5 – أقل من10سنوات) فإنهم جاؤوا في المرتبة الثانية بنسبة بلغت7،35٪، أما المرتبة الأخيرة فكانت لمن كانت خبرتهم أقل من5 سنوات بنسبة بلغت1،71٪. يتضح من الجدول رقم(4)أن معظم أفراد عينة الدراسة التحقوا بثلاث دورات تدريبية فأكثر فبلغت نسبتهم9،87٪، ثم جاء في المرتبة الثانية من لديه دورتان فقط بنسبة بلغت1،7٪، أما من كان لديه دورة تدريبية واحدة فكانت نسبتهم9،2٪،أما من لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية فكانت نسبتهم 4،1٪فقط .

جدول رقم (1). توزيع أفراد الدراسة وفقًا لعملهم الحالي.

العمل الحالي	التكرار	النسبة المئوية (٪)
إدارة مركز الإشراف	23	16.4
مشرف تربوي	44	31.4
مدير مدرسة	73	52.2
المجموع الكلي	140	100

جدول رقم (2). توزيع أفراد الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (٪)
دكتوراة	10	1،7
ماجستير	26	6،18
بكالوريوس	100	4،71
غير ذلك	3	1،2
لم يحدد	1	7،0
المجموع الكلي	140	100

جدول رقم (3). توزيع أفراد الدراسة وفقًا لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (٪)
أقل من 5 سنوات	24	1،17
5سنوات إلى لأقل من 10سنوات	50	7،35
من 10 سنوات فأكثر	66	1،47
المجموع الكلي	140	100

جدول رقم (4). توزيع أفراد الدراسة وفقًا للبرامج التدريبية.

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية (٪)
لا شئ	2	4،1
دورة واحدة	4	9،2
دورتان	10	1،7
ثلاثة دورات فأكثر	123	9،87
المجموع الكلي	140	100

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وقام بإعـــدادها بعد إطلاعه على اللوائح والأنظمة والتعاميم الصـــادرة مـــن وزارة التربيـــة والتعليم المنظمة لعمل المشرف التربوي المنسق، وبعد إلتقائه بعدد من مديري مراكز الإشراف التربوي ومساعديهم، وبعد إطلاعه أيضًـــا علـــى الدراســـات والكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة، واعتمادًا على خبرة الباحث الميدانية بوصفه كان مشرفًا تربويًا للإدارة المدرسية، كـــان تصـــنيف بنـــود الإستبانة على النحو التالي:

الجزء الأول:

وتضمن معلومات عامة عن أفراد الدراسة (العمل الحالي، المؤهـــل العلمـــي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، البرامج التدريبية).

الجزء الثاني:

وتضمن تحديد مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق من خلال المحـــاور التالية :

1. أهداف المشرف التربوي المنسق، ووضع لقياس المحور7 فقرات، طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل فقرة منها وفق تدرج ربـــاعي تبعًـــا لدرجة تحقيقها(عاليـــة، متوســـطة، ضـــعيفة، معدومـــة)،وأعطيت هـــذه الإستجابات تقديرات كمية هي على التوالي (4،3،2،1).
2. المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق، ووضع لقياس هذا المحور 14 فقرة طلب من أفراد الدراسة الإجابة عنها وفق تدرج رباعي تبعًـــا لمســـتوى أدائها(عالي، متوسط، مـــنخفض، معـــدوم)،وأعطيت هـــذه الإســـتجابات تقديرات كمية هي على التوالي(4،3،2،1).
3. المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق، ووضع لقياس هـــذا المحـــور14 فقرة، طلب من أفراد الدراسة الإجابة عنها وفق تـــدرج ربـــاعي تبعًـــا

لمستوى أدائها(عالي،متوسط،منخفض، معدوم)،وأعطيت هذه الإستجابات تقديرات كمية هي على التوالي(4،3،2،1).

الجزء الثالث:

المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق، وتضمن هذا المحور12 فقرة طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل فقرة وفق تدرج رباعي تبعًا لدرجة حدة المعوق(عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة) وأعطيت هذه الإستجابات تقديرات كمية هي على التوالي(4،3،2،1) كما وضع سؤال مفتوح لأفراد العينة لإضافة ما لم يرد ضمن المعوقات التي حددها الباحث بهذا يكون مجموع فقرات الإستبانة 47 فقرة وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الإستجابات ثم وضع معيار للحكم على درجة تحقيق الأهداف ودرجة مستوى الأداء للمهام الفنية والإدارية، ودرجة المعوق وفقًا لما يلي :

1. إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من(3،25)–(4) تكون درجة الحدوث ودرجة حدة المعوق عالية .
2. إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من(2،5)– (3،25) تكون درجة الحدوث ودرجة حدة المعوق متوسطة.
3. إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (1،75) – (2،5) تكون درجة الحدوث ودرجة حدة المعوق ضعيفة.
4. إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (1،0) – (1،75) تكون درجة الحدوث ودرجة حدة المعوق ضعيفة جدًا.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري:

بعد أن صمم الباحث أداة الدراسة قام بعرضها في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية – جامعة الملك سعود- بالرياض، المملكة العربية السعودية، كما عرضها على عدد من مديري التربية والتعليم ومساعديهم وبعض المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، لتحديد مدى وضوح عباراتها، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وانتمائها للمحور الذي تندرج تحته . وبعد جمع الملاحظات والتعديلات التي اقترحها المحكمون، قام الباحث بحذف العبارات التي قلت نسبة الموافقة عليها عن70٪، كما تم حذف بعض العبارات التي تكررت بأسلوب أخر في نفس المحور، كما تم تعديل وصياغة بعض العبارات حتى خرجت الإستبانة في صورتها النهائية التي طبقت فيها .

الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للإستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومجموع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه،والجدول رقم(5) يبين صدق الإتساق الداخلي للإستبانة للمحور الأول. ويبين جدول رقم (6) صدق الإتساق الداخلي للإستبانة للمحور الثاني. والجدول رقم (7) يبين صدق الإتساق الداخلي للإستبانة للمحور الثالث. ويبين جدول رقم (8) صدق الإتساق الداخلي للإستبانة لمحور المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق. يتضح من الجدول رقم (5)، والجدول رقم (6) والجدول رقم (7) والجدول رقم (8) أن جميع العبارات دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01 من الثقة، الأمر الذي يدل على صدق عبارات الاستبانة في كلا المحورين

جدول رقم (5):الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الإستبانة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه المحور الأول : أهداف المشرف التربوي المنسق.

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0،81**	5	0،70**
2	0،73**	6	0،78**
3	0،75**	7	0،79**
4	0،76**	8	

** تعني دالة إحصائيًا عند مستوى 1٪.

جدول رقم (6). الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الإستبانة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه المحور الثاني : المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق.

