البحث الثاني عشر:

الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول

إعداد :

أ / مريم محمد فرحان المشعل
مشرفة تربوية بمكتب تعليم دومة الجندل
منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول

أ / مريم محمد فرحان المشعل
مشرفة تربوية بمكتب تعليم دومة الجندل
منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص** :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة، والكشف عما إذا كان هناك علاقة بين دور المشرفة في تنفيذها لأساليبها الإشرافية وأثره على مستوى المعلمة، واستعراض لحلول مقترحة لأهم المشكلات والصعوبات التي تطبيق الأساليب الإشرافية. واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت على عينة قوامها ١٠٠ مشرفة تربوية من مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج البحث إلى أن أكثر المشكلات حدة والتي تعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم هي مشكلة (زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم) وأن مشكلة (كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين) تؤثر في أعمالهم الفنية ، وفي ضوء ذلك يوصي البحث بضرورة تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين لكي يستطيع القيام بدوره على أحسن وجه ممكن وتقليل الأعباء الكتابية والإدارية ، التركيز على المهام الفنية في مجال الإشراف التربوي، والتركيز على تطبيق أساليب الإشراف التربوي الجماعية في ميدان التعليم العام، زيادة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرف التربوي لرفع كفاءته المهنية في مجال الإشراف التربوي.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي - معوقات - الواقع - المأمول.

Educational Supervision Between the Factual Status Obstacles and Solutions to the Desired Future

Mariam Mohammed Farhan Al- Mashaal

Abstract:

The research aims to determine the problems and difficulties facing the application of supervision methods, and to detect whether there is a relationship between the role of female supervisor in the supervision methods implementation and its effect on the teacher level, and indicate a proposed solutions to the most important problems and difficulties that facing supervision methods. The research used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data collection. It was applied to a sample of 100 educational supervisors from different regions of Saudi Arabia. The research indicated that the problem (the overloaded quota of the educational supervisor of the Supervising teachers) is the highest problem that hinder the application of educational supervision methods in the field of education, and that the problem (the overloaded burdens of administrative and written assigned to the educational supervisors) affects their technical tasks, the research recommends the need to reduce the quota of educational supervisor of supervising teachers so

that he can play his role as best as possible and reduce the written and administrative burdens, focus on technical tasks in the field of educational supervision, and focus on the application of collective educational supervision methods in the field of public education, increase training courses for educational supervisor to raise his professional competence in the field of educational supervision.
Keywords: Educational Supervision, Obstacles, Factual Status, Future Desired.

• المقدمة:

تؤكد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، على أهمية العنصر البشري الذي يحتاج إلى تأهيل وتدريب وخير من يقوم بهذا المجال هي المؤسسات التربوية والتعليمية على اختلاف مراحلها وأقسامها التي تعمل على تزويد منسوبيها إداريين ومعلمين وطلاب بتلك الاحتياجات ويقع على عاتق الإشراف التربوي الجزء الأكبر في تفعيل وتطبيق النظام التربوي ومتابعة وتطوير آلية العمل في الميدان، ويظهر ذلك من كون عملية الإشراف التربوي تتصف بأنها عملية فنية ديمقراطية تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، للعمل على تحسينها وتنظيمها وتحقيق أهداف التعلم والتعليم و تحسينها من خلال تشجيع النمو والابتكار والإبداع لكل من الطالب والمعلم والمشرف وتهيئة المناخ التربوي المناسب وعملية شورية تقوم على احترام رأي كل من المعلم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرص تعليمية متكاملة، وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات من ناحية أخرى ، وتوفير فرص متكاملة لنمو كل فئة حسب إمكاناتها وقدراتها وعملية قيادية تتمثل في القدرة على التأثير في المعلمين والمديرين والتلاميذ، وغيرهم ممن له علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق الجهود واستثمار الطاقات والقدرات لتحقيق الأهداف من أجل الارتقاء بهم ، وعملية منظمة تعتمد على التخطيط أساسا لها وهو عملية إنسانية تعترف بقيمة الفرد وما يمتلكه من مهارات وخبرات كما أن الإشراف التربوي يقوم على التنظيم والتخطيط من أجل تحسين الناتج التعليمي من خلال نقل الخبرات وتسخير الإمكانات وتهيئة الظروف لخلق بيئة تعليمة جاذبة هادفة وأداء إداري متميز داخل المدرسة يحقق نمواً فكرياً ومهارياً يسهم في رفع معدل التحصيل ويلبي متطلبات المجتمع، وعملية تعاونية حيث يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلم والولي والمسئول وحتى الحارس ولما لا، لإنجاح العملية التربوية والتعليمية. ولأن المشرف التربوي يعتبر من العناصر الفاعلة في العملية التعليمية، حيث يتولى موقع مهم للغاية وأساسي في العملية التعليمية والتربوية ويتحقق من خلال عمله العديد من التطلعات والأهداف كان لابد أن يتصف بالعديد من الخصائص التي تساعده على تشخيص الواقع والوقوف على مواطن القوة في البيئة التربوية

