239
المجلد 10 العدد 2 يونيو 2009

الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها

د. عبدالرحمن بن عبدالوهاب البابطين
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الملك سعود

الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها

د. عبدالرحمن بن عبدالوهاب البابطين
قسم الإدارة التربوية – كلية التربية
جامعة الملك سعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الصعوبات الإدارية، والفنية والشخصية، والاجتماعية، والمادية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين بمدينة الرياض.

ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة، عرضت على تسعة (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود. ثم قام الباحث بالتأكد من الصدق والثبات اللازمين لها.وطبقها على عينة الدراسة المكونة من جميع المشرفين التربويين الذين يعملون في مراكز الإشراف التربوي السبعة بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (٢٤١) مشرفاً تربوياً. واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

١. تم ترتيب محاور الدراسة حسب درجة صعوبتها لفاعلية العمل الإشرافي كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، كما يلي: الصعوبات المادية، والإدارية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية.

٢. كانت درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام متوسطة.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي لجميع محاور الدراسة الخمسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والخبرة، والدورات التدريبية، ونصاب المشرف التربوي)

وفي ضوء نتائج الدراسة، وضع الباحث عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الإشراف، الإشراف التربوي، مشرف، المشرف التربوي، العمل الإشرافي، صعوبات.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠٠٧/٩/١٥م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٠٨/١٢/٢م

Difficulties that Limits Supervisory Practices Efficiency from Educational Supervisors Perspective and their Solution Methods

Dr. Abdulrahman A. Albabtain
College of Education
King Saud University

Abstract

This study aimed to identify the administrative, technical, personal, social, and financial difficulties, which limit the efficiency of supervisory practices for educational supervisors in Riyadh.

To achieve the purpose of study, the researcher had designed a questionnaire which nine faculty members of the College of Education in King Saud University evaluated it. The researcher had confirmed the validity and reliability of questionnaire. The study sample was consisting of all educational supervisors of the seven supervisory centers in Riyadh. There were 241 educational supervisors. The researcher used an appropriate statistical method for this kind of study.

The most important results were as follows:

1. The instrument dimensions were ranked according to the degree difficulties for the supervisory practices efficiency from the perspective of educational supervisors in Riyadh. They were financial, administrative, technical, social, and personal difficulties.
2. The level of difficulties that limits supervisory practices efficiency was average for the study sample.
3. No significant statistical difference between the educational supervisors with respect to the level of difficulties that limits supervisory practices efficiency of all five instrument dimensions with difference in study factors (educational level, experience, training courses, educational supervisors load).

The researcher suggested number of recommendations.

Key words: supervision, educational supervision, supervisor, educational supervisor, supervisory work, difficulties.

الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها

د. عبدالرحمن بن عبدالوهاب البابطين
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الملك سعود

المقدمة

يعد الإشراف التربوي من أهم مقومات العملية التعليمية، فهو يشمل العناصر الأساسية لها. وأصبح الإشراف التربوي بمفهومه ذا معنى واسع، وذا أدوار متعددة. فقد أصبح مفهوم الإشراف التربوي يهتم بجميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، والمتمثلة بالمعلم والمتعلم والمناهج الدراسية، وطرق التدريس، والبيئة المادية، والاجتماعية في المؤسسة التعليمية (البابطين، ١٤٢٥هـ، ص٨). وهذا يعني أن يتبع العاملون في مجال الإشراف التربوي خطة واضحة المعالم، وذات أهداف محددة بعناية، وأن يكون الإشراف التربوي مبنياً على الدراسات العلمية، والتحليل الشامل للمواقف التعليمية التعلمية، وأن يهتم بأهداف التعليم، وطرق التدريس وأساليبه، وسلوك المعلم، والوسائل التعليمية، وتحصيل الطلاب الدراسي، والمقررات الدراسية، وكل العوامل المؤثرة في عمليتي التعليم والتعلم (الداود، ١٤٢٤هـ).

ونظراً لأن الإشراف التربوي أحد أهم أساليب تطوير العملية التعليمية التعلمية، فلابد أن يسعى العاملون إلى تهيئة البيئة التعليمية المناسبة، التي تقوم على أساس من الثقة المتبادلة، والتعاون الصادق بين العاملين، للرقي بالعملية الإشرافية إلى الأفضل. ولكي يصبح للإشراف التربوي دور أساسي وفاعل في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته، ينبغي تزويد المشرف بالمعارف، والمهارات، والاتجاهات الإيجابية، التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية (البابطين، ١٤٢٥هـ، ص١). وعلى ذلك، يقوم المشرف التربوي بمسؤوليات كثيرة وكبيرة، لا يستطيع كل مشرف تربوي القيام بها، إلا إذا كان على درجة جيدة من إدراك للعملية التعليمية وفهمها. فالمشرف التربوي الناجح يكون لديه معرفة كافية بالسياسة التعليمية، والمناهج الدراسية، والبيئة المدرسية، وصفات الطلاب، ولا بدّ أنّ يكون مؤهلا تربويا، لكي يستطيع أداء العملية الإشرافية بنجاح (Alahidan, 1990, p1). ويحتاج المعلمون إلى من يشرف عليهم؛ لكي يتطور أداؤهم الوظيفي نحو الأفضل. ولهذا فإن المشرف التربوي مسؤول مسؤولية مباشرة عن تقويم أداء المعلم. ولا تقتصر عملية التقويم التي يقوم بها المشرف التربوي على المعلم فحسب، بل يتعداه إلى تقويم العملية التعليمية – التعلمية، وتقويم نتائج الطلاب، ومعرفة مدى نموهم الدراسي، وتقويم المشرف لعمله الإشرافي ذاته (السعود، ١٤٢٨هـ، ص

١٠٥). إن عملية التقويم متكاملة تشمل كل جانب من جوانب المؤسسة التعليمية، وكل بعد من أبعاد نشاطاتها، لأن عملية التقويم تحدد بوضوح مدى فعالية البرنامج التعليمي، ومدى كفاءة القائمين على الخدمات التعليمية المختلفة من معلمين، وإداريين، وفنيين، وغيرهم (الإبراهيم، ٢٠٠٢م، ص٥١). ولكي تحقق عملية التقويم أهدافها، ينبغي أن تكون العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين جيدة، وقائمة على أساس من التعاون المثمر، كي تسهم في تطوير أداء المعلم الوظيفي، وليصل كل من المشرف التربوي، والمعلم إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة.

فعلى الرغم من الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون عن التعليم بمجال الإشراف التربوي، إلا أن المشرف التربوي يواجه الكثير من الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافه التي يسعى لها عند أدائه لمهامه الإشرافية، ومنها: كثرة المسؤوليات الإدارية والفنية، الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وعدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي، وزيادة العبء الإشرافي للمشرف التربوي من المدارس، وزيادة العبء الإشرافي للمشرف التربوي من المعلمين، ضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين (الحبيب، ١٤٢٦هـ، ص ١٨)، (القحطاني، ١٤٢٧هـ، ص١١٤؛ السعود، ١٤٢٨هـ، ص ١٥٢). وتتركز الدراسة الحالية إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي، كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض.

أجرى الكثير من الباحثين العديد من الدراسات في جوانب، مختلفة تتعلق بعملية الإشراف التربوي، تسعى إلى وضع الحلول، والعمل على تطوير الإشراف التربوي، للمساهمة في تحسين العملية التعليمية ورقيّها، وفي هذا الجزء من الدراسة، يستعرض الباحث أهم الدراسات التي تناولت الصعوبات، التي تواجه المشرف التربوي في ميدان التعليم ذات العلاقة المباشرة بالدراسة الحالية، ذكر عدنان الإبراهيم (٢٠٠٢م) المشكلات التي يعاني منها المشرفون التربويون، والصعوبات التي تعوق عملهم من وجهة نظرهم في الأردن، فهي كما يلي: الإشراف على عدد كبير من المعلمين، وعدم تدريس المعلم تخصصه، وعدم استقرار المدارس لمدة طويلة في بداية العام الدراسي، (التشكيلات المدرسية والتنقلات)، وتأثر تقويم أداء المعلم بالعلاقات الشخصية القائمة بين المشرفين التربويين والمعلمين، وبين مديري المدارس والمعلمين أيضاً سلبًا أو إيجابًا عند وضعهم التقدير، وعدم الرضا الوظيفي لدى المعلم؛ لأنه يعدّ الوظيفة محطة مؤقتة، وهذا يحول بين المعلم والمشرف التربوي، ويوتر الجو بينهما، ومقاومة المعلم أي تجديد، يقترحه المشرف التربوي أو يسعى إليه، ومقاومة المشرف التربوي للتغيير والتجديدات التربوية وعدم تطبيق الأساليب الإشرافية الحديثة، وعدم تكامل وتناسق الأعمال في الأقسام الإدارية المختلفة، وندرة التسهيلات المادية والإدارية للمشرف التربوي.

أما دراسة عبد الرحمن الداود (١٤٢٤هـ) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع العلاقة بين

مديري المدارس والمشرفين التربويين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. فقد كان من أهم نتائجها: ضعف المشاركة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في إعداد الجداول الدراسية، وضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في عملية توزيع الصفوف والحصص بين المعلمين وفقًا لقدرات كل منهم، وضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي، في التنسيق في جدولة الزيارات الصفية للمعلمين، وضعف العلاقة بينهما في وضع برامج وأساليب النشاط التربوي التي تشبع ميول الطلاب وحاجاتهم، وعدم حرص كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي على مناقشة مشكلات المناهج الدراسية، واقتراح الحلول المناسبة لها.

