" الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في منطقة الرياض من وجهة نظرهم "

د/ خالد عبد العزيز العثمان

• **المستخلص** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في تأدية عمله الإشرافي في منطقة الرياض، وتقديم مقترحات للتغلب عليها وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين أنفسهم، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبانة كأداه لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من كافة المشرفين التربويين في منطقة الرياض والبالغ عددهم (٣٦٥) مشرفاً تربويا . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أولا : النتائج المتعلقة بالصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله: وتمثلت فيما يلي: تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني. عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوي. تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوي.عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوي. ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الاشرافية. ثانيا: النتائج الخاصة بأهم مقترحات تذليل الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله: وهي كما يلي: تخفيف الأعمال الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي. تخصيص حافز مالي مناسب للمشرف التربوي مقابل بدل التنقل والاتصالات. تخفيف العبء الإشرافي إلى حد يراعي طبيعة عمل المشرف التربوي. إعطاء الأولوية للمشرف التربوي في فرص التأهيل والتدريب.

الكلمات المفتاحية: الصعوبات ـ المشرف التربوي

The Difficulties Facing the Educational Supervisors in the Riyadh Region, from their Point of View

Dr. khalid Abdalaziz Al-Othman

Abstract

The study aimed to identify the difficulties that face the educational supervisor in the performance of his supervisory role in the Riyadh region, and to provide the proposals to improve the supervisory process, from the viewpoint of the supervisors themselves, to achieve the objectives of the research, researcher has used the descriptive and analytical methodology, also used the questionnaire as a tool to collect data from the society of the study which consisted of all educational supervisors in the Riyadh region, totaling 365 educational supervisors. The study found a number of results including the following:First, results related to the difficulties that meet the educational supervisor in the performance of his work: Assigning supervisor with administrative tasks and works in the non-field of his work. The lack of moving fees for Educational supervisor The multiplicity of agencies responsible for the work of the educational supervisor. The lack of financial incentives for educational supervisor. Increasing supervision load of supervisor of teachers. Second, the most important proposals for the results to overcome the difficulties faced by the educational supervisor in the

performance of his work: They are as follows: Decreasing administrative tasks of educational supervisor.Providing appropriate financial incentive to educational supervisor for moving and communication.Decreasing supervision load of supervisor of teachers. Give priority to the educational supervisor in qualification and training opportunities.

key words: Difficulties- Educational Supervisor

- **مقدمة** :

يعتبر الإشراف التربوي مكون أساسي من مكونات النظام التربوي، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية بعناصرها المختلفة، ويحتاج إلى كفايات تمكن الممارسين له من أداء مهامهم بكفاية وفاعلية، ويتأثر الإشراف التربوي كغيره من مكونات النظام التربوي بالتطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم اليوم، حيث فرضت هذه التطورات على الأنظمة التربوية المختلفة ضرورة التجديد والتطوير لتتمكن من مواكبة التغيرات العالمية السريعة وبالتالي تتمكن من تلبية الإحتياجات المختلفة لمجتمعاتها.

وقد برزت مكانة الإشراف التربوي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية باعتباره أداه لا يمكن الاستغناء عنها لتطوير البيئة التعليمية، لاسيما وأن كل عمل بحاجةٍ إلى الإشراف حتى يتم تطويره والارتقاء بمستواه، فكيف إذا كان الامر متعلقاً بالتربية والتعليم والتي تعتبر مسؤولة عن بناء الإنسان الصالح كما أن الإدارات التعليمية العليا تعتمد على الإشراف التربوي في اتخاذ القرارات التصحيحية لسير العملية التعليمية (السلمي ٢٠٠٨).

نلاحظ مما تقدم أن نظام الإشراف التربوي يعد حجر أساس في العملية التربوية انطلاقاً من الدور الأساسي الفعال للمشرف التربوي في تقديم الخدمات الإشرافية التي لها الأثر الكبير في تحسين عملية التعلم والتعليم والوصول الى مخرجات تعليمية تربوية ذات جودة ونوعية عالية، من هنا أجريت هذه الدراسة لمعرفة الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في منطقة الرياض ومن ثم وضع مقترحات تذليل لهذه الصعوبات.

- **مشكلة الدراسة** :

هناك فجوه بين الممارسات الفعلية للمشرفين التربويين وما ينبغي أن يقوموا به، فالسواد الأعظم منهم يولي المهام التي يغلب عليها الطابع الإداري جزءا كبيراً من ممارساته الإشرافية، مما يؤثر على ممارسته للمهام الفنية وعدم إيلائها حقها من الاهتمام لا سيما وأنها جوهر العملية التعليمية ومحورها الأساس (الغامدي، ٢٠١٣م). كما أشار (الجميل، ٢٠١٤م) إلى وجود عدد من الصعوبات التي تؤثر على عمل المشرف التربوي منها كثرة الإجراءات الإداريةٍ الروتينية، واختيار المشرف التربوي بناء على أسس غير دقيقة تعتمد أحيانا المجاملة كما أشار إلى تداخل عمل المشرف التربوي وضعف التنسيق

والإزدواجية في العمل بين المشرفين التربويين، وأيضا صعوبة تكوين علاقة مهنية بين المشرف التربوي والمعلم.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في منطقة الرياض، ومن ثم وضع سبل التغلب عليها والتخفيف منها وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين، بما يضمن تحسين العمل الإشرافي في منطقة الرياض وتحقيقه للأهداف المتوخاة منه في تحسين عملية التعلم والتعليم والوصول الى مخرجات تعليمية تربوية ذات جودة ونوعية عالية.