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0،76**	6	0،70**	11	0،74**
2	0،78**	7	0،78**	12	0،84**
3	0،68**	8	0،79**	13	0،67**
4	0،79**	9		14	0،81**
5	0،69**	10			

** تعني دالة إحصائيًا عند مستوى 1٪.

جدول رقم (7). الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الإستبانة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه المحور الثالث : المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق.

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0،59**	6	0،55**	11	0،82**
2	0،36**	7	0،60**	12	0،68**

3	0،66**	8	0،77**	13	0،63**
4	0،59**	9	0،83**	14	0،68**
5	0،70**	10	0،80**		

** تعني دالة إحصائيًا عند مستوى 1٪.

جدول رقم (8). الإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الإستبانة وجميع العبارات التي يتضمنها المحور الذي تنتمي إليه المحور الرابع : المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق.

رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط
1	0،48**	5	0،51**	9	0،65**
2	0،65**	6	0،48**	10	0،65**
3	0،48**	7	0،56**	11	0،71**
4	0،60**	8	0،69**	12	0،71**

** تعني دالة إحصائيًا عند مستوى 1٪.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لكل محور، وتم حساب معامل الثبات(الفاكروناخ)، وجاءت درجة الثبات للمحاور على الوضع التالي:

1. المحور الأول:أهداف المشرف التربوي المنسق(معامل ألفا كرونباخ 0،89).
2. المحور الثاني:المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق(معامل ألفا كرونباخ 0،93).
3. المحور الثالث:المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق(معامل ألفا كرونباخ 0،91).
4. المحور الرابع : المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق (معامل ألفا كرونباخ0،85).

ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة في كل محاور الإستبانة بلـــغ 93،0، الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق .

تطبيق أداة الدراسة:

أطلع الباحث رئيس مجلس التربية والتعليم بمنطقة الريـــاض علـــى أداة الدراسة، وبعد أخذ موافقته، تم توزيعها على أفراد العينة بالتنسيق مـــع أمانـــة إدارة التربية والتعليم.وقد قام الباحث بالمتابعة المســـتمرة ســـواء بالاتصـــال الشخصي،أو من خلال زملائه في أمانة إدارات التربية والتعليم، وبعـــد جمـــع الاستبيانات قام الباحث بفحصها للتأكد من الإجابة على كل عبارة، واســـتبعاد غير الصالح منها، ومن ثم قام بمعالجتها إحصائيًا.

أساليب المعالجة الأحصائية:

استخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة، وتحديـــد نسبة استجابتهم .
2- المتوسط الحسابي، وقد استخدم في هذه الدراسة لترتيب استجابات أفـــراد الدراسة لعبارات الاستبانه تبعًا لدرجة حدوثها، أو تبعًا لحدة المعوق.
3- معامل ارتباط بيرسون، وقد استخدم في هذه الدراسة للتأكد مـــن صـــدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.
4- معامل ثبات ألفا كرونباخ، وقد استخدم في هذه الدراسة للتأكد من ثبـــات أداة الدراسة.
5- تحليل التباين، وقد استخدم في هذه الدراسة لتحديد الفروق بين وجهـــات نظر أفراد عينة الدراسة تجاه مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق والمعوقات التي تحد من دوره بمنطقـــة الريـــاض بالمملكـــة العربيـــة

السعودية، وذلك تبعًا لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، الموهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، البرامج التدريبية) .

6-اختبار شيفيه، وقد استخدم في هذه الدراسة للكشف عن مصدر الفروق بين المجموعات .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1-الحدود المكانية: وتشمل إدارات التربية والتعليم الحكومي بمنطقة الرياض، المملكة العربية السعودية.

2-الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية والمعوقات التي تحد من دوره .

3-الحدود البشرية: مديرو مراكز الإشراف التربوي (بإدارات التربية والتعليم) ومشرف تربوي ومدير مدرسة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

4-الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1434/1433هـ .

مصطلحات الدراسة:

من المصطلحات التي اشتملت عليها هذه الدراسة هي مشرف تربوي منسق وهو في هذه الدراسة يعرف بأنه المشرف التربوي المكلف من قبل إدارة التعليم للإشراف على المدرسة بصورة مباشر،ة والعمل على تسيير العمل فيها على الأسس والإجراءات النابعة من نظام التعليم وذلك من أجل تحقيق أهداف العملية (السلمي،1429 ه). والإشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تطوير وتقويم العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها (خوجة وآخرون، 1421ه).

الدراسات السابقة

في دراسة الجحدلي (1410 ه) والتي بعنوان " دراسة تقويمية لواقع العلاقة الإنسانية بين المشرفين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية في ضوء الشريعة الإسلامية"، وكان الهدف من الدراسة، التعرف على واقع العلاقة الإنسانية بين المشرفين والمعلمين، وكذلك تحديد أهم العوامل التي تسهم في بناء العلاقة الإنسانية بينهما، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها قصور دور بعض الجهات المسئولة عن الإشراف التربوي وكذلك ارتفاع نصاب المشرف من المعلمين وقلة الإمكانات والوسائل اللازمة لعمله الإشرافي وتعتبر هذه من المعوقات التي تعوق عمل المشرف التربوي. وفي دراسة البطاح (1412ه) بعنوان" علاقة المشرف التربوي بمدير المدرسة كمشرف مقيم "أظهرت نتائجها أن المشرف التربوي الأكثر تأهيلًا يكون له علاقات أفضل مع مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، بحكم أنه كلما زاد تأهيل المشرف التربوي كلما تعمقت معرفته بواجباته الإشرافية وبكيفية أدائها. ويستخلص الباحث في دراسته أن تعميق العلاقة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة يتوقف إلى حد كبير على درجة تأهيله وخبرة كل منهم، الأمر الذي يجب أن يدفع الوزارة إلى الاهتمام بهذه العوامل عند انتقاء المديرين والمشرفين. أما دراسة المنيف (1416ه) بعنوان " نظام التوجيه التربوي في المملكة العربية السعودية بين التطوير والتقويم " أظهرت أن غالبية المعلمون يرون أن النشرات التربوية التي يبعثها الموجه التربوي إما مكررة أو خالية من التجديد أو الابتكار، مما يجعلها عديمة الفائدة. وأن أن الموجهين لم يقدموا أي جديد يخدم المدرس والمادة التي يشرف عليها ،انهم يميلون إلى تكرار توجيهاتهم، وهذا يدل على قلة اطلاع المشرف التربوي على الجديد في مجال التربية والتعليم.