وفي دراسة نجوى شاهين (١٤٢٤هـ) التي هدفت إلى التعرف إلى أهم العوامل السلبية التي تؤثر في ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي بين المشرفات التربويات ومعلماتهن في محافظات مكة المكرمة، وجدة، والطائف. وقد توصلت إلى النتائج التالية: قصور تنظيم سير الإشراف التربوي، وضعف تعاون الجهات الأخرى مع الإشراف التربوي، ليؤدي دوره كاملاً، وقلة الإمكانيات المتاحة لجهات الإشراف التربوي لتسهيل مهمته، وزيادة نصاب المشرفة التربوية من المعلمات اللاتي تشرف عليهن، وكثرة المسؤوليات الإدارية والفنية التي تقوم بها المشرفات التربويات، وممارسة المشرفة التربوية الأسلوب التفتيشي مع المعلمات.

ولخص حسن الطعاني (٢٠٠٥م) الصعوبات التي يعاني منها جهاز الإشراف التربوي في الأردن؛ وتعوق أداء العملية الإشرافية بكفاءة، ومنها: قيام المشرف التربوي بالإشراف على عدد كبير من المعلمين، وعدم توفر وسائط النقل الكافية لتنقل المشرفين التربويين مما يعوق تنفيذ البرنامج الذي يعده المشرف التربوي لزيارة المعلمين، قلة ولاء المعلمين للمدرسة التي يعملون فيها، وهذا يعوق التفاهم والتعاون ما بين المعلم والمشرف التربوي، ومقاومة المعلم للتغيير والتطوير والتجديد الذي يطرح المشرف التربوي، وقلة استفادة المشرفين التربويين من أفكار واقتراحات وإبداعات المعلمين، والعلاقة السلبية بين المشرف التربوي والمعلم، وكثرة ممارسة المشرف التربوي لأسلوب الزيارة المفاجئة الذي يعتبر من الأساليب الإشرافية غير المرغوبة لدى المعلمين، وعدم وضع المشرف التربوي خطة إشرافية محددة لتحسين العملية التعليمية، وعدم تنظيم برامج متكاملة لإعداد المشرفين التربويين وتدريبهم، والاتجاهات السلبية للمعلمين عن دور المشرف التربوي في العملية الإشرافية.

وأما دراسة عبد الرحمن الحبيب (١٤٢٦هـ) التي هدفت إلى التعرف إلى معوقات العمل الإشرافي المشترك بين مدير المدرسة، والمشرف التربوي بمدينة الرياض. فقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها: كثرة المهام والأعباء الإدارية والفنية، الملقاة على المشرف التربوي،وكثرة المعلمين الذين يقوم المشرف بالإشراف عليهم، والتفاوت بين المشرفين في توجيهاتهم للمعلمين، مما يدل على عدم قدرة المشرفين التربويين على التنسيق فيما بينهم،

وتقريب وجهات النظر فيما يخص توجيهاتهم للمعلمين، وضعف ثقة مدير المدرسة والمعلم في توجيهات المشرفين التربويين، وسيادة الطابع التفتيشي على ممارسات بعض المشرفين التربويين، وعدم كفاية إعداد مدير المدرسة وتأهيله للعمل الإشرافي، وعدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي.

وأجرى محمد السديري (١٤٢٦هـ) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه لا يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في عملية التخطيط من أجل تفعيل أداء المعلم، ولا تتناسب سلطة المشرف التربوي مع مسؤولياته بالدرجة المطلوبة، ولا يتفق المشرف مع المعلم على الجوانب التي سيتم تقويمها أثناء الزيارة الصفية، ولا يسهم المشرف التربوي في تطبيق أساليب إشرافية حديثة، وتنقص المشرف مهارات تحديد احتياجات المستهدفين التدريبية، وعدم مشاركة المشرف المعلمين في المناسبات الاجتماعية، ولا يعمل المشرف على حل مشكلات المعلمين، ولا تشجع الأنظمة والتعليمات على تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلم بالدرجة المطلوبة.

وأوضحت دراسة حميد القحطاني (١٤٢٧هـ) التي هدفت إلى التعرف إلى واقع مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية، وتحديد المشكلات التي تواجهها كما يراها المشرفون التربويون فيها، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: زيادة العبء الإشرافي للمشرف التربوي من المدارس، وزيادة العبء الإشرافي للمشرف التربوي من المعلمين، وغلبة الجانب الإداري على الجانب الفني لدى المشرفين التربويين، وعدم وجود حوافز مالية للمتميزين من المشرفين التربويين، وضعف المخصصات المالية للقيام بنشاطات المركز كما ينبغي، وتدني المستوى الأكاديمي والمهني لبعض المعلمين، وضعف كفاءة بعض مديري المدارس.

وذكر راتب السعود (١٤٢٨هـ) الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، وتعوق المشرف التربوي عن أداء عمله الإشرافي في الأردن، وهي: عدم إدراك بعض المشرفين لأهداف عملية الإشراف التربوي، وعدم حرص بعض المشرفين على نموهم المهني، وعدم حرص بعض المشرفين على إقامة علاقات مع المعلمين، تستند إلى الود والتفاهم، وعدم ثقة المشرف التربوي بالمعلم، وضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين، وتهاون بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي، عدم ثقة المعلم بالمشرف التربوي، وعدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي، وعدم توفير مدير المدرسة للتسهيلات اللازمة للمشرف التربوي داخل المدرسة لإنجاح عمله، إن اختيار المشرف التربوي لا يتم وفق معايير موضوعية تبنى على أساس الكفاءة، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف التربوي، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم، وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين، وقلة عدد المشرفين بالنسبة لعدد المعلمين، وعدم وجود مشرف متخصص مسئول لكل مرحلة تعليمية، وعدم اهتمام

المسؤولين بتقرير المشرف التربوي عن المعلم.

وتوصل فاندر فنتر في دراسته (VanderVenter, 1983) التي أجراها في ولاية إنديانا في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة من المعلمين والمشرفين التربويين، إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة من المعلمين أكدوا أنهم لم يحصلوا على أي مساعدة من قبل المشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم التدريسية. في حين يرى أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين أنهم قادرون على تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين من خلال عملية تقويم أداء المعلمين التي يقوم بها المشرفون التربويون.

ويشير راليز وهايسمث (Rallis & Highsmeth,1986)، إلى المشكلات التي يعاني منها المشرف التربوي في ميدان التعليم، وهي: قلة الوقت المخصص للعملية الإشرافية الفنية، التي تعتبر جزءاً من أهم مهامه الأساسية، وانشغاله بكثرة الأعمال الإدارية التي يقوم بها أثناء عمله اليومي، كما يعاني المشرف التربوي من نقص في مهارات الاتصال الفعالة بالمعلمين، والمديرين، وغيرهم من أفراد العملية التعليمية، وعدم اختيار المشرف التربوي أداة الملاحظة المناسبة لتقويم المعلم، أثناء قيامه بالعملية التدريسية، ويرى المعلمون أفراد عينة الدراسة، أن زيارة المشرفين التربويين لهم، ما هي إلا جزء من عملية تقويمهم، أي جزءٌ من عملهم المطلوب تأديته، وليس هدف الزيارة هو توجيه المعلِّم، وتطوير أدائه التدريسي، وعدم رغبة المعلمين في العملية الإشرافية التي يقوم بها المشرف.

يتضح مما سبق عرضه من الدراسات السابقة، حول الصعوبات التي تحد من فاعلية المشرف التربوي في أدائه لعمله الإشرافي، أن هناك تشابهاً فيما بينها في بعض الجوانب، كما اتضح أن هناك اختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب الأخرى، وهي كما يأتي:

– تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في النواحي الآتية:

– تشابه في هدف الدراسة، وهو التعرف إلى الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في ميدان التعليم.

– واشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، ماعدا دراسات الإبراهيم (٢٠٠٢م)، والطعاني (٢٠٠٥م) والسعود (١٤٢٨هـ).

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يأتي:

– أن هذه الدراسة تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة في إجراء الباحث دراسة استطلاعية لمعرفة الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي، كما يراها المشرفون التربويون.

– أجريت الدراسة الحالية بمدينة الرياض، وأغلب الدراسات السابقة أجريت في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية، وفي دول عربية وأجنبية أخرى. وقد طبقت الدراسة الحالية في وقت اختلفت عن الدراسات السابقة الأخرى التي طبقت في أوقات مختلفة أخرى.

– تميزت الدراسة الحالية بكبر حجم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٢٤١) مشرفاً تربوياً.
– اختلفت عبارات الاستبانة للدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.
– تم عرض تحليل النتائج، ومناقشتها بطريقة تختلف عن الدراسات السابقة.
– أوصى الباحث بتوصيات مبنية على نتائج الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