وبناءً عليه فقد حُددت مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما الصعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في تأدية عمله الإشرافي في منطقة الرياض، وما سبل التغلب عليها؟

- **أهداف الدراسة** :

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله في منطقة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- تقديم المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في منطقة الرياض أثناء أداء عمله من وجهة نظر المشرفين التربويين.

- **أهمية الدراسة** :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تهتم بموضوع أسباب عزوف المشرفين التربويين عن عملية الإشراف التربوي، كما أهميتها تأتي من أنها تسعى إلى تحديد الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله الإشرافي في منطقة الرياض وقد تساهم هذه الدراسة في وضع حلول مقترحة للتغلب على هذه الصعوبات. وأيضا قد يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في أماكن أخرى من المملكة العربية السعودية.

- **أسئلة الدراسة** :

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله في منطقة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
- ما المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في منطقة الرياض أثناء أداء عمله من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

- **حدود الدراسة** :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة عل دراسة موضوع الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله وسبل التغلب عليها.

- **الحدود المكانية**: طُبقت هذه الدراسة على مكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- **الحدود البشرية**: طبقت هذه الدراسة على جميع المشرفين التربويين بمكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- **الحدود الزمانية**: طبقت هذه الدراسة خلال الفترة من ١٤٣٨/٠١/٠١هـ إلى ١٤٣٨/٠٣/٠٨هـ.

- **مصطلحات الدراسة** :
- **المشرف التربوي** :

الموظف الذي يعين من قبل وزارة التعليم للإشراف على مجموعة من المعلمين لأجل تحسين العملية التعليمية التعلمية.

- **الإطار النظري** :

الإشراف التربوي بمفهومه العام هو مجموعة الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على تطوير تدريسهم بهدف تزويد الطلبة في جميع المراحل بمستوى أفضل من الخدمات التربوية وتقوم فلسفته على مجموعة من الافتراضات منها :الاهتمام بمختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلم ومنهاج وإدارة وبيئة وتسهيلات مدرسية، سعيًا لتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم القيادية بشكل يحقق الأهداف التعليمية التربوية (Fitzgibbons, 2005).

ويعد الإشراف التربوي ضروري للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس وحاجة المعلم المتميز في بعض الأحيان إلى الإشراف والتوجيه لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة، حيث يستطيع المشرف التربوي استغلال كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل قدرة وخبرة (أبو شملة، ٢٠٠٩: ٢٢) كما تتلخص أهمية الإشراف التربوي في تزويد المدارس بما تحتاجه من خبرات ومهارات، وتأسيس السياسات والإجراءات وتأكيد خطوط الاتصال الواضحة بين المشرفين ومدراء المدارس وفريق المكتب التعليم، وبناء الأنظمة الإشرافية الفعالة للتطوير والتدريب الوظيفي(Corcoran et al., 2013: 7).

- **الكفايات المهنية للمشرف التربوي** :

حتى يتمكن المشرف التربوي من تحقيق الأهداف التربوية المحددة، وحتى يتحقق له القيام بكافة مهامه وواجباته على أكمل وجه، لابد أن تتوفر في المشرف بعض الخصائص الهامة لنجاحه في عمله، كما ويفترض من المشرف التربوي بأن يسعى لاستكمال كفاياته الإشرافية بوسائل النمو المختلفة كالدراسة الأكاديمية، والدراسة الذاتية المستمرة، والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية باستمرار، والعمل على تبادل المعرفة والخبرات مع زملائه

في العمل، وتتنوع الكفايات التي يجب أن تتوفر في المشرف التربوي ومن أهم هذه الكفايات الكفاية الشخصية، من خلال بناء شخصيته على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين، وتمتعه بالنزاهة والعدل والتواضع واللباقة والذكاء والالتزام بأخلاقيات المهنة والثقة بالنفس(Ferguson,2004) .

- **الدراسات السابقة** :

دراسة البابطين (٢٠٠٩م) بعنوان "الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الاشرافي وسبل التغلب عليها" هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية والمادية التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي للمشرفين التربويين بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما أنه أستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) مشرفا تربويا. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- جاء ترتيب الصعوبات لفاعلية العمل الإشرافي من وجهة نظر المشرفون التربويين بمدينة الرياض كما يلي: الصعوبات المادية والإدارية والفنية.
- درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العمل الإشرافي لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين التربويين في درجة الصعوبة التي تحد من فاعلية العلم الإشرافي لجميع محاور الدراسة.