دراسة السديري (1426ه) والتي هدفت التعرف على واقع أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتقويمه من خلال تشخيص واقع الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم،وتحديد مدى اختلاف تقويم الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم بين فئات الدراسة، وإعداد تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بإدارات التربية والتعليم. أفراد عينة الدراسة مثلوا عدة وظائف تربوية (المعلمون،والمشرفون التربوين ومديرو ووكلاء مدارس). واشتملت الاستبانة على ستة محاور هي محور التخطيط، ومحور التنفيذ، ومحور تقويم أداء المستهدفين، ومحور الأساليب الإشرافية، ومحور التدريب ومحور العلاقات الإنسانية. وكان من أهم النتائج حاجة الخطط الإشرافية لإدارة/مركز الإشراف للتكامل مع خطط الجهات الأخرى ذات العلاقة (التدريب-شؤون العاملين- شؤون الطلاب-المناهج- الصحة المدرسية)، وتأثر الخطط الإشرافية لإدارة/مركز الإشراف سلبًا بكثرة التغيرات المتعاقبة في القررات الإدارية وأن المشرف يناط به الإشراف على عدد كبير من المعلمين ووجود مفاهيم إشرافية غير واضحة لدى بعض المشرفين. وبناء على نتائجه، وضع الباحث تصورًا مقترحًا لتطوير أداء الإشراف التربوي يحتوى علي إعادة هيكلة قطاع الشؤون التعليمية في إدارة التربية والتعليم (القطاع المتعلق بالإشراف التربوي)، وما يتبع ذلك من تعديلات.

دراسة السلمي (1429ه) والتي هدفت إلى التعرف على درجة إسهام المشرف المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم، ودرجة إسهام المشرف المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين، ودرجة إسهام المشرف المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمباني المدرسية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لدرجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل

مشكلات الإدارة المدرسية والتي تعزى إلى الوظيفة، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التعليم. وكانت أهم نتائج الدراسة أن المشرف التربوي المنسق يسهم أحياناً في حل المشكلات الإدارية والفنية للإدارة المدرسية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم ومن توصيات الدراسة أن يرتبط بقاء المشرف التربوي المنسق في وظيفته بدرجة مساهمته وحرصه على تطوير أدائه وممارساته الفنية والإدارية، وأن تسند وزارة التربية والتعليم مهنة المشرف التربوي المنسق إلى أصحاب الخبرة والكفاءة في الجانب الفني، وتوعية المشرفين المنسقين بأهمية مراعاة الجانب الفني تجاه الطلاب والمعلمين وتوجيه ذلك من خلال مشاركة المشرف المنسق لمدير المدرسة في زياراته للمعلمين.

دراسة آل سلمان (1434 ه) والتي هدفت التعرف على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق في تنفيذ الإشراف المباشر بمحافظة سراة عبيدة بالمملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية حول الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق في تنفيذ الإشراف المباشر من وجهة نظر مجتمع الدراسة التي قد تعزي إلى (عدد المدارس التي يشرف عليها، المؤهل العلمي، الخبرة، و الدورات التدريبية). وشملت الاستبانة محاور تقيس الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق في تنفيذ الإشراف المباشر. حيث قسم الباحث الصعوبات إلى ثلاثة محاور صعوبات إدارية وصعوبات فنية وصعوبات مادية. وأوضحت النتائج أن كثرة اللجان المكلف بها المشرف التربوي المنسق هي أكثر الصعوبات الإدارية، وأرجعت النتائج سبب ذلك إلى أن كثرة اللجان المكلف بها المشرف من الممكن أن تؤثر سلبًا على الأعمال الأخرى، وبالتالي ضعف انجاز جميع الأعمال المطلوبة ورما التأخر في إتمامها. وأوضحت النتائج أن قلة الحوافز المعنوية للمشرف التربوي المنسق هي أكثر الصعوبات الفنية، وأرجعت النتائج إلى أن هذا ربما

يعود إلى عدم تقدير جهود المشرف التربوي المنسق، وربما يؤثر هذا على إنتاجيته. وأوضحت النتائج أن تأخر صرف البدلات المستحقة لبعض المشرفين التربوين المنسقين هي أكثر الصعوبات المادية. كما أوضحت النتئج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين المنسقين) حول محوري الصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية تعزي إلى متغير عدد المدارس التي يشرف عليها. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين المنسقين) حول محور الصعوبات المادية تعزي إلى متغير عدد المدارس التي يشرف عليها. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين المنسقين) حول محوري الصعوبات الإدارية والصعوبات الفنية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين المنسقين) حول محور الصعوبات المادية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة(المشرفين التربويين المنسقين) حول محاورالدراسة تعزي إلى متغير الخبرة في العمل. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 5٪ بين متوسطات تقدير أفراد مجتمع الدراسة (المشرفين التربويين المنسقين) حول محاور الدراسة تعزي إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي.

دراسة (2001) Feher والتي تناولت دور المشرف التربوي في المدارس الأمريكية من عام1970 إلى عام 2000 كما يظهره أدب الإشراف التربوي. وتوصلت الدراسة إلى أن أدوار المشرفين التربوين لم تتغير بشكل واضح منذ عام 1970 إلى عام 2000، فطوال هذه الأعوام قضى المشروفن

التربويون كل وقتهم مقييمن للمعلمين واختصاصين في المناهج الدراسية وفي العلاقات الإنسانية كوسائل للتغيير وحل المشكلات. ودراسة(2001) Adewul بعنوان ما يعنيه الإشراف التربوي في إعداد المعلمين والهف منها هو الحصول على فهم عميق لمعنى ٱشراف التربوي في إعداد المعلمين، وقد اتضح من الدراسة أن المشرفين يرون أن معنى الإشراف مساعدة المعلمين على التطور والنمو المهني واللاحظة وإعطاء التغذية العكسية وأن دور المشرف تحول من مقيم للمعلم إلى مساعدًا له. ودراسة(2001)Bays التي تناولت الإشراف التربوي في المناطق التعليمية العامة الريفية من خلال أسس نظرية. وشاركت تسع مدارس ابتدائية في ثلاث من المقاطعات الريفية في ولاية فرجينيا في الدراسة. وجمعت البيانات من 34 مشاركًا، بما في ذلك معلمي التربية الخاصة والعامة ومديري المدارس ومديري التعليم الخاص. وأجرى تحليل البيانات لتحديد الفئات والفئات الفرعية، والعمليات والظروف المؤثرة على الاستراتيجيات والنتائج ذات الصلة بالإشراف، مما أسهم في صياغة النظرية. واقترحت النظرية أن يتم تحديد دور المشرف الرئيسي، من خلال ثلاث مفردات هي التنظيم والإدارة، والوضع القانوني والتقييم. وأوضحت النتائج أن مسئولية الإشراف التربوي تحددت في عملية المراقبة والتقييم، والإشراف على طريق التجوال على المدارس والاتصالات. كما بينت الدراسة أن مديري التعليم الخاص لهم دور داعم في الإشراف من خلال الاتصالات والتعاون مع المعلمين ومديري المدارس وتوفير المعلمين لمساعدة المعلمين الجدد في الإشراف. أما دراسة (2010) Farley والتي تناولت الإشراف التعليمي:دراسة وصفية تركز على المراقبة والتقييم للمعلمين في المدارس السيبرانية. حيث أوضحت الدراسة أنه بسبب النمو السريع للتعلم على الإنترنت والذي يعتبر بعيد عن سياسة الإشراف التعليمي، خلق حاجة للباحثين والممارسين لفهم أفضل لكيفية الإشراف التربوي في بيئات التعلم عبر الإنترنت. وتصف