لقد حظيت العملية التربوية بعناية المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية واهتمامهم. والإشراف التربوي بوصفه جزءاً من العملية التربوية حظي كذلك بالعناية والاهتمام من قبل المسؤولين عن التربية والتعليم. وكنتيجة لهذا الاهتمام، تم تغيير مسمى التفتيش إلى التوجيه التربوي، ثم إلى الإشراف التربوي، لكي يتمشى مع روح العصر الحديث. وعلى الرغم من عملية تحديث اسم الإشراف التربوي، الذي يعدّ من أهم ركائز العملية التربوية، والذي يسهم في تقويم وتحسين مستوى أداء المعلم الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية التربوية، إلا أن الإشراف التربوي مازال يعاني من بعض الصعوبات التي تحد من فاعلية المشرف التربوي، أثناء ممارساته الإشرافية في عمله اليومي، في الميدان التعليمي. وإنّ دراسة هذه الصعوبات، والوقوف على أسبابها، تعتبر مرحلة أساسية، وفي غاية الأهمية؛ لأنها تمنح متخذ القرار القوة والحماس في إجراء عملية التغيير، والتطوير للإشراف التربوي. ويرى الباحث أن إجراء العديد من الدراسات في مجال الصعوبات، التي يعاني منها المشرف التربوي في ميدان التعليم على مستوى دول مختلفة من دول العالم، يثري موضوع صعوبات الإشراف التربوي ويضفي عليه أهمية خاصة، وفي الوقت نفسه يُكوِّن لدى القارئ انطباعاً جيداً عن حرص الباحثين في إبراز هذه الصعوبات الإشرافية، لكي تفتح للمسؤولين فرصة الاطلاع عليها، ومعرفتها عن قرب. وبعد هذه المرحلة التشخيصية، تبدأ مرحلة أخرى هي مرحلة العمل على حلها، أو التقليل منها ما استطاعوا إلى ذلك سبيلا. وأما الدراسات الميدانية التي أجريت عن الصعوبات التي يعاني منها المشرف التربوي في ميدان التعليم فهي كثيرة، فمثلاً توصلت بعض الدراسات إلى أن المشرفين التربويين لم يكونوا على مستوى من الكفاءة في عملية تقويم الأداء، كما يرى ذلك المعلمون، والمديرون في المملكة العربية السعودية (Alsaigh, 1981, p1). بالإضافة إلى أن الزيارة الصفية التي يقوم بها المشرف التربوي للمعلم في العام الدراسي (وهي مرة واحدة) غير كافية للحكم على أدائه في مدارس المملكة العربية السعودية (Alahidan, 1990, p1). كما أن المشرفين التربويين بحاجة إلى تدريب أفضل على اكتساب مهارات فعالة في مجال العلاقات الإنسانية (Mcclain, 1977, p 577).

وأثناء ممارسة المشرف التربوي لعمله اليومي، تعترضه بعض الصعوبات التي تحول دون الوصول إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية المنشودة. ومن أهم تلك الصعوبات:

ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، وقلة الإمكانيات المتاحة لجهات الإشراف التربوي لتسهيل مهمته، وقلة الوقت الذي يقضيه المشرف التربوي مع المعلم، وعدم كفاية إعداد المشرف التربوي وتأهيله للعمل الإشرافي، ولا يشترك المشرف التربوي مع المعلم في عملية التخطيط للعملية الإشرافية من أجل تفعيل أداء المعلم، ويمارس المشرف التربوي أساليب إشرافية تنقصها الفاعلية، وقلة عدد الزيارات الإشرافية للمدارس؛ للاطمئنان على سير العمل فيها، وعدم وضوح مفهوم الإشراف التربوي الحديث لدى بعض المشرفين التربويين، وتهاون بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي، وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين (الداود، ١٤٢٤هـ، ص ٢٢؛ شاهين، ١٤٢٤هـ، ص١٧٦؛ الحبيب، ١٤٢٦هـ، ص٢١؛ السديري، ١٤٢٦هـ، ص٢٢١؛ القحطاني، ١٤٢٧هـ، ص١١٤؛ السعود، ١٤٢٨هـ، ص١٥٢).

لذا يرى الباحث الحاجة إلى إجراء دراسة علمية تحدد الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في ميدان التعليم بمدينة الرياض. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- التعرف إلى الصعوبات الأكثر شيوعا التي تواجه المشرفين التربويين في عملهم الإشرافي.

٢- التعرف إلى الصعوبات الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية، والمادية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين.

٣- التعرف إلى مدى اختلاف آراء المشرفين التربويين حول صعوبات العمل الإشرافي باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والخبرة، والدورات التدريبية، نصاب المشرف التربوي).

٤- التوصل إلى توصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية تساعد في حل الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي كما يراها المشرفون التربويون.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما الصعوبات الأكثر شيوعًا التي تواجه المشرف التربوي في عمله الإشرافي بمدينة الرياض؟

٢- ما الصعوبات الإدارية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٣- ما الصعوبات الفنية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٤- ما الصعوبات الشخصية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٥- ما الصعوبات الاجتماعية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٦- ما الصعوبات المادية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٧- هل هناك اختلاف في آراء المشرفين التربويين حول صعوبات العمل الإشرافي باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الخبرة، الدورات التدريبية، نصاب المشرف التربوي)؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من:

١- أهمية دور المعلم في العملية التعليمية، فهو الأساس المنفذ للتدريس.

٢- أهمية دور الإشراف التربوي في العملية التعليمية وخصوصاً دوره في تحسين عمل المعلم.

٣- كونها دراسة ميدانية تسعى لتحديد الواقع الفعلي للصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين في ميدان التعليم العام.

٤- أنها تكشف صعوبات العمل الإشرافي ميدانياً، ليتسنى للمسؤولين اتخاذ القرارات التربوية لحلها.

٥- يتوقع أن تسفر الدراسة عن نتائج علمية، يستفاد منها في تحسين الإشراف التربوي وتطويره.

٦- قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة، لمعرفة الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر فئات أخرى من العاملين في ميدان التعليم.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، كما اقتصرت على الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي بمدارس التعليم العام.

مصطلحات الدراسة

الصعوبات: هي جميع العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف العمل الإشرافي بالشكل المطلوب، والمتعلقة بالجوانب الإدارية، والفنية والشخصية، والاجتماعية، والمادية لدى المشرف التربوي.

العمل الإشرافي: هو جميع الأنشطة التي يقوم بها المشرف التربوي يومياً والتي تهدف إلى رفع مستوى أداء المعلم التدريسي، وتسعى إلى تحقيق أهداف الإشراف التربوي المنشودة.

الإشراف التربوي: هو عملية فنية منظمة تعاونية تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية، وتسعى إلى مساعدة المعلم في رفع مستوى نموه المهني، والثقافي؛ لتحسين مستوى أدائه، من أجل تحقيق أهداف عملية التعليم والتعلم.

المشرف التربوي: هو الشخص المتخصص في إحدى المواد الدراسية والمؤهل في الإشراف على معلمي تلك المادة الدراسية، ويعمل على تقويم أداء المعلم، ومساعدته في تحسين المهارات التدريسية والعملية التربوية في مدارس التعليم العام.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

استعرض الباحث منهج الدراسة وإجراءاتها على النحو الآتي:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يصف واقع الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي في ميدان التعليم عن طريق إجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين، الذين يعملون في مراكز الإشراف التربوي السبعة بمدينة الرياض، وهي: (مركز الشمال، والجنوب، والغرب، والشرق، والوسط، والروضة، والسويدي). وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد عاد منها (٢٤١) استبانة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		التكرار	النسبة المئوية
المؤهل الدراسي	تربوي	٢١٨	٩٠,٥
	غير تربوي	٢٣	٩,٥
الخبرة في مجال الإشراف التربوي	قصيرة (أقل من ٥ سنوات)	١٢١	٥٠,٢
	متوسطة (٥ إلى ١٠ سنوات)	٦٠	٢٤,٩
	طويلة (أكثر من ١٠ سنوات)	٦٠	٢٤,٩
التدريب في مجال الإشراف التربوي	حضر دورة	١٩٧	٨١,٧
	لم يحضر دورة	٤٤	١٨,٣
نصاب المشرف التربوي	أقل من ٦٠ معلماً	٤٦	١٩,١
	من ٦٠ إلى أقل ١٢٠ معلماً	١٠٥	٤٣,٦
	من ١٢٠ معلماً فأكثر	٦٠	٢٤,٩
	غير مبين	٣٠	١٢,٤

أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وقام بتصميمها، وإعداد عباراتها بناء على المعلومات البحثية التي أمكن الحصول عليها من المصدرين الآتيين:

١. الدراسات السابقة الخاصة بالصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في ميدان التعليم.

٢. الدراسة الاستطلاعية: استهدفت التعرف على أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض، وذلك من خلال طرح خمسة أسئلة

مفتوحة على مجموعة من المشرفين التربويين يمثلون تخصصات متنوعة.

وتكونت استبانة الدراسة الحالية من قسمين:

١– القسم الأول: يتكون من معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، تتعلق بالمؤهل الدراسي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي، ونصاب المشرف التربوي من المعلمين.

٢– القسم الثاني: يتكون من ستين (٦٠) عبارة؛ للتعرف على الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي في ميدان التعليم. وطلب الباحث من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام واحد من الاختيارات الآتية: ١) معدومة ٢) منخفضة ٣) متوسطة ٤) عالية

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو الآتي: (١– ١,٧٥) معدومة، (١,٧٦–٢,٥٠) منخفضة، (٢,٥١ – ٣,٢٥) متوسطة، (٣,٢٦ – ٤) عالية.

الجدول رقم (٢)
توزيع عبارات الاستبانة حسب محاور الدراسة

رقم	المحور	عدد العبارات
١	الصعوبات الإدارية	١٤ (من ١ إلى ١٤)
٢	الصعوبات الفنية	١٣ (من ١٥ إلى ٢٧)
٣	الصعوبات الشخصية	١٢ (من ٢٨ إلى ٣٩)
٤	الصعوبات الاجتماعية	٩ (من ٤٠ إلى ٤٨)
٥	الصعوبات المادية	١٢ (من ٤٩ إلى ٦٠)

صدق الأداة

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم قياس صدقها كما يأتي:

١. صدق المحكمين (الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على تسعة (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة، والاختصاص بكلية التربية في جامعة الملك سعود؛ وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة، ومناسبتها لأهداف الدراسة. وقد اقترح المحكمون إجراء تعديلات، وحذفاً لبعض العبارات، وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة، فأصبحت الأداة مناسبة لأهداف الدراسة.

٢. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، استخدم الباحث معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية لكل محور من محاور الأداة. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٢٦) و(٠,٨١) وكانت جميعها دالة عند مستوى لا يقل عن (٠,٠٥). وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة، وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، عن طريق الحاسب الآلي في مركز بحوث كلية التربية بجامعة الملك سعود، والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة الخمسة، وهي:

الجدول رقم (٣)
معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.