دراسة الخوالدة والحربي (٢٠٠٩م) بعنوان معوقات الاشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في منطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين في منطقة الرس والبالغ عددهم (١١٠ مشرفا). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- كثرة المهام الملقاة على عاتق المشرف التربوي تمثل عائقا أمام تنفيذ مهامه.
- عدم توفر الوسائل التعليمية ومعينات التدريس من العوائق التي يواجهها المشرف التربوي.
- عدم تقبل المعلمين.
- ضعف العلاقة بين أهداف الإشراف وواقع المدارس.
- مركزية التخطيط للإشراف يحد من حرية المشرف في اتخاذ الوسائل المناسبة للإشراف.

دراسة الشرقاوي والخزاعلة (٢٠١١م) بعنوان " معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي تربية محافظتي القريات وتبوك". هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي تربية محافظتي القريات وتبوك، ولغرض تحقيق هدف البحث أستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، كما قاما الباحثان بتصميم أدارة الدراسة وعبارة عن استبانة مكونة من (٣٥) فقرة تم توزيعها على عينة مكونة من (٧٠) مشرف في مديريات التربية والتعليم في محافظتي القريات وتبوك، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير المديرية على جميع مجالات الدراسة.

دراسة الغامدي (٢٠١٣م) بعنوان " واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية في بمنطقة الباحة التعليمية، والكشف عن الصعوبات التي تحد من فاعلية ممارستهم لتلك المهام ، وقم استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين والبالغ عددهم ٦٤ مشرفا تربويا ، بالإضافة إلى ٧٢٣ معلما يمثلون ما نسبته ٢٣.٥٪ من إجمالي المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- يرى المشرفون التربويون أنهم يمارسون مهامهم الفنية بدرجة كبيرة.
- يرى المعلمون أن هناك قصور في مستوى تنفيذ المشرفين التربويين لمهامهم الفنية.
- يرى المشرفون التربويون أن من أهم الصعوبات التر يواجهونها كبر نصاب المشرف من المعلمين، وقلة الدورات التدريبية لهم، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية المتعلقة بتدريس المواد الدراسية.

دراسة الرويلي (٢٠١٢م) بعنوان " معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون و مديرو المدارس" هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، معتمدا على استبانة أعدها لهذا الغرض، وتكونت عينة الدراسة من (١٦) مدير مدرسة و(٤٨) مشرفا تربويا في مدينة عرعر، ما نسبته ٥٠٪ من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود مجموعة من معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في مدينة عرعر تتعلق بالأهداف وبالجانب الاقتصادي وبالجانب الإداري وبالجانب الفني.

- عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة معوقات الإشراف التربوي بحسب متغير الخبرة في المعوقات المرتبطة بالأهداف وبالجانب الاقتصادي.
- وجود فروق دالة إحصائيا في درجة معوقات الإشراف التربوي بحسب متغير الخبرة في المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري والجانب الفني.

دراسة الجميل (٢٠١٤م) بعنوان " تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي بالمدارس في مدينة حائل التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين". هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز الكفايات المهنية التي يجب أن تتوافر في المعلم داخل المدرسة ليصبح مشرفا مقيما على زملائه في نفس التخصص وكذلك الأساليب الاشرافية التي من شأنها تنمية المعلمين مهنيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء استبانة لجمع بيانات الدراسة وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ فردا من مديري المدارس والمشرفين التربويين وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تم التوصل إلى الكفايات المهنية معتمدة ومرتبة حسب الأهمية: الشخصية وعددا (١٠) كفايات، والعلمية وعددها(٧) كفايات، والأدائية وعددها (١٠) كفايات.
- تم التوصل إلى الأساليب الاشرافية التي من شأنها تنمية المعلمين مهنياً وعدد (٧) ومدى تناسبها مع انماط الإشراف التربوي (النمط الوقائي ـ النمط التصحيحي ـ النمط البنائي ـ النمط الإبداعي).
- تم تحديد العلاقة بين تلك الأنماط والخبرة المهنية للمعلمين.

دراسة الزايدي (١٤٣٢) بعنوان " توطين الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع متعلم: تصور مقترح"، هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي كمجتمع تعلم مهني، من خلال التعرف على واقع ثقافة المدرسة التي تتبنى مفهوم توطين الإشراف التربوي كمجتمع تعلم معني والوقوف على درجة ملاءمة ثقافة المدرسة السائدة لتبني مفهوم مجتمع التعلم المهني، وكذلك الوقوف على معوقات تحول المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق نتائج البحث، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٤) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن سمات ثقافة المدرسة في محاورها الثلاثة: التعاون المهني وعلاقات الزمالة، والفاعلية وتقرير المصير التي تبنى مفهوم توطين الإشراف التربوي كمجتمع تعلم مهني من وجهة نظر معلمات التعليم العام كان المتوسط بدرجة (أحيانا).
- إن درجة ملائمة ثقافة المدرسة السائدة في مدارس التعليم العام للبنات لتبني مفهوم المدرسة كمجتمع تعلم مهني في أبعاده الخمسة كان المتوسط العام له من وجهة نظر المعلمات في جميع المحاور بدرجة (أحيانا).