الدراسة معايير الأداء والممارسات الإشرافية، وأثر هــذه الممارســات علــى التدريس في ثلاثة مدارس سيبرانية يلتحق الطلبة فيها بدوام كامــل. وأفــادت هذهالدراسة أن معايير الأداء مماثلة للمعلمين في الإشراف التقليدي والإنترنت على حد سواء في مدارس العينة. وتشير النتائج إلى الحاجة إلى اعتماد توحيد معايير الأداء والممارسات الإشرافية التي تيسر الإشراف التعليمي بنجاح فــي بيئة إنترنت. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر الدورات الدراسية، والتدريب على الممارسات التربوية المعلمين والإداريين ذوي المهارات العمل بصــورة منتجة في بيئة إنترنت. ومن التوصيات تكرار الأساليب الإشرافية في البيئــة تقليدية وتشجيع ممارسات مبتكرة في بيئة إنترنت. وتوفر التكنولوجيا وســائل بديلة الإشراف على المعلمين لتحسين الاستراتيجيات، وتحسين تحصيل الطلاب في المــدارس. أمادراســة Montiel–Overall and Hernandez(2012) والتي تساءلت عن أثر التنمية المهنية على التعاون بين المعلمين وأمين المكتبة ودورها في مساعدة المدرس كي يمكنه من توصيل مفهوم الأنشطة التعاونيــة للطلاب. حيث أجرى البحث على 24 مدرس وأمين مكتبة، وأوضحت النتائج أن ورش عمل التنمية المهنية ساعدت إلى حد كبير فــي تغييــر تصــورات المدرسين حول التعاون مع أمناء المكتبات المدرسية، فيما يتعلــق بالإشــراف التعاوني المتكامل.

نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

السؤال الأول ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لأهدافه بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال، استخدام الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لترتيب أهداف المشرف المنسق تبعًا لدرجة تحققها كما يراها أفراد الدراسة. وجدول رقم (9) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أهداف المشرف التربوي المنسق. يتضح من الجدول رقم (9) أن المشرف المنسق يحقق أهدافه بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور أهداف المشرف المنسق (20،3). كما يلاحظ في الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي بلغ (53،3)، وأقل متوسط حسابي بلغ (91،2)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط (المدى) هو (62،0) وهذا يدل على تقارب في استجابات أفراد العينة على هذا المحور. وبالنظر في المتوسطات الحسابية للعبارات التي تضمنها هذا المحور يلاحظ أن (4) من عبارات هذا المحور تتحقق بدرجة عالية، في حين أن (3) عبارات تتحقق بدرجة متوسطة والعبارة التي احتلت المرتبة الأولى هي عبارة " يوثق الصلة بين المدرسة و مركز الإشراف التربوي"، والتي يشير متوسطها الحسابي البالغ (53،3) إلى أن أفراد العينة يرون أنها تحدث بدرجة عالية.

جدول رقم (9). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أهداف المشرف التربوي المنسق.

العبـــــــــــــــــــــــــارة	درجة تحقيقها								المتوسط الحسابي	الرتبة
	عالية		متوسطة		ضعيفة		لا تحـــدث إطلاقًا			
	ك*	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
٢- يوثـق الصـلة بـين المدرسـة ومركـز الإشراف التربوي.	٨٥	٦٠,٧	٤٤	٣١,٤	١١	٧,٩	–	–	٣,٥٣	١
٥-يتأكد من صحة تطبيق المـدير للإجـراءات النظامية داخل المدرسة.	٧٠	٥٠,٠	٥٢	٣٧,١	١٥	١٠,٧	–	–	٣,٤٠	٢
٤- يوجه المدير للعناية بالبيئة.	٦٢	٤٤,٣	٥٥	٣٩,٣	٢٢	١٥,٧	–	–	٣,٢٩	٣
٦- يوجه المدير لمزيد من العناية والاهتمـام بالعمل الإشرافي.	٥٤	٣٨,٦	٧١	٥٠,٧	١٣	٩,٣	١	٠,٧	٣,٢٨	٤
٧-يسهم في علاج المشكلات التـي تواجههـا المدرسة.	٥٣	٣٧,٩	٤٩	٣٥,٠	٢٨	٢٠,٠	١٠	٧,١	٣,٠٤	٥
١-يسهم في رفع مستوى الأداء بالمدرسة.	٣٦	٢٥,٧	٦٩	٤٩,٣	٢٥	١٧,٩	٩	٦,٤	٢,٩٥	٦
٣-يسهم فـي تـوفير بيئـة عمـل تربويـة اجتماعية في المدرسة.	٣١	٢٢,١	٦٩	٤٩,٣	٣٤	٢٤,٣	٥	٣,٦	٢,٩١	٧

ك*: التكرار

أما المرتبة الثانية من حيث درجة التحقق فكانت عبارة " يتأكد من صـحة تطبيق المدير للإجراءات النظامية داخـل المدرسة"بمتوسـط حسـابي قـدره (40،3) الأمر الذي يشير إلى أن المشرف المنسق يحقق هذا الهـدف بدرجـة عالية.وفي الجانب المقابل؛ فإن أقل الأهداف تحققًا عند المشرف هو الهـدف " يسهم في توفير بيئة عمل تربوية اجتماعية في المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (91،2). ويرى الباحث أن المشرف المنسق يحقق الأهداف بدرجة مناسبة، لا سيما إذا ما أخذ بعين الاعتبار أن لدى المشرف المنسق مهـام فنيـة أخـرى مرتبطة بتخصصه.

السؤال الثاني ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامهه الفنية بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال، استخدام الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لترتيب المهام الفنية للمشرف المنسق تبعًا لدرجة تحققها كما يراها أفراد الدراسة. وجدول رقم (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق. ويتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمستوى أداء المشرف المنسق لمهامه الفنية (93،2) من أصل (4) درجات، وهو متوسط يشير إلى أن العبارات التي تضمنها محور المهام الفنية للمشرف المنسق تؤدي بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (10). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق.