لتعزيزها وضمان استمرارها و علاج حالات الضعف وتدارك سلبياتها، فالتعليم يسعى كما هو معلوم إلى بناء اتجاهات سليمة في عقول النشء ورعايتها وتنميتها، وهذا يتطلب بذل الجهد ومضاعفة العمل والالتزام بالمسؤوليات وإزالة الحواجز والعقبات لتحقيق مخرجات تسهم في بناء الوطن وتحقق أهداف الأمة وتحقيق التميز في المنافسات الدولية.

ونظراً لأن المشرف التربوي يعتبر خبير فنٍي ، من وظائفه مساعدة المعلمين على النمو المهني والارتقاء بمستوياتهم معرفيا وتربويا وتنمية قدراتهم وذواتهم وتحسين أدائهم الوظيفي وقيامهم بأعمالهم على الوجه المطلوب وتذليل العقبات التي تواجههم حيث ينعكس الأثر الإيجابي في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب وإحداث تغييرات إيجابية في سلوكه وطريقة تفكيره نحو بيئته ومجتمعه ليكون أداة بناء وعنصر عطاء قادر على الرقي بنفسه ومجتمعه والدفاع عن عقيدته ووطنه.

ولكي يتمكن المشرف التربوي من القيام بأدواره المختلفة بفاعلية وكفاءة وحرفية عالية كان لابد أن تتوفر فيه العديد من الكفايات التي يمكن اكتسابها بطرق مختلفة أبرزها الدراسة العلمية، والتنمية المهنية، والتدريب المستمر، والخبرة المتنامية في العمل التربوي بالإضافة إلى اتصافه بالعديد من الخصال والتي منها التعاون الإيجابي والتفكير الجماعي، والبعد عن الأنانية وحب الذات، والمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، والسعي نحو التجديد في الوسائل الإشرافية، وحب البحث والابتكار، والإبداع في العمل، والاهتمام بنقل الخبرات في بين المعلمين، ورصد واقع التخصص في الميدان التعليمي وتحليله من أجل استثمار الإمكانات والخبرات في تعزيز التميز والاستخدام الأفضل والأمثل لها وأيضا الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهه في تنفيذ أساليبه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق التميز في التنفيذ

- **مشكلة البحث**:

يعتبر الإشراف التربوي جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التربوية ، وهو من العمليات المهمة في النظام التربوي وخاصة بين عمليتي التعليم والتعلم ، والتي يسعى إلى تطويرها من كافة جوانبها ، ويظهر الدور الإشرافي في مساعدة المعلمين والإدارة المدرسية على تحسين النمو المهني والشخصي وتنفيذ المناهج وفق الخطط التربوية ، كما يساعد في معالجة نواحي القصور وتطوير مستوى الأداء التربوي داخل المدرسة في صورة تفاعل مستمر مع المشرف ، وذلك من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة ، كالزيارات الصفية ، والورش التربوية والمشاغل التربوية ، والندوات ، والحلقات الدراسية ، والدورات التدريبية في ضوء احتياج المعلمين ومنسوبين المدرسة ومتطلباتهم .