- أظهرت النتائج بشكل عام أن معوقات تبني المدرسة لمفهوم مجتمع التعليم المهني من خلال ثقافة المدرسة السائدة في مدارس التعليم العام للبنات لم تكن معوقات حقيقية تحول دون تبني مفهوم مجتمع التعلم.
- تم بناء تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع تعلم مهني.

- **منهج الدراسة** :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجاً ملائماً لوصف وتحليل الصعوبات التي يواجهها المشرف التربوي في أداء عمله في منطقة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعبير عن هذا الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً والوصول إلى استنتاجات مفيدة تساعد في وضع حلول لهذه المشكلة.

- **مجتمع وعينة الدراسة** :

تكون مجتمع الدراسة من كافة المشرفين التربويين في منطقة الرياض والبالغ عددهم(٣٦٥) مشرفا تربويا بحسب إحصائية وزارة التعليم، وفي نفس الوقت كانت عينة الدراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة.

- **أداة الدراسة** :

تم بناء الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ما يلي:

- **الجزء الأول**: البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة وهي (سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني**: محاور الدراسة: وهي كما يلي:
  - ✓ **المحور الأول**: الصعوبات التي يواجهها الإشراف التربوي في منطقة الرياض
  - ✓ **المحور الثاني**: المقترحات اللازمة المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي يواجهها الإشراف التربوي في منطقة الرياض.

كما تم ترك مساحة فارغه عقب كل محور لإضافة ما يراه أفراد عينة الدراسة أنه هام وليس ضمن الفقرات.

وجاءت استجابات أفراد الدراسة وفق مقياس تدرج رباعي وفقا للجدول (١).

جدول (١) مقياس الاستبانة

طول الفترة	درجة الموافقة
٤ – ٣.٢٦	موافق بشدة
٣.٢٥ – ٢.٥١	موافق
٢.٥٠ – ١.٧٦	غير موافق
١.٧٥ – ١.٠٠	غير موافق بشدة

- **تطبيق أداة الدراسة** :

تم توزيع الإستبانه لكافة المشرفين التربويين والبالغ عددهم (٣٦٥) مشرفاً تربويا، وبعد تجميعها وفرز ما هو صالح، وجد الباحث أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٢) إستبانة.

- **صدق أداة الدراسة** :

للتحقق من صدق الأداة المستخدمة تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في المجال التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. وقد استفاد الباحث من مقترحات المحكمين وآرائهم، حيث تم اجراء بعض التعديلات على أداة الدراسة، تمثل في اضافة وتعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات.

وللتحقق من الاتساق الداخلي للأداة فقد قام الباحث بحساب معامل ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض لنتائج معامل الارتباط.

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول

رقم العبارة	العبارة	معامل إرتباط العبارة بالمحور
١	عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوى	٠.٧٧٢❖❖
٢	الحي الذي توجد فيه المدارس مزدحم ويصعب التنقل فيه	٠.٧٤٩❖❖
٣	المكان الذي أسكن فيه يبعد كثيراً عن المدارس التي أعمل فيها مشرفا تربويا	٠.٧٥١❖❖
٤	تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوى	٠.٨٠٠❖❖
٥	تباعد المدارس مما يصعب الانتقال من مدرسة لأخرى	٠.٨١٠❖❖
٦	ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية	٠.٧٦٤❖❖
٧	قلة الفرص التأهيلية والتدريبية التخصصية	٠.٨٢٠❖❖
٨	عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوى	٠.٧٥٧❖❖
٩	تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني	٠.٧٥١❖❖
١٠	البيئة التنظيمية والإدارية في مجال التعليم لا تساعد المشرف التربوى في إنجاز مهامه	٠.٧٧٨❖❖
١١	تحمل المشرف التربوي تكاليف مالية اضافية لتأدية أعماله	٠.٧٥٨❖❖
١٢	غياب الخدمات ووسائل الراحة المساعدة في نطاق المكتب التعليمي التي تساعد المشرف التربوى في تأدية عمله	٠.٨١٢❖❖
١٣	لا تتوفر تقنيات حديثة في المدارس تساعد المشرف التربوى على إنجاز مهامه	٠.٨٥٩❖❖
١٤	محدودية تعاون قادة المدارس مع المشرف التربوى	٠.٧٨٤❖❖
١٥	الصورة الذهنية السلبية لدى المعلمين عن المشرف التربوي مما يحول دون تعاون بعض المعلمين وتجاوبهم معه	٠.٨٠٣❖❖
١٦	ضعف الدعم الفني والإداري من مكتب التعليم للمشرف التربوى	٠.٨٣٩❖❖
١٧	قلة الاجازات مقارنة بالمعلمين	٠.٧٤٣❖❖
١٨	طول ساعات العمل	٠.٧٤٧❖❖
	معامل الارتباط الكلي	٠.٩١٥❖❖