العبـــــــــــــــــــــارة	مستوى الأداء								المتوسط الحسابي	الرتبة
	عالي		متوسط		منخفض		معدوم			
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
9-يتأكد من سير الدراسة في قاعات الفصول أثناء زيارته.	88	9،62	43	7،30	8	7،5	1	7،0	56،3	1
2-ينسق مع مدير المدرسة في تحديد أسماء المعلمين الأولى بالزيارة من قبل المشرف المختص.	72	4،51	31	1،22	27	3،19	10	1،7	18،3	2
3- يرفع اسم المدير الذي بحاجة لزيارة المشرف المختص لمركز الإشراف.	52	1،37	55	3،39	24	1،17	6	3،4	12،3	3
11- يذلل ما يعترض العمل المدرسي من معوقات.	61	6،43	46	9،32	22	7،15	11	9،7	12،3	3مكرر
10- يؤكد على تفعيل مصادر التعلم في العملية التعليمية.	47	6،33	60	9،42	32	9،22	1	7،0	09،3	5
8-ييسر تبادل الخبرات بين المدارس.	40	6،28	57	7،40	30	4،21	13	3،9	89،2	6
7-يتابع التجارب التربوية التي تطبقها المدارس.	35	0،25	58	4،41	35	0،25	1	9،7	84،2	7
1- يتأكد من زيارات المشرفين التربويين للمعلمين كل في تخصصه.	50	7،35	45	1،32	39	9،27	6	3،4	99،2	8
14- يسعى لتعزيز دور التقنية الحديثة في العملية التعليمية.	35	0،25	55	3،39	40	6،28	10	1،7	82،2	9
12- يسهم في علاج المشكلات السلوكية و التحصيلية بالمدرسة.	40	6،28	48	3،34	34	3،24	17	1،12	80،2	10
6- يخطط لبرنامج تبادل الزيارات بين المعلمين	31	1،22	54	6،38	34	3،24	21	0،15	68،2	11

بالتعاون مع مدير المدرسة.									
13- يطلع على دفاتر إعداد الدروس.	21	0،15	68	6،48	36	7،25	15	7،10	11مكرر
4- يحرص على توظيف المختبرات المدرسية في العملية التعليمية.	24	1،17	55	3،39	50	7،35	11	9،7	13
5- ينظم لقاءات مهنية للمعلمين في المدارس التابعة له.	26	6،18	57	7،40	40	6،28	17	1،12	13مكرر
المتوسط العام للمحور									

وبالنظر في المتوسطات الحسابية في عبارات الجدول رقم (10) يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو(56،3) في حين أقل متوسط حسابي هو (66،2)، مما يشير إلى أن المدى بين المتوسطين السابقين هو(90،0). وقد احتلت العبارة رقم (9)" يتأكد من سير الدراسة في قاعات الفصول أثناء زيارته "المرتبة الأولى بتوسط حسابي بلغ (56،3)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤدون هذه المهمة بدرجة عالية . وجاءت العبارة رقم (2) " ينسق مع مدير المدرسة في تحديد أسماء المعلمين الأولى بالزيارة من قبل المشرف المختص" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (18،3)، الأمر الذي يشير إلى أنها تحدث بدرجة متوسطة . أما أقل عبارات هذا المحور أداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فهي العبارة رقم(5) " ينظم لقاءات مهنية للمعلمين في المدارس التابعة له "، وقد جاءت هذه المهمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(66،2)، الأمر الذي يشير إلى أنها تحدث بدرجة متوسطة . وبشكل عام، فإن كل المهام الفنية البالغ عدد(14) مهمة يؤديها المشرف المنسق بدرجة متوسطة عدا عبارة واحدة فقط.

السؤال الثالث ما مدى تحقيق المشرف التربوي المنسق لمهامهه الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال، استخدام الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لترتيب المهام الإدارية للمشرف المنسق تبعًا لدرجة تحققها كما يراها أفراد الدراسة. وجدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق.ويتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمستوى أداء المشرف المنسق لمهامه الإدارية هو (27،3) من أصل (4) درجات، وهو متوسط يشير إلى أن العبارات التي تضمنها محور المهام الإدارية للمشرف المنسق تؤدي بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .و بالنظر في المتوسطات الحسابية في عبارات الجدول رقم (7) يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي (66،3) في حين بلغ أقل متوسط حسابي في ذات المحور هو(42،2) مما يشير إلى أن المدى بين المتوسطين السابقين هو (24،1)هو مد كبير نسبيًا، ويشير إلى تفاوت أفراد عينة الدراسة في أدائهم لمهامهم الإدارية. وقد احتلت العبارة رقم (13) " يتابع سير أعمال الاختبارات في المدرسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (66،3)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤدون هذه المهمة بدرجة عالية . كما جاءت العبارة رقم (2)" يرفع باسم الزائد من المعلمين لإدارة المركز تمهيدًا لنقله" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (62،3)، الأمر الذي يشير إلى أنها تؤدى بدرجة عالية. أما أقل عبارات هذا المحور أداءً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فهي العبارة رقم (8) " يساعد مدير المدرسة في بناء خطته"، وقد جاءت هذه المهمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (42،2)، الأمر الذي يشير إلى أنها تؤدى بدرجة منخفضة. وبشكل عام فإن (9) من المهام الإدارية الباغ عددها (14) مهمةً يؤديها المشرف المنسق بدرجة عالية .

السؤال الرابع ماهي أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال، استخدام الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لترتيب أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق تبعًا لدرجة حدتها كما يراها أفراد الدراسة. وجدول رقم (12) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (11). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق.

العبارة	مستوى الأداء								المتوسط الحسابي	الرتبة
	عالي		متوسط		منخفض		معدوم			
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
13-يتابع سير أعمال الاختبارات	99	70،	37	26،	2	1،	2	1،	66،3	1
2-يرفع باسم الزائد من المعلمين	94	67،	38	27،	6	4،	1	0،	62،3	2
3- يرفع بالحالات الطارئة إلى	95	67،	34	24،	1	7،	-	-	60،3	3
6- يرفع بأسماء المعلمين الغائبين	87	62،	45	32،	5	3،	2	1،	56،3	4
4-يسهم في توفير ما تحتاجه	91	65،	37	26،	6	4،	6	4،	52،3	5
7-يتأكد من ملاءمة المبنى	78	55،	48	34،	1	9،	1	0،	45،3	6
5-يحضر برنامج الاصطفاف	64	45،	58	41،	1	7،	3	2،	36،3	7
1-يعمل على معالجة نقص	71	50،	48	34،	1	11	5	3،	32،3	8
12-يتأكد من اكتمال السجلات	69	49،	44	31،	2	17	2	1،	29،3	9
11-يتابع إجراءات مدير المدرسة	57	40،	62	44،	1	11	5	3،	22،3	11
14- يعد قاعدة معلومات إحصائية	65	46،	40	28،	2	20	6	4،	18،3	12
10-يتأكد من عدالة الجدول	32	22،	59	42،	3	25	14	10	78،2	13
9-ينظر في مدى مناسبة توزيع	30	21،	58	41،	3	27	12	8،	77،2	14
8- يساعد مدير المدرسة في بناء	22	15،	47	33،	3	27	32	22	42،2	15
المتوسط العام للمحور									27،3	