الرقم	محاور الاستبانة	معامل الثبات
١	الصعوبات الإدارية	٪٧٥
٢	الصعوبات الفنية	٪٨١
٣	الصعوبات الشخصية	٪٨٨
٤	الصعوبات الاجتماعية	٪٨٠
٥	الصعوبات المادية	٪٨٦
٦	الثبات الكلي للاستبانة	٪٩١

أساليب المعالجة الإحصائية

تم اعتماد أنسب الأساليب الإحصائية لطبيعة هذه الدراسة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، اختبار (ت) t-Test، وتحليل التباين.

عرض النتائج ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها

نص هذا السؤال على: "ما الصعوبات الأكثر شيوعا التي تواجه المشرف التربوي في عمله الإشرافي؟".

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجات الصعوبة على كل محور من محاور الدراسة. كما تم ترتيب هذه المحاور حسب المتوسط الحسابي لكل محور منها، حسب وجهة نظر المشرفين التربويين أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤)
ترتيب المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة حسب درجة صعوبتها لفاعلية العمل الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة

الرقم	محاور الدراسة	المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة	الترتيب
١	الصعوبات المادية	٣,٤٦	١
٢	الصعوبات الإدارية	٣,٣٠	٢
٣	الصعوبات الفنية	٢,٩٨	٣
٤	الصعوبات الاجتماعية	٢,٧٨	٤
٥	الصعوبات الشخصية	٢,٤٧	٥
المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة		٣,٠٢	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن ترتيب محاور الدراسة حسب درجة صعوبتها لفاعلية العمل الإشرافي كما يراها أفراد عينة الدراسة، جاءت مرتبة تنازلياً، حسب قيم المتوسطات الحسابية، كما يأتي:

ـ أجمع المشرفون التربويون على أن محور الصعوبات المادية يؤثر بدرجة عالية في فاعلية العمل الإشرافي، حيث حصل على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٤٦). كما يؤثر محور الصعوبات الإدارية بدرجة عالية في فاعلية العمل الإشرافي، وجاء ترتيبه الثاني بمتوسط حسابي (٣,٣٠). أما محور الصعوبات الفنية، فيؤثر بدرجة متوسطة في فاعلية العمل الإشرافي، وجاء بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٩٨). وكذلك محور الصعوبات الشخصية فإنه يؤثر بدرجة متوسطة في فاعلية العمل الإشرافي، وقد جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,٧٨). أما محور الصعوبات الشخصية، فإنه يؤثر بدرجة منخفضة في فاعلية العمل الإشرافي، حيث حصل على الترتيب الخامس والأخير، بمتوسط حسابي (٢,٤٧). وتتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أن درجة الصعوبة الكلية لجميع المحاور على فاعلية العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين متوسطة، ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي العام لجميع محاور الدراسة الذي بلغ (٣,٠٢) من أصل (٤).

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

نص هذا السؤال على "ما الصعوبات الإدارية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبة على كل عبارة من العبارات التي تخص محور الصعوبات الإدارية، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها حسب وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة. والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الصعوبة عن كل عبارة من عبارات محور الصعوبات الإدارية

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٥	كثرة الأوراق المطلوب تعبئتها من المشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية.	التكرار	١٧٧	٥٦	٨	–	٣,٧٠	١
		النسبة	٧٣,٤	٢٣,٢	٣,٣	–		
٦	عدم وجود سكرتارية لتنظيم عمل المشرف التربوي.	التكرار	١٧٣	٥٦	١٠	١	٣,٦٨	٢
		النسبة	٧٢,١	٢٣,٣	٤,٢	٠,٤		
٧	كثرة عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم.	التكرار	١٦٥	٦٢	١١	–	٣,٦٥	٣
		النسبة	٦٩,٣	٢٦,١	٤,٦	–		
٢	كثرة الأعمال الإدارية التي تصرف المشرف التربوي عن القيام بمهامه الإشرافية.	التكرار	١٥٩	٧٧	٤	–	٣,٦٨	٤
		النسبة	٦٦,٣	٣٢,١	١,٧	–		

تابع الجدول رقم (٥)

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٨	تعدد الجهات المسؤولة عن المشرف التربوي إداريا كالمركز والشعبة والإدارة.	التكرار	١٧١	٤٩	١٨	٢	٣,٦٢	٥
		النسبة	٧١,٣	٢٠,٤	٧,٥	٠,٨		
١٤	قلة الحوافز المعنوية للمشرف التربوي.	التكرار	١٣٧	٨٦	١٥	٢	٣,٤٩	٦
		النسبة	٥٧,١	٣٥,٨	٦,٣	٠,٨		
٤	عدم منح صلاحيات كافية للمشرف التربوي.	التكرار	١٣٠	٩٥	١٣	٢	٣,٤٧	٧
		النسبة	٥٤,٢	٣٩,٦	٥,٤	٠,٨		
١٢	ليس هناك مجال للترقية في مجال الإشراف التربوي.	التكرار	١٢٠	٨٨	٢٤	٨	٣,٣٣	٨
		النسبة	٥٠,٠	٣٦,٧	١٠,٠	٣,٣		
١٠	قلة اهتمام المسؤولين بمقترحات المشرفين التربويين.	التكرار	٩٣	١١٧	٣٠	–	٣,٢٦	٩
		النسبة	٣٨,٨	٤٨,٨	١٢,٥	–		
٩	قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين.	التكرار	٩٨	١١٠	٢٨	٥	٣,٢٥	١٠
		النسبة	٤٠,٧	٤٥,٦	١١,٦	٢,١		
١	قلة إلمام بعض المشرفين التربويين ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة.	التكرار	٣٩	١٦٤	٣٧	١	٣,٠٠	١١
		النسبة	١٦,٢	٦٨,٠	١٥,٤	٠,٤		
١١	عدم تخصيص مشرفين تربويين لكل مرحلة تعليمية.	التكرار	٧٩	٩٢	٥٣	١٥	٢,٩٨	١٢
		النسبة	٣٣,١	٣٨,٥	٢٢,٢	٦,٣		
١٣	ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	التكرار	٣٢	١١٦	٨٤	٧	٢,٧٢	١٣
		النسبة	١٣,٤	٤٨,٥	٣٥,١	٢,٩		
٣	عدم قدرة المشرف على التخطيط لأعمال وبرامج الإشراف التربوي.	التكرار	١٦	١١٥	٨٩	٢١	٢,٥٢	١٤
		النسبة	٦,٦	٤٧,٧	٣٦,٩	٨,٧		

يتضح من الجدول رقم (٥) أن محور الصعوبات الإدارية يتكون من أربع عشرة عبارة، منها تسع عبارات (٥، ٦، ٧، ٢، ٨، ١٤، ٤، ١٢، ١٠) تمثل أغلب عبارات هذا المحور، تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة عالية، وأما العبارات الخمس الباقية (٩، ١، ١١، ١٣، ٣) فإنها تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين أفراد عينة الدراسة كما يتراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥٢)، و(٣,٧٠) للعبارات التي تخص محور الصعوبات الإدارية، يدل ذلك على شدة أكثر هذه الصعوبات على فاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويتضح من الجدول السابق أن العبارة رقم (٥) وهي "كثرة الأوراق المطلوب تعبئتها من المشرف التربوي أثناء الزيارة الصفية" جاءت بالمرتبة الأولى من بين عبارات محور الصعوبات الإدارية، بمتوسط حسابي (٣,٧٠). وهذه النتيجة تؤثر سلباً على فاعلية العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين، كما جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "عدم وجود سكرتارية لتنظيم عمل المشرف التربوي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، من بين الصعوبات الإدارية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين. وهذه النتيجة بلا شك تأخذ من وقت المشرف التربوي وجهده الشيء الكثير، فلذلك فأنها تؤثر سلبا على مهامه الإشرافية الأخرى، واحتلت العبارة رقم (٧) وهي "كثرة عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم" المرتبة الثالثة من بين الصعوبات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٦٥). أي درجة عالية. ويرى الباحث أن كثرة عدد المعلمين لدى

المشرف التربوي يعوقه عن تقديم المساعدة للمعلمين لكثرتهم، وكذلك يصعب على المشرف التربوي تقويم المعلمين بشكل دقيق، وهذا كله يؤثر تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية، و يتبين من الجدول السابق أيضاً أن العبارة رقم (١٣) وهي "ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة" جاءت في المرتبة الثالثة عشرة، أي قبل الأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٢)، وهذا يعني أن درجة الصعوبة متوسطة، حسب رأي أفراد عينة الدراسة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي، ومدير المدرسة غير جيدة لحد ما، وأن التعاون بينهما ضعيف نسبيا، وعلى هذا الأساس ينتج فتور وضعف الثقة بينهما وضعفها، وهذا يعوق تحسين العملية التعليمية، وجاءت العبارة رقم (٣) وهي "عدم قدرة المشرف على التخطيط لأعمال وبرامج الإشراف التربوي" في المرتبة الرابعة عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٥٢). وهذا يدل على أن درجة صعوبتها متوسطة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي لم يؤهل للإشراف التربوي، فيحدث هذا الخلل، والضعف عنده، أو ربما أنه لم يحصل على دورات تدريبية في مجال الإشراف التربوي.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

السؤال الثالث: ما الصعوبات الفنية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبة على كل عبارة من العبارات التي تخص محور الصعوبات الفنية. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها، حسب وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٦)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الصعوبة عن كل عبارة من عبارات محور الصعوبات الفنية