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل إرتباط العبارة بالمحور
١	عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوى	٠.٧٣٥ ❖❖
٢	الحى الذى توجد فيه المدارس مزدحم ويصعب التنقل فيه	٠.٧٦٨ ❖❖
٣	المكان الذي أسكن فيه يبعد كثيرا عن المدارس التي أعمل فيها مشرفا تربويا	٠.٨٠٢ ❖❖
٤	تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوى	٠.٧٥٦ ❖❖
٥	تباعد المدارس مما يصعب الانتقال من مدرسة لأخرى	٠.٧٣١ ❖❖
٦	ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية	٠.٨٤١ ❖❖
٧	قلة الفرص التأهيلية والتدريبية التخصصية	٠.٧٥٤ ❖❖
٨	عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوى	٠.٧١٩ ❖❖
٩	تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني	٠.٨٤٣ ❖❖
١٠	البيئة التنظيمية والإدارية في مجال التعليم لا تساعد المشرف التربوى في إنجاز مهامه	٠.٧٩٦
	معامل الارتباط الكلى	٠.٩٠٤ ❖❖

- **ثبات أداة الدراسة** :

لكي تستكمل أداة الدراسة الخصائص السايكومترية للمقياس قام الباحث بحساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما هو موضح بالجدول (٤).

جدول رقم (٤) قيمة معامل الثبات

المحاور	أرقام العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الصعوبات التي يواجهها الاشراف التربوى	١ – ١٨	٠.٩٥
المحور الثاني: المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات	١ – ١٠	٠.٩٦
الثبات الكلى للاستبانة ككل	١ – ٢٨	٠.٩٨

يتضح من الجدول رقم (٤) أن الإستبانة بمحاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- **المعالجات الإحصائية** :

تمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائي spss، وكما يلي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة وحساب توزيع آرائهم في كل محور من محاور الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي لكل فقرة مع المحور الذي تنتمي إليه.
- حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

- **عرض نتائج الدراسة** :

- **أولا: إجابة السؤال الأول**:

ما الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله في منطقة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

جدول (٥) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة ٪	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوي	ك	٢٣٥	٨٨	٢٦	٣	٣.٥٨	٠.٦٨٧	٤
		٪	٦٦.٨	٢٤.٩	٧.٥	٠.٨			
٢	الحي الذي توجد فيه المدارس مزدحم ويصعب التنقل فيه	ك	٦٦	١٠٨	١٥٤	٢٤	٢.٦١	٠.٦٥١	١٨
		٪	١٩	٣٠.٧	٤٣.٧	٦.٦			
٣	المكان الذي أسكن فيه يبعد كثيراً عن المدارس التي أعمل فيها مشرفا تربوياً	ك	٩٨	١٢٧	١٠٩	٥	٢.٨٣	٠.٦٤١	١٧
		٪	٢٧.٩	٣٦.١	٣٠.٩	٥.١			
٤	تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوي	ك	٢٤٢	٨٨	١٩	٣	٣.٦٢	٠.٧٥٥	٣
		٪	٦٨.٨	٢٤.٩	٥.٥	٠.٨			
٥	تباعد المدارس مما يصعب الانتقال من مدرسة لأخرى	ك	١١٥	١٤٢	٨٨	٧	٣.٠٧	٠.٧١٦	١٣
		٪	٣٢.٧	٤٠.٣	٢٥.١	١.٩			
٦	ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية	ك	٢٢٤	٩٤	٣٠	٤	٣.٥٣	٠.٧٥٠	٥
		٪	٦٣.٧	٢٦.٧	٨.٥	١.١			
٧	قلة الفرص التأهيلية والتدريبية التخصصية	ك	١٧٥	١١٩	٥٨	٢	٣.٣٤	٠.٨٣١	٩
		٪	٤٩.٦	٣٣.٥	١٦.٤	٠.٥			
٨	عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوي	ك	٢٦٧	٦٦	١٧	٢	٣.٧	٠.٦٧٣	٢
		٪	٧٥.٨	١٨.٨	٤.٩	٠.٥			
٩	تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني	ك	٣٠١	٤٨	٣	٠	٣.٨٥	٠.٨١١	١
		٪	٨٥.٦	١٣.٦	٠.٨	٠.٠			
١٠	البيئة التنظيمية والإدارية في مجال التعليم لا تساعد المشرف التربوي في إنجاز مهامه	ك	١٨٠	١٣٤	٣٨	٠	٣.٤	٠.٥٥٥	٧
		٪	٥١.١	٣٨.٢	١٠.٧	٠.٠			
١١	تحمل المشرف التربوي تكاليف مالية اضافية لتأدية أعماله	ك	٢٠٦	١٠٠	٤٥	١	٣.٤٥	٠.٦١٨	٦
		٪	٥٨.٦	٢٨.٣	١٢.٨	٠.٣			
١٢	غياب الخدمات ووسائل الراحة المساعدة في نطاق المكتب التعليمي التي تساعد المشرف التربوي في تأدية عمله	ك	١٨٢	١١١	٥٧	٢	٣.٣٤	٠.٧٢٠	٨
		٪	٥١.٨	٣١.٥	١٦.٢	٠.٥			
١٣	لا تتوفر تقنيات حديثة في المدارس تساعد المشرف التربوي على إنجاز مهامه	ك	١٢٥	١٥٠	٧٦	١	٣.١٣	٠.٧٩٦	١٠
		٪	٣٥.٤	٤٢.٨	٢١.٥	٠.٣			
١٤	محدودية تعاون قادة المدارس مع المشرف التربوي	ك	٦٦	١٦٩	١١٠	٧	٢.٨٤	٠.٧٧٤	١٥
		٪	١٨.٨	٤٨	٣١.٣	١.٩			
١٥	الصورة الذهنية السلبية لدى المعلمين عن المشرف التربوي مما يحول دون تعاون بعض المعلمين وتجاوبهم معه	ك	١٢٨	١٤٣	٧٧	٤	٣.١٢	٠.٧٦٩	١١
		٪	٣٦.٥	٤٠.٦	٢١.٨	١.١			
١٦	ضعف الدعم الفني والإداري من مكتب التعليم للمشرف التربوي	ك	١٢٧	١٣٤	٨٨	٣	٣.٠٩	٠.٨٢٠	١٢
		٪	٣٦.١	٣٨.٢	٢٤.٩	٠.٨			
١٧	قلة الاجازات مقارنة بالمعلمين	ك	١٢١	١١٦	١١٢	٣	٣	٠.٨٤٧	١٤
		٪	٣٤.٥	٣٢.٩	٣١.٨	٠.٨			
١٨	طول ساعات العمل	ك	١٠٥	٩٩	١٣٤	١٤	٢.٨٤	٠.٨٥٦	١٦
		٪	٢٩.٨	٢٨.١	٣٨	٤.١			
	المتوسط العام				٣.٢٤				