جدول رقم (12). التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات التي تحد من فاعلية المشرف التربوي المنسق

العبارة	مستوى الأداء								المتوسط الحسابي	الرتبة
	عالية		متوسطة		ضعيفة		معدومة			
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪		
3-كثرة النماذج والاستمارات التي يتطلبها عمل المشرف المنسق.	107	4،76	25	9،17	6	3،4	-	-	73،3	1
5-قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف المنسق.	95	9،67	33	6،23	8	7،5	3	1،2	58،3	2
1- شعور المشرف التربوي أن عمل المشرف المنسق عبء إضافي عليه.	88	9،62	34	3،24	14	0،10	2	4،1	51،3	3
4- ازدواجية عمل المشرف المنسق مع عمل مشرف الإدارة المدرسية.	86	4،61	39	9،27	11	9،7	2	4،1	51،3	3مكرر
6-ضعف اهتمام المسؤولين بالمقترحات والمرئيات التي يقدمها المشرف المنسق.	71	7،50	51	4،36	12	6،8	2	4،1	40،3	5
10-قلة الزيارات الفنية للمدارس المحتاجة.	54	6،38	67	9،47	12	6،8	4	9،2	25،3	6
2-ضعف مستوى القناعة بدور المشرف المنسق.	52	1،37	68	6،48	14	0،10	4	9،2	22،3	7
7-كثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها.	55	3،39	50	7،35	27	3،19	7	0،5	10،3	8
9-شعور مدير المدرسة بأن عمل المشرف المنسق عبء إضافي على المدرسة.	52	1،37	42	0،30	35	0،25	9	4،6	99،2	9
11-تدني الفائدة المرجوة من عمل المشرف المنسق.	44	4،31	55	3،39	31	1،22	9	4،6	96،2	10
12- عدم الالتزام بتطبيق آلية عمل المشرف المنسق الواردة في التعميم الخاص به.	39	9،27	55	3،39	36	7،25	8	7،5	91،2	11
8-ضعف مستوى التعاون بين المشرف المنسق ومدير المدرسة.	20	3،14	52	1،37	53	9،37	13	3،9	57،2	12
المتوسط العام للمحور								23،3		

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لمعوقات فاعلية المشرف التربوي المنسق هو(23،3) من أصل (4) درجات وهو متوسط يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة حدّة معوقات فاعلية المشرف التربوي المنسق في تحقيقه أهدافه وأدائه لمهامه الفنية والإدارية متوسطة، ويلاحظ من الجدول رقم (12) أن أعلى متوسط حسابي كان قدره (73،3) في

حين بلغ أقل متوسط حسابي (57،2)، مما يشير إلى أن الفرق بين المتوسطين الأعلى والأقل هو (16،1) كما كشف الجدول رقم (12) أن (5) من المعوقات كانت درجة حدّتها عالية إذ وقع موسطاتها الحسابية في الفئة (أكبر من 25،3-00،4)، أما باقي المعوقات البالغ عددها (7) معوقات فوقعت موسطاتها الحسابية في الفئة (أكبر من 5،2-25،3)، مما يشير إلى أن درجة حدة هذه المعوقات متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة . ويعدّ المعوق رقم (3) " كثرة النماذج والاستمارات التي يتطلبها عمل المشرف المنسق" أشدّ المعوقات حدّةً و تأثيرًا في فاعلية المشرف التربوي المنسق إذ جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (73،3)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هذا المعوّق يؤثر في فاعلية المشرف التربوي المنسق بدرجة عالية . أما المرتبة الثانية من حيث درجة حدّة هذه المعوقات فكانت للمعوق رقم(5) " قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف المنسق" بمتوسط حسابي بلغ (58،3)، الأمر الذي يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن درجة تأثير المعوّق على فاعلية المشرف المنسق عالية . كما جاء في المرتبة الثالثة رقم (1)" شعور المشرف التربوي أن عمل المشرف المنسق عبء إضافي عليه" بمتوسط حسابي قدره(51،3)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة تأثير هذا المعوق على فاعلية المشرف المنسق عالية . أما أقل المعوقات تأثيرًا في فاعلية المشرف التربوي المنسق فكان المعوق رقم (8) " ضعف مستوى التعاون بين المشرف المنسق ومدير المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (57،2) مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن درجة تأثير هذا المعوق على فاعلية المشرف المنسق متوسطة.

السؤال الخامس ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)؟

لمعرفة أثر متغير العمل الحالي لأفراد عينة الدارسة في استجاباتهم على محاور الدراسة، فقد طبق الباحث اختبار(ف)، والجدول رقم (13) يوضح نتائج هذا الاختبار. ويتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة (ف) دالة إحصائيًا عند مستوى 0.05 من الثقة في محاور الدراسة. ولمعرفة مصدر هذا الفرق أجرى تحليلًا بعديًا(Post Hoc) حيث استخدم اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين الثلاث وظائف الحالية (أنظر الجدول رقم 14).

جدول رقم (13). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على محاور الدراسة باختلاف متغير العمل الحالي الذي يمارسونه.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)
أهداف المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	4،166	2،83	*200،5
	داخل المجموعات	137	2،2192	0،16	
المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	7،1347	8،673	*713،8
	داخل المجموعات	137	1،10596	3،77	
المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	7،531	8،265	*298،5
	داخل المجموعات	137	2،6875	1،50	
المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	1،302	0،151	*452،4
	داخل المجموعات	137	4،4614	930،33	

جدول رقم (14). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات العمل الحالي لأفراد العينة الأربع لمحاور الدراسة.