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٢٤	عدم تأهيل المشرف التربوي مهنيا قبل اختياره كمشرف تربوي.	التكرار	١٣٧	٨٦	١٦	٢	٣,٤٩	١
		النسبة	٥٦,٨	٣٥,٧	٦,٦	٠,٨		
٢١	ضعف الكفاية المهنية لدى بعض المعلمين.	التكرار	١٠٠	١٢٩	١٠		٣,٣٨	٢
		النسبة	٤١,٨	٥٤,٠	٤,٢			
٢٧	نظرة بعض المعلمين للمشرفين على أنهم يتصيدون الأخطاء.	التكرار	٩٩	١٠٩	٣٢	١	٣,٢٧	٣
		النسبة	٤١,١	٤٥,٢	١٣,٣	٠,٤		

تابع الجدول رقم (٦)

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٢٣	عدم اهتمام المعلم بتوجيهات المشرف التربوي وإرشاداته.	التكرار	٩٢	١١٦	٢٧	٣	٣,٢٥	٤
		النسبة	٣٨,٧	٤٨,٧	١١,٣	١,٣		
١٦	قلة التركيز على الجوانب الفنية التخصصية للمعلم.	التكرار	٥٧	١١٩	٥٨	٣	٢,٩٧	٥
		النسبة	٢٤,١	٥٠,٢	٢٤,٥	١,٣		
٢٠	عدم وجود معايير واضحة لاختيار المشرف التربوي.	التكرار	٦٩	١٠٧	٥٢	١٣	٢,٩٦	٦
		النسبة	٢٨,٦	٤٤,٤	٢١,٦	٥,٤		
١٩	عدم وجود الدافع لدى بعض المشرفين التربويين لزيادة نموهم المهني.	التكرار	٦٢	١١٥	٥٦	٨	٢,٩٦	٧
		النسبة	٢٥,٧	٤٧,٧	٢٣,٢	٣,٣		
١٥	عدم وضوح أهداف الإشراف التربوي لبعض المشرفين.	التكرار	٥٥	١٢٧	٥١	٨	٢,٩٥	٨
		النسبة	٢٢,٨	٥٢,٧	٢١,٢	٣,٣		
٢٥	عدم قدرة بعض المشرفين التربويين على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.	التكرار	٤٤	١٣٤	٦٠	٣	٢,٩١	٩
		النسبة	١٨,٣	٥٥,٦	٢٤,٩	١,٢		
١٨	عدم معرفة بعض المشرفين التربويين أهم الأساليب الحديثة في الإشراف.	التكرار	٤٤	١٢٢	٦٩	٦	٢,٨٥	١٠
		النسبة	١٨,٣	٥٠,٦	٢٨,٦	٢,٥		
٢٢	ضعف الكفاية المهنية لدى بعض المشرفين التربويين.	التكرار	٣٦	١٢٩	٧١	٥	٢,٨١	١١
		النسبة	١٤,٩	٥٣,٥	٢٩,٥	٢,١		
١٧	عدم إلمام بعض المشرفين التربويين ببعض جوانب المادة مثل (طرق التدريس والوسائل التعليمية).	التكرار	٣٦	٨٧	٩٣	٢٢	٢,٥٨	١٢
		النسبة	١٥,١	٣٦,٦	٣٩,١	٩,٢		
٢٦	عدم قناعة بعض المشرفين التربويين بالأساليب الحديثة في الإشراف التربوي.	التكرار	٢٢	١٠٧	٨٨	٢٢	٢,٥٤	١٣
		النسبة	٩,٢	٤٤,٨	٣٦,٨	٩,٢		

يتضح من الجدول رقم (٦) أن محور الصعوبات الفنية يتكون من ثلاث عشرة عبارة، منها ثلاث عبارات، وهي: (٢٤، ٢١، ٢٧)، تؤثر في فاعلية الممارسات الإشرافية بدرجة عالية. وأما العبارات العشر الباقية، وهي (٢٣، ١٦، ٢٠، ١٩، ١٥، ٢٥، ١٨، ٢٢، ١٧، ٢٦) فإنها تؤثر في فاعلية الممارسات الإشرافية بدرجة متوسطة، من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٥٤)، و(٣,٤٩) للعبارات التي تخص محور الصعوبات الفنية، أي أن درجة الصعوبة انحصرت بين عالية ومتوسطة، ومن هنا تتجلى خطورة هذه المعوقات على فاعلية الممارسات الإشرافية في ميدان التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويتبين من الجدول السابق أيضاً أن العبارة رقم (٢٤)، وهي "عدم تأهيل المشرف التربوي مهنياً قبل اختياره كمشرف تربوي" جاءت في المرتبة الأولى من بين عبارات محور الصعوبات الفنية، بمتوسط حسابي (٣,٤٩). وهذا يعني أن درجة الصعوبة عالية في هذه العبارة، وهي تعوق المشرفين التربويين من أداء مهامهم الإشرافية الأخرى. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الصعوبة موجودة في ميدان التعليم، ويؤكدوها أفراد عينة

الدراسة، ويرى الباحث أن عدم تأهيل المشرف التربوي مهنياً خطأ كبير، إذ كيف يعمل المشرف في مجال لا يتقنه، وجاءت العبارة رقم (٢١) وهي " ضعف الكفاية المهنية لدى بعض المعلمين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨). وهذا يعني أن درجة صعوبة هذه العبارة عالية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ضعف التحصيل الدراسي لدى المعلم أثناء تعليمه الجامعي، وربما يعزى ذلك إلى ضعف دور المشرف التربوي في زيادة مستوى النمو المهني لدى المعلم، كما احتلت العبارة رقم (٢٧) وهي " نظرة بعض المعلمين للمشرفين على أنهم يتصيدون الأخطاء" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣,٢٧). وهذا يعني أن درجة صعوبة هذه العبارة عالية من وجهة نظر أفراد العينة. ويرى الباحث أن على المسؤولين عن الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم إعادة النظر في الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين لتحسينها، والتخلص من الممارسات التفتيشية التي ألغتها الوزارة في الماضي، والتأكيد على تطبيق مفهوم الإشراف التربوي الحديث في مدارس التعليم العام من قبل المشرفين التربويين، و ليس في مدينة الرياض فقط، بل يكون التطبيق على مستوى جميع المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وجاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "ضعف الكفاية المهنية لدى بعض المشرفين التربويين" في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٢,٨١). والعبارة رقم (١٧) وهي "عدم إلمام بعض المشرفين التربويين ببعض جوانب المادة مثل (طرق التدريس، والوسائل التعليمية)" جاءت في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٢,٥٨) درجة. وجاءت العبارة رقم (٢٦) وهي " عدم قناعة بعض المشرفين التربويين بالأساليب الحديثة في الإشراف التربوي" بالمرتبة الثالث عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٥٤). وهذا يعني أن درجة الإعاقة متوسطة عن العبارات الثلاثة (٢٢، ١٧، ٢٦)، وأنها تعوق فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض؛ لأنّ تعدّ هذه العبارات من صميم عمل المشرف التربوي الفني. فإذا كان ضعف المشرف التربوي في الجوانب الفنية من مهامه الإشرافية التي تعتبر أساس العمل الإشرافي، فإنّ الضعف في الجوانب الأخرى من مهامه الإشرافية سيكون من باب أولى.

عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

نص هذا السؤال على "ما الصعوبات الشخصية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة نحو الصعوبة على كل عبارة من العبارات التي تخص محور الصعوبات الشخصية. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها، حسب وجهة نظر المشرفين، وأفراد عينة الدراسة. والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٧)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الصعوبة عن كل عبارة من عبارات محور الصعوبات الشخصية الخاصة بالمشرف التربوي

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٢٨	عدم إجادة بعض المشرفين التربويين لمهارات الحوار والإقناع.	التكرار	٥٤	١٢٤	٥٧	٦	٢,٩٤	١
		النسبة	٢٢,٤	٥١,٥	٢٣,٧	٢,٥		
٣٧	شعور المشرف التربوي بأنه شخصية غير مرغوب فيها في المدرسة	التكرار	٤٨	١٠٧	٧٤	١١	٢,٨٠	٢
		النسبة	٢٠,٠	٤٤,٦	٣٠,٨	٤,٦		
٣١	عدم وجود الرغبة والجدية لدى بعض المشرفين في النمو الذاتي والمستمر.	التكرار	٣٩	١١٠	٨٢	٩	٢,٧٥	٣
		النسبة	١٦,٣	٤٥,٨	٣٤,٢	٣,٨		
٣٦	تقيد بعض المشرفين التربويين بأسلوب إشرافي واحد.	التكرار	٣٤	١١٧	٧٢	١٣	٢,٧٣	٤
		النسبة	١٤,٤	٤٩,٦	٣٠,٥	٥,٥		
٣٠	نظرة بعض المشرفين للإشراف التربوي على أنه فرصة للابتعاد عن التدريس.	التكرار	٣٧	١٠٠	٨٩	١٥	٢,٦٦	٥
		النسبة	١٥,٤	٤١,٥	٣٦,٩	٦,٢		
٢٩	تعالي بعض المشرفين التربويين على المعلمين.	التكرار	٣٠	٩٠	١٠١	٢٠	٢,٥٤	٦
		النسبة	١٢,٤	٣٧,٣	٤١,٩	٨,٣		
٣٨	ضعف مستوى التعاون بين المشرف التربوي و زملائه المشرفين.	التكرار	٢٢	١٠٢	٩٢	٢٤	٢,٥١	٧
		النسبة	٩,٢	٤٢,٥	٣٨,٣	١٠,٠		
٣٢	عدم قناعة بعض المشرفين بدور الإشراف ومساهمته في تطوير العملية التعليمية.	التكرار	٢٥	٨٢	١٠٨	٢٦	٢,٤٤	٨
		النسبة	١٠,٤	٣٤,٠	٤٤,٨	١٠,٨		
٣٥	كثرة أعمال المشرف التربوي الشخصية.	التكرار	٢٢	٦٩	١١٣	٣٧	٢,٣٢	٩
		النسبة	٩,١	٢٨,٦	٤٦,٩	١٥,٤		
٣٩	عدم تطبيق المشرف التربوي مبدأ العدل وتكافؤ الفرص في تعامله مع المعلين الذين يشرف عليهم.	التكرار	١٧	٧١	١١٣	٤٠	٢,٢٧	١٠
		النسبة	٧,١	٢٩,٥	٤٦,٩	١٦,٦		
٣٤	عدم قدرة بعض المشرفين التربويين على أداء عملهم لأسباب صحية أو اجتماعية.	التكرار	١٨	٣١	١٢١	٧١	١,٩٨	١١
		النسبة	٧,٥	١٢,٩	٥٠,٢	٢٩,٥		
٣٣	إصابة بعض المشرفين التربويين بأمراض نفسية تؤثر على تعاملهم مع المعلمين.	التكرار	١٦	٢١	٩٩	١٠٤	١,٧٩	١٢
		النسبة	٦,٧	٨,٨	٤١,٣	٤٣,٣		