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لهذا البعد لتحديد وجهة نظر أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي لأداء عمله وكما هو موضح في الجدول (٥) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله (٣.٢٤) مما يعني أن أفراد الدراسة موافقون على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي بدرجة موافق. وتراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة بين (٢.٦١ و ٣.٨٥)، أي أنها ضمن فقرات موافق بشدة وموافق، ولم تحصل أي فقرة على درجة غير موافق ولا غير موافق بشدة.

وجاءت العبارات التي كان لها المتوسط الأعلى مرتبة تنازليا كما يلي:

- (تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني). جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٨٥ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق بشدة وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الشرقاوي والخوالده، ٢٠١١). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة المهام الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي، وإلى انشغال المشرف التربوي بمتابعة مؤشرا ت الأداء الإشرافي التي تحتاج إلى وقت على حساب جوهر العملية الإشرافية.
- (عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوي). جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٣.٧ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق بشدة وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الرويلي ٢٠١٢م) ومع دراسة (الغامدي ٢٠١٣م)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم تخصيص بند لتنقلات المشرف التربوي بين المدارس، مما يجعله يتحمل تكاليف التنقلات على حسابه الشخصي.
- (تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوي). جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٢ من ٤). أي أنها حصلت على درجة موافق بشدة، وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (البابطين ٢٠٠٩) ودراسة (الغامدي، ٢٠١٣م)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة التدخلات في عمل المشرف التربوي، حيث أن هناك أكثر من إدارة تساءل المشرف التربوي.

أما العبارات التي كان لها المتوسط الحسابي الأدنى فجاءت مرتبة تصاعديا كما يلي:

- (الحي الذي توجد فيه المدارس مزدحم ويصعب التنقل فيه). جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة عشر والاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٦١ من ٤) أي أنها حصلت على درجة موافق، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مشكلة الازدحام لا تمثل عائق أمام عمل المشرف التربوي.
- (المكان الذي أسكن فيه يبعد كثيراً عن المدارس التي أعمل فيها مشرفاً تربويا). جاءت هذه العبارة بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٣

من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق، وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الرويلي ٢٠١٢م)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار أن يكون المشرف التربوي من نفس المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها المدارس التي يشرف عليها.

- (طول ساعات العمل). جاءت هذه العبارة بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٤ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق، ويعزو البحث ذلك إلى الاعمال الإدارية والفنية التي يكلف بها المشرف التربوي.