محور الدراسة	العمل الحالي	العمل الحالي	متوسط الفرق	الدلالة
أهداف المشرف التربوي المنسق	مدير مركز إشراف	مشرف تربوي	0.6690	0.810
		مدير مدرسة	*2.5771	0.029
	مشرف تربوي	مدير مركز إشراف	-0.6690	0.810
		مدير مدرسة	*1.9082	0.047
	مدير مدرسة	مدير مركز إشراف	*-2.5771	0.029
		مشرف تربوي	*-1.9082	0.047
المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق	مدير مركز إشراف	مشرف تربوي	-0.252	0.994
		مدير مدرسة	*6.0435	0.018
	مشرف تربوي	مدير مركز إشراف	0.2520	0.994
		مدير مدرسة	*6.2955	0.001
	مدير مدرسة	مدير مركز إشراف	*-6.0435	0.018
		مشرف تربوي	*-6.2955	0.001
المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق	مدير مركز إشراف	مشرف تربوي	-2.6848	0.341
		مدير مدرسة	1.7159	0.600
	مشرف تربوي	مدير مركز إشراف	2.68848	0.341
		مدير مدرسة	*4.4007	0.006
	مدير مدرسة	مدير مركز إشراف	-1.7159	0.600
		مشرف تربوي	*-4.4007	0.006
المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق	مدير مركز إشراف	مشرف تربوي	*-4.1502	0.024
		مدير مدرسة	-1.6262	0.509
	مشرف تربوي	مدير مركز إشراف	*4.1502	0.024
		مدير مدرسة	2.524	0.081
	مدير مدرسة	مدير مركز إشراف	1.6262	0.509
		مشرف تربوي	-2.524	0.081

*** الفرق دال عند مستوى 5٪.**

ويتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مركز إشراف مع مدير مدرسة لصالح مدير مركز الإشراف، وبين مشرف تربوي مع مدير مدرسة لصالح المشرف التربوي للمحور المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق. وبالنسبة لمحور المهام الفنية للمشرف التربوي

المنسق يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير مركز إشراف مع مدير مدرسة لصالح مدير مركز الإشراف، وبين مشرف تربوي مع مدير مدرسة لصالح المشرف التربوي. وبالنسبة لمحور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرف تربوي مع مدير مدرسة لصالح المشرف التربوي. وبالنسبة لمحور المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي، يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرف تربوي مع مدير مركز إشراف لصالح المشرف التربوي.

ولمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدارسة في استجاباتهم على محاور الدراسة، فقد طبق الباحث اختبار (ف)، والجدول رقم (15) يوضح نتائج هذا الاختبار. ويتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة (ف) غير دالة عند مستوى 0.05 من الثقة في محاور الدراسة، وربما يعزو ذلك إلى أن اختلاف المؤهل ليس له تأثير على نتيجة محاور الدراسة.

جدول رقم (15). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)
أهداف المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	4	875،121	47،30	839،1
	داخل المجموعات	135	811،2236	57،16	
المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	4	223،327	806،81	951،0
	داخل المجموعات	135	663،11616	049،86	
المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	4	028،162	507،40	755،0
	داخل المجموعات	135	944،7244	666،53	

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)
المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	4	000،55	750،13	379،0
	داخل المجموعات	135	532،4861	280،36	

ولمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي لأفراد عينة الدارسة في استجاباتهم على محاور الدراسة، فقد طبق الباحث اختبار (ف)،والجدول رقم (16) يوضح نتائج هذا الاختبار. ويتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة (ف) غير دالة عند مستوى 0.05 من الثقة في محاور الدراسة، وربما يعزو ذلك إلى أن اختلاف سنوات الخبرة في العمل الحالي ليس له تأثير على نتيجة محاور الدراسة.

جدول رقم (16). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)
أهداف المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	441،68	220،34	047،2
	داخل المجموعات	137	245،2290	717،16	
المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	342،174	171،87	015،1
	داخل المجموعات	137	544،11769	909،85	
المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	185،14	093،7	131،0
	داخل المجموعات	137	786،7392	962،53	
المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	2	948،24	474،12	347،0
	داخل المجموعات	137	584،4891	968،35	

ولمعرفة أثر متغير متغير البرامج التدريبية لأفراد عينة الدارسة في استجاباتهم على محاور الدراسة، فقد طبق الباحث اختبار (ف)، والجدول رقم (17) يوضح نتائج هذا الاختبار. ويتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة (ف)

غير دالة عند مستوى 0.05 من الثقة في محاور الدراسة ما عدا محور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق، ولمعرفة مصدر هذا الفرق أجرى تحليلًا بعديًا (Post Hoc) حيث استخدم اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين الثلاث وظائف الحالية (أنظر الجدول رقم 18).ويتضح من الجدول رقم (18) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين دورة تدريبية واحدة مع دورتان تدريبيتان لصالح دورة واحدة وبين ثلاث دورات فأكثر مع دورتان لصالح ثلاث دورات فأكثر.

جدول رقم (17). نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على محاور الدراسة باختلاف متغير البرامج التدريبية.

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)
أهداف المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	3	084،161	695،53	320،3
	داخل المجموعات	135	276،2183	172،16	
المهام الفنية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	3	672،631	587،210	521،2
	داخل المجموعات	135	519،11275	522،83	
المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	3	453،658	484،219	*404،4
	داخل المجموعات	135	252،6728	839،49	
المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق	بين المجموعات	3	762،268	587،89	594،2
	داخل المجموعات	135	731،4627	535،34	

جدول رقم (18). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة الأربع لمحور المهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق.

عدد الدورات	عدد الدورات	متوسط الفرق	الدلالة
لا شئ	واحدة	-0.7500	1.000
	إثنان	12.100	0.185
	ثلاثة فأكثر	5.2764	0.777
واحدة	لا شئ	0.7500	1.000
	إثنان	*12.85	0.027
	ثلاثة فأكثر	6.0264	0.423
إثنان	لا شئ	-12.100	0.185
	واحد	-12.8500*	0.027
	ثلاثة فأكثر	-*6.8236	0.038
ثلاثة فأكثر	لا شئ	-5.2764	0.777
	واحد	-6.0264	0.423
	إثنان	*6.8236	0.038

*** الفرق دال عند مستوى 5٪.**

الخلاصة

تبين من استعراض نتائج الدراسة أن محاور أهداف المشرف التربوي المنسق والمهام الفنية والمهام الإدارية للمشرف التربوي المنسق، وضحت فاعليته في تنفيذ الإشراف التربوي. ومن أبرز العبارات التي حصلت على موافقة عالية من أفراد العينة في محور أهداف المشرف التربوي المنسق يوثق الصلة بين المدرسة ومركز الإشراف التربوي، وعبارة يسهم في توفير بيئة عمل تربوية اجتماعية في المدرسة حصلت على موافقة منخفضة من أفراد العينة. ومن أبرز العبارات التي حصلت على موافقة عالية في المهام الفنية من أفراد العينة أنه يتأكد من سير الدراسة في قاعات الفصول أثناء زيارته وعبارة ينظم لقاءات مهنية للمعلمين في المدارس التابعة له حصلت على موافقة منخفضة من أفراد العينة. ومن أبرز العبارات التي حصلت على موافقة عالية في المهام الإدارية أنه يتابع سير أعمال الاختبارات في المدرسة وعبارة يساعد مدير المدرسة في بناء خطته حصلت على موافقة منخفضة.