يتضح من الجدول رقم (٧) أن محور الصعوبات الشخصية يتكون من اثنتي عشرة عبارة، منها سبع عبارات، وهي (٢٨، ٣٧، ٣١، ٣٦، ٣٠، ٢٩، ٣٨) تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة متوسطة. وأما العبارات الخمس الباقية، وهي (٣٢، ٣٥، ٣٩، ٣٤، ٣٣) فإنها تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة منخفضة، من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (١,٧٩)، و(٢,٩٤) للعبارات التي تخص محور الصعوبات الشخصية، الخاصة بالمشرف التربوي، حيث انحصرت درجة الصعوبة بين

متوسطة ومنخفضة. ويعدّ هذا المحور من أقل محاور الدراسة إعاقة لفاعلية العمل الإشرافي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن العبارة رقم (٢٨) وهي "عدم إجادة بعض المشرفين التربويين لمهارات الحوار والإقناع" جاءت في لمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٤). وجاءت العبارة رقم (٣٧) وهي "شعور المشرف التربوي بأنه شخصية غير مرغوب فيها في المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٢,٨٠). وأما العبارة رقم (٣١) وهي "عدم وجود الرغبة والجدية لدى بعض المشرفين في النمو الذاتي والمستمر" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٧٥). وهذا يعني أن درجة الصعوبة متوسطة عن العبارات الثلاث (٢٨، ٣٧، ٣١)، وأنها تساهم في إعاقة فاعلية العمل الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة. وتؤثر سلباً في تحسين مستوى أداء المعلم، وكذلك تؤثر في تحسين العملية التعليمية، وجاءت العبارة رقم (٣٩) وهي "عدم تطبيق المشرف التربوي مبدأ العدل وتكافؤ الفرص في تعامله مع المعلمين الذين يشرف عليهم" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٢,٢٧).

وجاءت العبارة رقم (٣٤) وهي "عدم قدرة بعض المشرفين التربويين على أداء عملهم لأسباب صحية أو اجتماعية" في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (١,٩٨). وأما العبارة رقم (٣٣) وهي "إصابة بعض المشرفين التربويين بأمراض نفسية تؤثر على تعاملهم مع المعلمين" فقد جاءت في المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (١,٧٩). وهذا يعني أن درجة الصعوبة منخفضة عن العبارات الثلاث (٣٩، ٣٤، ٣٣)، وأنها تعوق من فاعلية العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.

عرض نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

نص هذا السؤال على"ما الصعوبات الاجتماعية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبة على كل عبارة من العبارات التي تخص محور الصعوبات الاجتماعية، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها، حسب وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة بمدينة الرياض. والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٨)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الصعوبة عن كل عبارة من عبارات محور الصعوبات الاجتماعية

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة			المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٤٢	عدم مساعدة البيئة المحيطة للمشرف التربوي في عمله.	التكرار	٧١	١٢٠	٤٢	٦	٣,٠٧	١
		النسبة	٢٩,٧	٥٠,٢	١٧,٦	٢,٥		
٤١	عدم تفهم أفراد المجتمع لعمل المشرف التربوي.	التكرار	٧٤	١١٧	٤٢	٨	٣,٠٧	٢
		النسبة	٣٠,٧	٤٨,٥	١٧,٤	٣,٣		
٤٠	عدم تفهم أولياء الأمور لدور المعلم في بناء شخصية الطالب.	التكرار	٤٧	١٢٢	٥١	١١	٢,٨٩	٣
		النسبة	٢٠,٣	٥٢,٨	٢٢,١	٤,٨		
٤٥	عدم وجود قيمة اجتماعية للمشرف تميزه عن غيره في المجال التعليمي.	التكرار	٦٧	٩١	٥٩	٢٢	٢,٨٥	٤
		النسبة	٢٨,٠	٣٨,١	٢٤,٧	٩,٢		
٤٦	كثرة الإحراجات التي يواجهها المشرف التربوي من قضية الواسطة في حالة نقل أو ترشيح المعلمين.	التكرار	٦١	٩١	٧٧	١٢	٢,٨٣	٥
		النسبة	٢٥,٣	٣٧,٨	٣٢,٠	٥,٠		
٤٧	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المشرف التربوي والمعلم.	التكرار	٤٣	١١٧	٧٤	٦	٢,٨٢	٦
		النسبة	١٧,٩	٤٨,٨	٣٠,٨	٢,٥		
٤٨	ضعف العلاقات الاجتماعية بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.	التكرار	٣٤	١٢٣	٧٨	٦	٢,٧٧	٧
		النسبة	١٤,١	٥١,٠	٣٢,٤	٢,٥		
٤٤	كثرة أعمال المشرف التربوي تؤثر في علاقاته الأسرية والاجتماعية.	التكرار	٥٣	٩١	٨١	١٦	٢,٧٥	٨
		النسبة	٢٢,٠	٣٧,٨	٣٣,٦	٦,٦		
٤٣	النظرة الاجتماعية غير الجيدة للمشرف من قبل فئات المجتمع المختلفة.	التكرار	٢٢	٥٧	٩٩	٦٢	٢,١٦	٩
		النسبة	٩,٢	٢٣,٨	٤١,٣	٢٥,٨		

يتضح من الجدول رقم (٨) أن محور الصعوبات الاجتماعية يتكون من تسع عبارات، منها ثماني عبارات، وهي (٤٢، ٤١، ٤٠، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٤) تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة متوسطة، وأما العبارة رقم (٤٣) فهي العبارة الوحيدة التي تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة منخفضة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة الرياض، حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (٢,١٦)، و(٣,٠٧) للعبارات التي تخص محور الصعوبات الاجتماعية، حيث انحصرت درجة الصعوبة بين متوسطة ومنخفضة. ويعدّ ترتيب هذا المحور قبل الأخير من محاور الدراسة الخمسة في درجة صعوبة فاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين، ويتبين من الجدول رقم (٨) أن العبارة رقم (٤٢) وهي " عدم مساعدة البيئة المحيطة للمشرف التربوي في عمله" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٧). وجاءت العبارة رقم (٤١) وهي "عدم تفهم أفراد المجتمع لعمل المشرف التربوي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٠٧). وأما العبارة رقم (٤٠) وهي "عدم تفهم أولياء الأمور لدور المعلم في بناء شخصية الطالب" فقد جاءت في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (٢,٨٩). وهذا يعني أن درجة الإعاقة متوسطة في العبارات الثلاث (٤٢، ٤١، ٤٠)، وتؤثر سلباً في أداء العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين. وهذه الصعوبات الثلاث تؤثر في المشرف التربوي معنوياً أكثر؛ لأن أفراد المجتمع لم يفهموا دور المشرف التربوي في العملية التعليمية. وأنه يساعد المعلم في تحسين أدائه الوظيفي، وهذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة، كما يتضح أن العبارة رقم (٤٣) وهي "النظرة الاجتماعية غير الجيدة للمشرف التربوي من قبل فئات المجتمع المختلفة" هي العبارة الوحيدة التي تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة منخفضة في محور الصعوبات الاجتماعية، حيث جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٦). وهذا يدعو إلى التفاؤل؛ لأن هذه النظرة الاجتماعية غير الجيدة للمشرف التربوي موجودة لدى فئات المجتمع المختلفة بدرجة منخفضة. وتدل هذه النتيجة أن فئات المجتمع تنظر إلى المشرف التربوي والإشراف التربوي نظرة جيدة، وأنها تخلصت من الرواسب الماضية التي تنظر إلى المشرف التربوي على أنه مفتش ويسعى إلى تصيد الأخطاء، والدليل على ذلك أن العبارة السابقة لم تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي إلا بدرجة منخفضة، وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين.