- **ثانيا: إجابة السؤال الثاني**:

ما المقترحات اللازمة للتغلب على الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في منطقة الرياض أثناء أداء عمله من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

جدول (٦) استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة ٪	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	تنظيم دورات تدريبة دورية عن الإشراف التربوي وما يستجد في موضوع الإشراف التربوي للمشرفين التربويين	ك	٢٠٩	١٢٦	١٥	٢	٣.٥٤	٠.٤٦٩	٧
		٪	٥٩.٣	٣٥.٨	٤.٤	٠.٥			
٢	تخصيص حافز مالي للمشرف التربوي مقابل بدل التنقل والاتصالات	ك	٣٠١	٤٢	٧	٢	٣.٨٣	٠.٤٩١	٢
		٪	٨٥.٦	١٢	١.٩	٠.٥			
٣	إعطاء الأولوية للمشرف التربوي في فرص التأهيل	ك	٢٧١	٧٢	٨	١	٣.٧٥	٠.٥٦٣	٤
		٪	٧٦.٩	٢٠.٤	٢.٤	٠.٣			
٤	تخفيف العبء الإشرافي إلى حد يراعي طبيعة عمل المشرف التربوي	ك	٢٨٠	٦٧	٤	١	٣.٧٩	٠.٦١١	٣
		٪	٧٩.٦	١٩	١.١	٠.٣			
٥	استقطاب وتأهيل المعلمين المتميزين للإشراف التربوي في المدارس التي يشرف عليها مكتب التعليم	ك	٢٦١	٨١	٩	١	٣.٧٢	٠.٦١٥	٥
		٪	٧٤.٢	٢٣.١	٢.٤	٠.٣			
٦	مراعاة أن يكون المشرف التربوي من سكان المنطقة الجغرافية التي يشرف عليها مكتب التعليم.	ك	٢١٤	١٠٣	٣٢	٣	٣.٥١	٠.٦٥٨	٨
		٪	٦٠.٨	٢٩.٢	٩.٢	٠.٨			
٧	الاستعانة بالمعلمين الأكفاء للقيام بعمليات الإشراف التربوي مقابل تخفيف نصابهم التدريسي	ك	١٧٤	١٠٥	٥٨	١٥	٣.٢٢	٠.٧٥٦	٩
		٪	٤٩.٤	٢٩.٨	١٦.٤	٤.٤			
٨	تخفيف الأعمال الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي.	ك	٢٨٨	٦٤	٠	٠	٣.٨٤	٠.٧٣٨	١
		٪	٨١.٧	١٨.٣	٠.٠	٠.٠			
٩	تنظيم لقاءات ودية تعارفيه خارج الدوام بين المشرفين التربويين والمعلمين	ك	١٠٠	١٤٨	٨٧	١٧	٢.٩٢	٠.٦٨٥	١٠
		٪	٢٨.٥	٤٢.١	٢٤.٥	٤.٩			
١٠	تبني مزيدا من الجوائز السنوية أو الشهرية مادية ومعنوية للمشرفين التربويين المتميزين.	ك	٢٢٣	١٠٦	١٩	٤	٣.٥٧	٠.٦١٩	٦
		٪	٦٣.٣	٣٠.١	٥.٥	١.١			
	المتوسط العام				٣.٥٧				

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لهذا البعد لتحديد وجهة نظر أفراد الدراسة حول المقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله، وكما هو موضح في الجدول (٦) قد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على المقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله (٣.٥٧) مما يعني أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على المقترحات اللازمة لتذليل الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي. وتراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة بين (٢.٩٢ و ٣.٨٤)، أي أنها ضمن فقرات موافق بشدة وموافق، ولم تحصل أي فقرة على درجة غير موافق ولا غير موافق بشدة.

وجاءت العبارات التي كان لها المتوسط الأعلى مرتبة تنازليا كما يلي:

- (تخفيف الأعمال الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي.). جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (٣.٨٤ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق بشدة وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الخوالدة والحربي ٢٠٠٩م) ودراسة (الرويلي، ٢٠١٢م) ودراسة (الغامدي ٢٠١٣م)، ويعزو الباحث ذلك إلى إسناد أعمال إدارية للمشرف التربوي، مما يعيقه عن أداء وظيفته الأساسية وهي الإشراف على سير العملية التعليمة من خلال النزول الميداني إلى المدرسة وإسداء النصح والتوجيه للمعلم.
- (تخصيص حافز مالي للمشرف التربوي مقابل بدل التنقل والاتصالات). جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدرة (٣.٨٣ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق بشدة وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (البابطين ، ٢٠٠٩م)، ودراسة (الخوالدة والحربي، ٢٠٠٩) ودراسة (الشرقاوي والخزاعلة،٢٠١١م)، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون تنقلات المشرف واتصالاته مع المعلمين تتم على نفقته الشخصية، ويعد هذا من الصعوبات التي يواجهها المشر التربوي لفي أداء عمله.

أما العبارات التي كان لها المتوسط الحسابي الأدنى فجاءت مرتبة تصاعديا كما يلي:

- (تنظيم لقاءات ودية تعارفيه خارج الدوام بين المشرفين التربويين والمعلمين). جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة والاخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٢ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق، وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الشرقاوي والخزاعلة، ٢٠١١م) ودراسة الغامدي (٢٠١٣م)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تطبيع العلاقة بين المشرف التربوي والمعلم كون ذلك يمثل أهمية كبيرة لتحسين العملية التعليمية.
- (الاستعانة بالمعلمين الأكفاء للقيام بعمليات الإشراف التربوي مقابل تخفيف نصابهم التدريسي). جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط

حسابي قدره (٣.٢٢ من ٤)، أي أنها حصلت على درجة موافق، وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (الزايدي، ١٤٣٢ه)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه ممكن ان تكون حلا لبعض مشاكل الإشراف التربوي في بعض المناطق النائية.