أما أكثر المعوقات التي تحد من فاعلية دور المشرف التربوي المنسق هي كثرة النماذج والاستمارات التي يتطلبها عمل المشرف المنسق وأقل المعوقات حدة هو ضعف مستوى التعاون بين المشرف المنسق ومدير المدرسة، أما كثرة عدد المدارس التي يجب على المشرف التربوي زيارتها، فكانت من المعوقات المؤثرة بدرجة متوسطة. وقد دلت النتائج بوضوح على نجاح هذه المحاور في التعرف على فاعلية المشرف التربوي المنسق بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية إذ ظهر من خلال التحليل الإحصائي الذي ظهر له دلالة إحصائية في جميع المحاور عند دراسة متغير العمل الحالي الذي يمارسوه أفراد العينة، حيث كان العمل الحالي عبارة عن مديرو مركز إشراف ومديرو إشراف تربوي ومديرو مدارس. وتبين هذه لنتائج أن العمل الحالي له تأثير في تحديد مدى فاعلية دور المشرف التربوي المنسق.

المـــــــراجع

أولاً: المراجع العربية

1- آل سلمان، ظافر سعيد ظافر (1434 ه).الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي المنسق في تنفيذ الإشراف المباشر بمحافظة ســـراة عبيدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم المناهج وطـــرق التـــدريس، المملكـــة العربيـــة السعودية.

2- بامشموس، سعيد وخيري السيد وفهمي يحي (1415ه). التقويم التربوي، ط3، الرياض، دار الفيصل.

3- البدري، طارق عبد الحميد (1421 ه). تطبيقات ومفاهيم فـــي ٱشـــراف التربوي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن.

4- بستان، أحمد وحسن طه (1413ه). مدخل إلى الإدارة التربوية، ط3، دار القلم، الكويت.

5- البطاح، خالد عبدالله (1412 ه). المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وأهمية دور المشرف التربوي في حلهـــا. رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة أم القرى، في المملكـــة العربية السعوية.

6- الجحدلي، محمد عبده يحيى (1410ه). دراسة تقويمية لواقـــع العلاقـــة الإنسانية بين المشرفين التربويين ومعلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة أبها التعليمية. رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

7- الحبيب، فهد إبراهيم (1417ه). التوجيه والإشراف التربـــوي فـــي دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض 1417هـــ، ص 21،36، 41، 66، 161.

8- الحماد، إبراهيم سعد (1421هـ). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

9- الخطيب، إبراهيم بن عبد الكريم بن صالح (1426ه). تقويم أداء مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمنطقة الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات المتاحة بها.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية – القاهرة قسم أصول التربية، مصر.

10-خوجة، صديق يوسف وإبراهيم يوسف الأقصم ومرعي بن علي القرني (1421ه). الإشراف التربوي...ضرورة حتمية. دراسة مقدمة للقاء السابع لمديري إدارات ومراكز الإشراف التربوي بالمملكة. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعليم جدة مركز الإشراف التربوي بشمال جدة المملكة العربية السعودية.

11-الدويك، تيسير وآخرون (1422 ه). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر، عمان، ط3، الأردن.

12-الزاحمي، محمد بن إبراهيم بن علي (1421ه). مدى استفادة المشرفين التربويين من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه المتعلقة بالإشراف التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

13-الزياني، إيمان خليفة، ريما ياسين ملا أحمد، محمد الصالح العيادي، ضرار أحمد عبابنة، شريف سالم اليتيم وفراس فالح الداود (2007). التعليم الإعدادي: تطوير وطموح من أجل المستقبل رؤية جديدة للإشراف التربوي في ضوء متطلبات تطوير

المرحلة الإعدادية. المؤتمر السنوي الحادي والعشرين المخصص لتطوير التعليم الإعدادي.

14-السديري، محمد بن عبد العزيز بن عبد الله (1426ه). أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراة غير منشور، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية، 290 صفحة.

15-السلمي، نايف بن معتاد معتق (1429ه). درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية.

16-السلوم، حمد (1411ه). تاريخ الحركة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، واشنطن، ط 2.

17-سمعان، وهيب ومحمد منير مرسي (1975م) . الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب القاهرة.

18-السويلم، عبد العزيز إبراهيم (1417ه). معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها للأسس العلمية لشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية. رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية

19-الشهري، عوض بن أحمد عوض (1429 ه). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربيوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

20-القاسم، منصور بن محمد (1431هـ). دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية.

21-لبان، مي بنت علي معتوق (1428 ه). إدارة الإشراف التربوي للبنات بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربيوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

22-المدخلي، علي بن محمد وخلف بن محمد الغامدي وأحمد بن عبدالله الغامدي وأحمد بن راجح الغامدي (1421ه). الإشراف التربوي ..... وتحديات قرن جديد. اللقاء السابع لمديري ورؤساء مراكز الإشراف التربوي لعام 1421هـ، وزارة المعارف، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، تعليم جدة، مركز إشراف وسط جده، المملكة العربية السعودية.

23-مرتجى، ذكريات أحمد محمد (2009). 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، كلية التربية، قسم أصول التربية، فلسطين.

24-المنيف، محمد صالح (1416 ه).نظام التوجيه التربوي في المملكة العربية السعوية بين التطوير والتقويم. مجلة التوثيق التربوي العدد36.

25-نشوان، يعقوب وجميل عمر (1986). الإدارة والإشراف التربوي بـــين النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان، الأردن.

ثانياً :المراجع الاجنبية

1-Adewul، A.F. (2001). The meaning of supevion in teacher education. Unpiplished MSc، Thesis، Oklahoma Stat University، USA.

2-Bays، D. A. (2001). Supervision of special education instruction in rural public school districts: A grounded theory. Unpuplished PhD Dissertation، Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University، Blacksburg، Virginia، USA.

3-Farley، G. C. (2010). Instructional supervision: A descriptive study focusing on the observation and evaluation of teachers in cyber schools. Unpuplished PhD Dissertation، Indiana University of Pennsylvania، USA.

4-Feher،S.J. (2001). The role of educational supervisor in United States publick schools from 1970 to 2000 as refrected in the supervision literature. PhD Thesis، Pensylvania State University، USA.

5-Montiel-Overall، P. and A. C.R. Hernandez (2012). The effect of professional development on teacher and librarian collaboration: Preliminary findings using a revised Instrument، TLC-III. School Library Research، 15:1-25.

doi: 10.12816/0004229