وتزداد أهمية الإشراف التربوي بالنسبة للمعلم كالتالي :

- أن هناك عدداً من المعلمين يبدؤون الخدمة دون إعداد مهني كاف .
- أن المعلم مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه بحاجة ماسة إلى الإشراف والتوجيه من أجل التكيف المدرسي .
- الإشراف التربوي ضروري للمعلم القديم الذي لم يتدرب على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس .
- المعلم المتميز يحتاج أحياناً إلى التوجيه لاسيما عند تطبيق أفكار جديدة ويمكن للمشرف التربوي أن يستغل كفاءة المعلم المتميز وخبرته في مساعدة المعلمين الأقل خبرة .
- ترتبط العملية التربوية ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع وثقافته وهذا من شأنه فرض نوع من الرقابة على مهنة التعليم، فيبدوا دور الموجه في توضيح وتفسير الحدود بطريقة تكفل للمعلم كرامته .

وعليه تتضح أهمية الإشراف التربوي وتنبع أهميته من تعدد المهام التي يقوم بها المشرف التربوي والخدمات التي يقدمها نحو رفع مستوى الكفاية التعليمية ، وتعزيز الثقة بين المشرفين والمعلمين فتطوير المشرف التربوي يعتبر في غاية الأهمية ليستطيع أن يحقق أهداف الإشراف التربوي بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وذلك من خلال ترشيح المشرفين التربويين ذو الكفاءات المتميزة وفق ضوابط مقننة مع ملائمة التخصص الإشرافي بالإضافة إلى التأهيل والتدريب وتهيئة البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار وتشجيع الدراسات العلمية والبحوث ودعمها ماديا ومعنويا وإقامة المؤتمرات والندوات لزيادة الخبرات والاطلاع على تجارب الآخرين بالإضافة إلى إقرار نظام الحوافز للمشرفين للتمكن من تطوير آليات العمل في الميدان وتفعيل وتطبيق النظام التربوي ومتابعته لتحقيق أهدافه والوقوف على التحديات ومحاولة تذليلها والتي جميعها تسهم في تحسين مستوى الطلاب وتنمية قدراتهم وتعزيز اتجاهاتهم وأفكارهم و صناعة جيل واعي مشارك في بناء الوطن.

لذا من خلال هذه الدراسة نحاول إيجاد المعوقات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية والعمل على إيجاد حلول لها للوصول إلى التميز الإشرافي:

- **أسئلة البحث** :

- ما مدى تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟
- ما المشكلات التي تعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين ؟

- **أهداف البحث** :

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين دور المشرفة في تنفيذها لأساليبها الإشرافية وأثره على مستوى المعلمة .
- استعراض لحلول مقترحة لأهم المشكلات والصعوبات التي تطبيق الأساليب الإشرافية.

- **أهمية البحث** :

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الإشراف التربوي الذي يمثل حلقة الوصل بين المعلم في الميدان وبين الجهة المسؤولة عنه فنيا مثل إدارة التعليم .
- التعرف على أهم المشكلات التي تحد من فاعلية المشرفين التربويين في استخدام أساليب الإشراف التربوي .
- التعرف على مدى التطبيق الفعلي لأساليب الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين العاملين في التعليم العام في وزارة التعليم.
- تنبع أهمية الدراسة من كونها دراسة ميدانية تسعى لتقويم الواقع الفعلي للمشرفين التربويين في ميدان التعليم .
- يتوقع أن يتم الخروج من هذه الدراسة بنتائج قد يستفاد منها في تقديم توصيات ربما تسهم في تحسين مستوى استخدام المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

- **الإطار النظري للبحث**:

تشهد المملكة هذه الأيام تطوراً في شتى المجالات، وبما أن التعليم هو سلاح الأمم للتقدم والتطور والارتقاء ، فما من أمة أهملت التعليم إلا تراجعت وتخلفت ، لذا فإن العلم هو سر التقدم ، ومع انطلاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث يعني التحول والتغير إلى مجتمع قائم على المعرفة ما جعل التعليم أمام مهمة قوية لتحقيق تطلعات الرؤية والتي تهدف إلى بناء جيل قادر على الوصول بالمملكة إلى أعلى القمم في كافة المجالات المختلفة ، ولذلك سعت وزارة التعليم للاهتمام بتعزيز وتطوير المؤسسات التعليمية وشاغليها والاهتمام بتعلم الطلبة والطالبات ، ويعتبر الإشراف التربوي احد أهم أركان المؤسسات التعليمية كونه يساهم بشكل مباشر من حيث تأثيره بالمعلمين والطلبة وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية من خلال دوره القيادي في تنسيق الجهود لتحسين التعليم وتحقيق أهدافه .

فالمتتبع لمراحل تطور الإشراف التربوي الذي شهد منذ إنشائه التحول عبر مراحله الخمس مبتدئا بمرحلة التفتيش ١٣٥٧ هـ / ١٣٨٣ هـ .ومن ثم تم التخصيص في المرحلة الثانية ليكون مرحلة التفتيش الفني ١٣٨٣ هـ / ١٣٨٧ هـ وتحول في المرحلة الثالثة من التفتيش الفني إلى مرحلة التوجيه التربوي ١٣٨٧

هـ / ١٤٠٠ هـ ليشهد عام ١٤٠٠هـ إنشاء إدارة عامة للتوجيه والتدريب التربوي واستمرت هذه المرحلة إلى عام ١٤١٦هـ ليتم اعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي وتسلسل هذا التطوير يدل على أهمية الإشراف التربوي والذي يلعب دوراً حيوياً في المؤسسات التعليمية ، حيث يضم خبراء في المناهج لهم دور كبير في إثراء التعلم وتحسين وتطوير البيئة التعليمية.

ويقر كثير من الباحثين إلى أن أهمية الإشراف التربوي تنبع من كونه عملية منظمة لها نظرياتها وأسسها الفكرية التي تسعى إلى التطوير وتحسين التعلم ، فالمشرف التربوي يعتبر خبير تربوي وفني يساهم في مساعدة المعلمين على النمو المهني والارتقاء بمستوياتهم معرفياً وتربوياً وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي وقيامهم بأعمالهم على الوجه المطلوب من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب الإشرافية الحديثة التي تساهم في تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه المعلم بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية ويساهم في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب وإحداث تغيرات إيجابيه في سلوكه من خلال غرس المبادئ والقيم .

وتختلف أدوار المشرف التربوي بتعدد مهامه فالإشراف عملية فنية شاملة تهتم بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها. كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى الاعتراف بقيمة الأفراد، ولكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين المعلم، وليتمكن من معرفة الطاقات الموجودة لدى كل فرد ليتعامل معه في ضوء ذلك. كما أنها عملية قيادية : تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين ، والطلاب ، وغيرهم ، ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية أو تحقيق أهدافها. وهي عملية شورية : تقوم على احترام رأي كل من المعلمين ، والطلاب ، وغيرهم من المتأثرين بعمل الإشراف ، والمؤثرين فيه ، وتسعى هذه العملية إلى تهيئة فرص متكاملة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والإبداع.