- **نتائج الدراسة** :
- **أولاً: النتائج الخاصة بأهم الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله**:

وهي ما يلي:

- تكليف المشرف بأعمال ومهام إدارية في غير مجال عمله الإشرافي الفني.
- عدم تخصيص بدل تنقل للمشرف التربوي.
- تشعب الجهات المسؤولة عن أعمال المشرف التربوي.
- عدم توفر حوافز مالية للمشرف التربوي.
- ارتفاع نصاب المشرفين من المعلمين في التشكيلات الإشرافية.
- تحمل المشرف التربوي تكاليف مالية اضافية لتأدية أعماله.
- البيئة التنظيمية والإدارية في مجال التعليم لا تساعد المشرف التربوي في إنجاز مهامه.
- غياب الخدمات ووسائل الراحة المساعدة في نطاق المكتب التعليمي التي تساعد المشرف التربوي في تأدية عمله.
- قلة الفرص التأهيلية والتدريبية التخصصية.
- لا تتوفر تقنيات حديثة في المدارس تساعد المشرف التربوي على إنجاز مهامه

- **ثانياً: النتائج الخاصة بأهم مقترحات لتذليل الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في أداء عمله** :

وهي كما يلي:

- تخفيف الأعمال الإدارية المطلوبة من المشرف التربوي.
- تخصيص حافز مالي للمشرف التربوي مقابل بدل التنقل والاتصالات.
- تخفيف العبء الإشرافي إلى حد يراعي طبيعة عمل المشرف التربوي.
- إعطاء الأولوية للمشرف التربوي في فرص التأهيل والتدريب.
- استقطاب وتأهيل المعلمين المتميزين للإشراف التربوي في المدارس التي يشرف عليها مكتب التعليم.
- تبني مزيداً من الجوائز السنوية أو الشهرية مادية ومعنوية للمشرفين التربويين المتميزين.

- **التوصيات** :

- تخفيف الأعمال الإدارية والفنية عن كاهل المشرف التربوي وجعل تركيزه منصباً على عملية الإشراف.
- تخصيص بدل تنقل واتصالات للمشرفين التربويين خصوصا للمشرفين الذين يتنقلون لمسافات طويلة.
- توحيد الجهات التي تمارس متابعة المشرف التربوي وحصرها في جها واحده.

- إعادة النظر في العبء الإشرافي للمشرف التربوي وجعله متناسب مع طبيعة المهام التي يؤديها.
- الاهتمام بتدريب وتأهيل المشرف التربوي وإعطاء الأولوية لذلك.

• المراجع :

- أبو شملة، كامل عبد الفتّاح. (٢٠٠٩). فعالية الأساليب الإشراقية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (٢٠٠٩م) الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الاشرافي وسبل التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٠، ع ٢، البحرين، ص ص ٢٣٩ ـ ٢٦٨.
- الجميل، عبد الله حمود حمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتوطين الإشراف التربوي بالمدارس في مدينة حائل التعليمية :من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية جامعة المنوفية، ع ٢، مج ٢٩، ص ص ١١٣ـ ١٥٨.
- الخوالدة، عايدة أحمد و الحربي، فهد بن جهز (٢٠٠٩م) معوقات الاشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة الرس التعليمية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع ٣٣، ج ١، ص ص ١٤٥ ـ ١٩٢.
- الرويلي، سعود بن جبيب (٢٠١٢م) معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر كما يراها المشرفون التربويون و مديرو المدارس مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع١٥٣، ج٢، ص ص ١٠٢ ـ ١٣٤.
- الزايدي، نور عواض خلف (١٤٣٢) توطين الإشراف التربوي في المدرسة كمجتمع متعلم: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السلمي، نايف بن معتاد بن معتق(٢٠٠٨م)، درج إسهام المشرف التربوي المنسق في حل المشكلات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى. مكة المكرمة.
- الشرقاوي، عادل عبد الله و الخزاعلة، محمد سلمان (٢٠١١م) معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريتي تربية محافظتي القريات وتبوك، مجلة البحث العلمي في التربية – مصر، ع ١٢، ج ١، ص ص ٧١ - ٨٥.
- الغامدي، أحمد بن عبد الله (٢٠١٣م) واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية بمنطقة الباحة التعليمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٣٣، ج٢ ص ص ٩٩ - ١٤٢.
- Corcoran, A., Casserly, M., Price - Baugh, R., Walston, D., Hall, R., & Simon, C., (2013). The Changing Role of Principal Supervisors. Council of the Great City School, 501(3) 6-89.
- Ferguson, T. (2004) . The role of the educational supervisor in improvement the performance of teachers of math at elementary stage. NY Management Review, 59(3), 173-210.
- Fitzgibbons, D.(2005). Transforming business and education: The challenge to organizations and educator. Organization Development Journal, 21(4), 6-15.