عرض نتائج السؤال السادس ومناقشتها

نص هذال السؤال على "ما الصعوبات المادية التي تواجه المشرف التربوي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الصعوبة على كل عبارة من العبارات التي تخص محور الصعوبات المادية. كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها حسب وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة. والجدول رقم (٩) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٩)
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الصعوبة عن كل عبارة من عبارات محور الصعوبات المادية

الرقم	العبـــارات		درجة الصعوبة				المتوسط الحسابي	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
٥٨	يستخدم المشرف التربوي هاتفه الشخصي (جواله) في الاتصال بالمدارس والمعلمين.	التكرار	١٨٨	٣٧	١٤	٢	٣,٧١	١
		النسبة	٧٨,٠	١٥,٤	٥,٨	٠,٨		
٥٦	عدم وجود ميزانية خاصة لتنفيذ البرامج الإشرافية المختلفة.	التكرار	١٨١	٤٧	٨	٤	٣,٦٩	٢
		النسبة	٧٥,٤	١٩,٦	٣,٣	١,٧		
٥٧	يستخدم المشرف التربوي سيارته الخاصة في تنقلاته بين المدارس.	التكرار	١٨٧	٣٤	١٥	٥	٣,٦٧	٣
		النسبة	٧٧,٦	١٤,١	٦,٢	٢,١		

تابع الجدول رقم (٩)

٥٢	كثرة المدارس المستأجرة التي تعوق العملية التعليمية.	التكرار	١٦٧	٦٢	٨	٢	٣,٦٥	٤
		النسبة	٦٩,٩	٢٥,٩	٣,٣	٠,٨		
٥١	عدم وجود حوافز مادية للمشرفين المميزين.	التكرار	١٧٣	٤٧	٢٠	١	٣,٦٣	٥
		النسبة	٧١,٨	١٩,٥	٨,٣	٠,٤		
٥٤	لا توجد ميزانية خاصة للتدريب في مراكز الإشراف التربوي.	التكرار	١٦٤	٥٦	١٢	٣	٣,٦٢	٦
		النسبة	٦٩,٨	٢٣,٨	٥,١	١,٣		
٥٥	عدم وجود مزايا مالية للعمل في مجال الإشراف التربوي.	التكرار	١٦٩	٤٧	٢٠	٥	٣,٥٨	٧
		النسبة	٧٠,١	١٩,٥	٨,٣	٢,١		
	يتحمل المشرفون التربويون تكاليف طباعة وتصوير بعض الأوراق على حسابهم الخاص.	التكرار	١٥٣	٦٧	١٦	٥	٣,٥٣	٨
		النسبة	٦٣,٥	٢٧,٨	٦,٦	٢,١		
٥٠	قلة الأماكن المخصصة لإقامة المعارض والدروس النموذجية.	التكرار	١١١	٨٧	٣٨	٥	٣,٢٦	٩
		النسبة	٤٦,١	٣٦,١	١٥,٨	٢,١		
٥٣	عدم وجود خطوط هاتفية كافية في مركز الإشراف التربوي.	التكرار	١١٢	٧٠	٤٨	١٠	٣,١٨	١٠
		النسبة	٤٦,٧	٢٩,٢	٢٠,٠	٤,٢		
	قلة توافر أجهزة الحاسب الآلي في مركز الإشراف التربوي.	التكرار	٩٨	٨٥	٥٠	٨	٣,١٣	١١
		النسبة	٤٠,٧	٣٥,٣	٢٠,٧	٣,٣		
٦٠	قلة توافر المكتبات في بعض مراكز الإشراف التربوي.	التكرار	٨٠	١٠٨	٤٤	٩	٣,٠٧	١٢
		لنسبة	٣٣,٢	٤٤,٨	١٨,٣	٣,٧		

يتضح من الجدول رقم (٩) أن محور الصعوبات المادية يتكون من اثنتي عشرة عبارة، منها تسع عبارات، وهي (٥٨، ٥٦، ٥٧، ٥٢، ٥١، ٥٤، ٥٥، ٥٩، ٥٠) تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة عالية، وأما العبارات (٥٣، ٤٩، ٦٠) فإنها تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي بدرجة متوسطة، من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٠٧)، و(٣,٧١) للعبارات التي تخص محور الصعوبات المادية، حيث انحصرت درجة الصعوبة بين عالية ومتوسطة. وقد احتل هذا المحور الترتيب الأول من بين محاور الدراسة الخمسة في درجة صعوبته لفاعلية العمل الإشرافي، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويتبين من الجدول رقم (٩) أن العبارة رقم (٥٨) وهي "يستخدم المشرف التربوي هاتفه الشخصي (جواله) في الاتصال بالمدارس والمعلمين" حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧١). وتدل هذه النتيجة أن درجة الصعوبة عالية في هذه العبارة، وأنها تؤثر في أداء العمل الإشرافي تأثيراً سلبياً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأن استخدام المشرف التربوي جواله في الاتصال بالمدارس، والمعلمين يكلفه مبلغاً من المال، وربما يؤثر في مهامه الإشرافية، وخاصةً إذا عرفت أن المشرف التربوي يطالب بحوافز مالية، لاختلاف طبيعة عمله عن مدير المدرسة والمعلم. ولكن هذه النتيجة دلّتعلى العكس إذ يؤخذ المال من المشرف التربوي، وجاءت العبارة رقم (٥٦) وهي "عدم وجود ميزانية خاصة لتنفيذ البرامج الإشرافية المختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٩). وهذا يعني أن درجة الصعوبة عالية وأنها تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي تأثيراً سلبياً من وجهة نظر المشرفين التربويين، وربما يعزى السبب في ذلك إلى عدم وجود ميزانية سنوية محددة لكل مركز من مراكز الإشراف

التربوي في مدينة الرياض، وهذا يعوق تنفيذ البرامج الإشرافية، لأنها تحتاج إلى دعم مالي لكي تنفذ، حيث إنّ عدم وجود ميزانية خاصة لتنفيذ البرامج الإشرافية المختلفة في ميدان التعليم يعمل على إعاقة المشرف التربوي عند أدائه العملية الإشرافية، وأنها تؤثر سلباً في تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة، كما احتلت العبارة رقم (٥٧) وهي " يستخدم المشرف التربوي سيارته الخاصة في تنقلاته بين المدارس" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٧). وتدل هذه النتيجة على أن درجة الصعوبة لهذه العبارة عالية، وأنها تؤثر في فاعلية العمل الإشرافي تأثيراً سلبياً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولأن عمل المشرف التربوي ميداني ويتطلب كثرة التنقلات بين المدارس، ومركز الإشراف التربوي، وإدارة التعليم، فتجد المشرف التربوي غير راضٍ عن ذلك؛ لأن هذه التنقلات الكثيرة تتم بسيارته الخاصة، فربما تتعرض إلى حوادث السير، ويضاف إليها المصروف المادي الذي تتطلبه السيارة. وعلى ضوء ذلك، تجد أن أغلب المشرفين التربويين غير راضين عن ذلك، ويطالبون مركز الإشراف التربوي بتوفير وسائل المواصلات، لإنجاز عملهم الميداني. وهذا له تأثير مباشر في إعاقة المشرفين التربويين عن أداء مهامهم الإشرافية، وكذلك يعمل على إعاقة تحسين العملية التعليمية، أما العبارة رقم (٥٣) وهي " عدم وجود خطوط هاتفية كافية في مركز الإشراف التربوي" جاءت بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,١٨). والعبارة رقم (٤٩) وهي " قلة أجهزة الحاسب الآلي في مركز الإشراف التربوي" فقد جاءت في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٣,١٣). وأما العبارة رقم (٦٠) وهي " قلة توافر المكتبات في بعض مراكز الإشراف التربوي" فجاءت بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧). وتدل هذه النتيجة على أن درجة الصعوبة متوسطة عن العبارات الثلاث (٥٣، ٤٩، ٦٠)، وأنها تعوق فاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفين التربويين. وكل العبارات الثلاث السابقة الذكر تعزى إلى عدم وجود مخصصات مالية لمراكز الإشراف التربوي. لذلك يعجز المركز عن توفيرها. وتفيد هذه النتيجة أن محور الصعوبات المادية يعد من أكبر الصعوبات التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمدينة الرياض.

عرض نتائج السؤال السابع ومناقشتها

نص هذال السؤال على "هل هناك اختلاف في آراء المشرفين التربويين حول صعوبات العمل الإشرافي باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والخبرة، والدورات التدريبية، ونصاب المشرف التربوي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، أجرى الباحث اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي باختلاف المؤهل الدراسي. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٠)
نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المشرفين المؤهلين تربويا ومتوسط المشرفين غير المؤهلين تربويا في محاور الدراسة

المحاور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول	تربوي	٢١٨	٤٦,١١	٤,٦١	٠,٢٠	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	٤٦,٣٠	٣,٢٠		
المحور الثاني	تربوي	٢١٨	٣٨,٦٧	٦,٠٩	٠,٥٨	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	٣٩,٣٩	٥,٣٩		
المحور الثالث	تربوي	٢١٨	٢٩,٤٨	٦,٨١	٠,٣٢	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	٣٠,٩٦	٥,٩٤		
المحور الرابع	تربوي	٢١٨	٢٤,٨٥	٤,٦٠	٠,٠٧	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	٢٦,٦٥	٣,٧٧		
المحور الخامس	تربوي	٢١٨	٤٤,٤٤	٥,٣٩	٠,٢٩	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	٤٢,٧٠	٤,٩٧		
الدرجة الكلية	تربوي	٢١٨	١٨٠,٥٥	٢٠,١٩	٠,٢١	غير دالة
	غير تربوي	٢٣	١٨٦,٠٠	١٦,٧٤		

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة، وغير التربويين فيما يتعلق بدرجة الإعاقة في جميع محاور الدراسة الخمسة (الصعوبات الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية، والمادية) وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة الخمسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المشرفين التربويين المؤهلين تربويا، والمشرفين غير المؤهلين تربويا، متماثلة في درجة الصعوبة في جميع محاور الدراسة. وتشير هذه النتيجة أيضا إلى أن المؤهل الدراسي ليس له علاقة بدرجة حدوث الصعوبة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمجالات محاور الدراسة الخمسة. وللإجابة عن الجزء الخاص بالتدريب من السؤال السابع، أجرى الباحث اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي باختلاف الدورات التدريبية. والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١١)
نتيجة اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط المشرفين الذين تدربوا، ومتوسط المشرفين الذين لم يتدربوا في محاور الدراسة

المحاور	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول	حضر دورة	١٩٧	٤٦,١٧	٤,٢٦	٠,٩٤	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	٤٦,١٨	٥,٤٦		
المحور الثاني	حضر دورة	١٩٧	٣٨,٧٢	٥,٩٨	٠,٩٢	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	٣٨,٨٢	٦,٢٦		

تابع الجدول رقم (١١)

المحور الثالث	حضر دورة	١٩٧	٢٩,٣٤	٦,٦٦	٠,١٧	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	٣٠,٨٩	٦,٩٧		
المحور الرابع	حضر دورة	١٩٧	٢٤,٩٢	٤,٥٤	٠,٤٩	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	٢٥,٤٥	٤,٦٥		
المحور الخامس	حضر دورة	١٩٧	٤١,٨٤	٤,٩٥	٠,٠٩	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	٤٠,٣٤	٦,٨٠		
الدرجة الكلية	حضر دورة	١٩٧	١٨٠,٩٣	١٩,٣٧	٠,٨٢	غير دالة
	لم يحضر دورة	٤٤	١٨١,٦٨	٢٢,٤٥		

يتبين من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة، حسب متغير حضور الدورات التدريبية فيما يتعلق بدرجة الصعوبة في جميع محاور الدراسة (الصعوبات الإدارية، والفنية، والشخصية، الاجتماعية، المادية) وكذلك في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة الخمسة. وتدل هذه النتيجة على أن آراء المشرفين التربويين الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الإشراف التربوي، والذين لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال الإشراف التربوي متماثلة في درجة الصعوبة في جميع محاور الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن التدريب في مجال الإشراف التربوي ليس له علاقة بدرجة حدوث الصعوبة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض بجميع محاور الدراسة الخمسة، وللإجابة عن الجزء الخاص بمتغير الخبرة من السؤال السابع، قام الباحث باستخدام تحليل التباين، وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المشرفين التربويين باختلاف عدد سنوات الخبرة. والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٢)
تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخبرة

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٢	١٠,٩٦	٥,٤٨	٠,٧٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨	٤٨٢٦,٠٥	٢٠,٢٨		
المحور الثاني	بين المجموعات	٢	٤,٣٢	٢,١٦	٠,٩٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨	٨٦٨٦,٦٩	٣٦,٥٠		
المحور الثالث	بين المجموعات	٢	١٧,١٥	٨,٥٧	٠,٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨	١٠٨٥٧,٧٣	٤٥,٦٢		
المحور الرابع	بين المجموعات	٢	٦٨,١٥	٣٤,٠٧	٠,١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨	٤٩٠٨,٧٥	٢٠,٦٣		
المحور الخامس	بين المجموعات	٢	٧٧,٣٦	٣٨,٦٨	٠,٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٨	٦٧٩٩,٧٧	٢٨,٥٧		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٩٩,٥٣	٤٩,٧٧	٠,٨٨	غير دالة
	بين المجموعات	٢٣٨	٩٥١١٢,٢٧	٣٩٩,٦٣		

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) في جميع محاور الدراسة الخمسة (الصعوبات الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية، والمادية)، وكذلك في الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة حسب متغير الخبرة في مجال الإشراف التربوي. مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في جميع محاور الدراسة، والدرجة الكلية باختلاف متغير الخبرة. وتدل هذه النتيجة على أن الخبرة في مجال الإشراف التربوي ليس لها علاقة بدرجة حدوث الصعوبة من وجهة نظر المشرفين بمدينة الرياض بجميع محاور الدراسة الخمسة، وللإجابة عن الجزء الخاص بمتغير نصاب المشرف التربوي من السؤال السابع، قام الباحث باستخدام تحليل التباين، وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المشرفين التربويين باختلاف نصاب المشرف التربوي من المعلمين. والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٣)
تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف نصاب المشرف التربوي من المعلمين

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	٢	٠,٤٧	٠,٢٣	٠,٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٨	٣٩٢٢,٧٣	١٨,٨٦		
المحور الثاني	بين المجموعات	٢	١,٨٦	٠,٩٣	٠,٩٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٨	٧٥٥٧,٠٧	٣٦,٣٣		
المحور الثالث	بين المجموعات	٢	١٦,٢٠	٨,١٠	٠,٨٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٨	٩٠٧٤,٤٦	٤٣,٦٣		
المحور الرابع	بين المجموعات	٢	١٩,٤٧	٩,٧٣	٠,٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٨	٤٠٤٨,٥٧	١٩,٤٦		
المحورالخامس	بين المجموعات	٢	٨٦,٤٢	٤٣,٢١	٠,١٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٠٨	٥٠٦٦,٦٢	٢٤,٣٦		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٦٦,١٣	٣٣,٠٧	٠,٩١	غير دالة
	بين المجموعات	٢٠٨	٧٣٨١٦,٨١	٣٥٤,٨٩		

تبين من الجدول رقم (١٣) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) في جميع محاور الدراسة الخمسة (الصعوبات الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية، والمادية) وكذلك في الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة حسب متغير نصاب المشرف التربوي من المعلمين. مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في جميع محاور الدراسة، والدرجة الكلية باختلاف متغير نصاب المشرف التربوي. وتشير هذه النتيجة إلى أن نصاب المشرف التربوي من المعلمين ليس له علاقة بدرجة حدوث الصعوبة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض في جميع محاور الدراسة الخمسة، ويتضح من العرض السابق للجداول (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المشرفين التربويين باختلاف متغيرات الدراسة الأربعة فيما يختص

بصعوبات العمل الإشرافي. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتفاقاً وتأكيداً من قبل المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة، على اختلاف مؤهلاتهم، وتدريبهم وخبراتهم وعدد أنصبتهم من المعلمين على أن هذه الصعوبات واقعية، وموجودة في ميدان التعليم، وأنها تؤثر سلباً في فاعلية العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين بمدينة الرياض.

التوصيات

١- تبين من نتائج هذه الدراسة أن الصعوبات المادية تحد من فاعلية العمل الإشرافي بدرجة عالية، لذلك يوصي الباحث أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج الإشرافية، وكذلك توفير الأجهزة، والوسائل التعليمية، والحوافز المادية للمشرفين التربويين اللازمة لنجاح العملية الإشرافية.

٢- اتضح من نتائج الدراسة الحالية أن الصعوبات الإدارية تحد من فاعلية العمل الإشرافي بدرجة عالية، لذا يوصي الباحث أن يقوم المسؤولون عن الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم بتخفيف الأعباء الإدارية، التي يقوم بها المشرف التربوي، وتوفير عدد كاف من السكرتارية، لتنظيم العمل الإشرافي، وزيادة عدد المشرفين التربويين، وتخفيض عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم، لكي يستطيع المشرف التربوي القيام بدوره على أحسن وجه.

٣- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتأهيل المشرف التربوي مهنياً قبل اختياره مشرفاً تربوياً، لكي يستطيع المشرف التربوي أداء مهامه الفنية بشكل أفضل يؤدي إلى تحسين العملية الإشرافية.

٤- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتنمية الكفاية المهنية لدى المعلمين، عن طريق الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستواهم المهني، لكي يصل المشرف التربوي والمعلم إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية المنشودة.

٥- أن يقوم المسؤولون عن الإشراف التربوي في إدارة التربية والتعليم على تغيير نظرة بعض المعلمين للمشرفين على أنهم يتصيدون الأخطاء، عن طريق النشرات التي تبين أهمية الإشراف التربوي في تحسين العملية التعليمية، وكذلك تبين أن المشرف التربوي هو زميل للمعلم، ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة، منها: تحقيق أهداف الإشراف التربوي والعملية التعليمية.

المراجع

الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٢م). **الإشراف التربوي أنماط وأساليب**. الأردن، أربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

البابطين، عبد العزيز عبد الوهاب (١٤٢٥هـ). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**. الرياض: مكتبة العبيكان.

الحبيب. عبد الرحمن محمد (١٤٢٦هـ). **معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة. الرياض.** جامعة الملك سعود: مركز بحوث كلية التربية.

الداود. عبد الرحمن حمد (١٤٢٤هـ). **العلاقة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين الواقع والمأمول من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وكلية المعلمين بالرياض.** الرياض. جامعة الملك سعود. مركز بحوث كلية التربية.

السديري. محمد عبد العزيز (١٤٢٦هـ). **أداء الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.** رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، كلية التربية.

السعود. راتب (١٤٢٨هـ). **الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه.** الأردن-عمان: طارق للخدمات المكتبية.

شاهين. نجوى عبد الرحيم (١٤٢٤هـ). **مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم. مكة المكرمة.** جامعة أم القرى: معهد البحوث العلمية.

الطعاني. حسن أحمد (٢٠٠٥م). **الإشراف التربوي. مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه.** الأردن. عمان: دار الشروق.

القحطاني. حميد عايض (١٤٢٧هـ). **المشكلات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون التربويون.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

Alahidan, M. (1990). **Teacher evaluation in boys elementary, intermediate, and secondary school in Saudi Arabia.** Unpublished Master thesis, University of Southern California, U.S.A.

Alsaigh, M.N. (1981). **A proposed model for evaluating teacher performance in the Saudi Arabian high schools.** Unpublished Ph.D. thesis. Faculty of School of Education. Indiana University, U.S.A.

Mcclain, J. (1977). New conceptions of supervision educational. **Leadership, 34** (May) 577-579

Rallis. S.F. & Highsmith. M.C. (1986). The myth of the great principal. **Phi Delta Kappan, 68,** December, 300-304

Vanderventer. L.D. (1983). Perceptions of teachers and principals toward teacher evaluation by principals in small northeast Indiana secondary schools. **Doctoral Dissertation Abstracts International, 44,** 417.