ولكي تتحقق أهداف الإشراف التربوي والتي تنبع من أهداف التعليم أصبح لزاما على المشرف التربوي مواكبة التطورات والتقنيات العصرية بما يحقق الأهداف ويساهم في التنمية المهنية المستدامة للمشرف والمعلم والطالب ما يستدعي استثمار الطاقات والإمكانات والبرامج التقنية في سبيل ذلك ونشر المعرفة في شتى الوسائل وجعلها متاحة للجميع ومساعدة المعلمين على الإبداع والابتكار وتعدد أنواع التعلم والاطلاع على الثقافات المتعدد ومحاولة الاستفادة من تجارب الدول بعد موائمتها مع البيئة والمجتمع وهذا يحقق لنا مبدأ التكامل والشمولية التي تساهم في بناء جيل واع ومبدع يساهم في التنمية الوطنية ويحقق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ ويتم ذلك من خلال أساليب الإشراف التربوي

التي وضعت الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب في الوزارة عددا منها هي : زيارة المدرسة ، زيارة المعلم في الفصل، المقابلة الفردية بعد الزيارة، التزاور لتبادل الخبرات ، الاجتماع بالهيئة التعليمية، المؤتمرات التربوية، الدروس النموذجية ، لقاءات الموجهين، الاجتماع بمعلمي مادة معينة، الدورات التدريبية، القراءات الموجهة، النشرات التوجيهية .

ويرى زهران أن هناك ضوابط يجب توافرها عند استخدام أي أسلوب إشرافي هي :

- مناسبة الأسلوب للهدف المراد تحقيقه .
- أن يلبي الأسلوب حاجة مهمة لدى المعلمين .
- أن يتناسب الأسلوب مع نوعية المعلمين .
- أن يلقى الأسلوب قبولا من المعلمين .
- ٥أن يراعي الأسلوب المراد استخدامه ظروف المعلمين الخاصة والشخصية .
- أن يكون الأسلوب المراد استخدامه قابلا للملاحظة والتقويم .

- **معوقات الإشراف التربوي** :
- **أولا**: **المعوقات الاقتصادية / المالية**:

وتتمثل في التالي:

- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعلم والتعليم
- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين وللمعلمين ، وقلة الراتب الشهري
- قلة توافر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس والمتخصصة في زيادة التحصيل المسلكي لدى المعلمين
- عدم توفر الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة لتنفيذ بعض الفعاليات الإشرافية
- عدم وجود أجهزة حاسوب وعدم توفر خدمات الإنترنت لدى الكثير من المشرفين التربويين

- **ثانيا** :**المعوقات الإدارية / المؤسسية**:

وتتمثل في التالي:

- كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم: فالعملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص ، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد كبير من المدرسين يفوق النصاب المقرر وأحيانا يصل إلى الضعف ، ومع هذا تسند إليه أعمال إدارية تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطائه ونشاطه في إعداد النشرات والندوات والبرامج التدريبية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية، كذلك المعلم يشكو من تزاحم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها

مما لا يوفر له الوقت للاطلاع على توصيات المشرف والتخطيط لتنفيذها والاستفادة منها.

- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين:التدريب أثناء الخدمة ضروري للمشرف التربوي وللمعلم لأن المواقف التي يواجهها كل منهما متغيرة ومتحركة فهما يعملان للإنسان ، ودون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر وربما يسير المعلم على أسلوب واحد في تدريس طلابه فيطبعهم بطابع واحد وكذلك الحال للمشرف التربوي.
- ضعف قدرة مديري المدارس على ممارسة الإشراف التربوي: الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية وعليها من المسئوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية متميزة ، إلا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إما في الشخصية وإما في القدرة على الإشراف والمتابعة والتقويم وإما في القدرة العلمية والتربوية وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على كل عناصر العملية التربوية في المدرسة.
- ضعف الوعي بمسئولية العمل لدى بعض المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين.
- غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء.
- تدريس المعلمين لمواد غير تخصصهم.
- عدم توافر الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- عدم تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- قصور التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.
- تذمر بعض المديرين من التحاق المعلمين بدورات في أثناء العمل الرسمي.
- دمج الإشراف التربوي والإداري.
- عدم كفاية الوسائل اللازمة لرصد نشاطات الزيارات الصفية.

• **ثالثا : المعوقات التربوية / المهنية / الفنية :**

وتشمل مجموعة المعوقات التي ترتبط بالمعلم وبالمشرف ومنها: -

- عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
- ضعف كفايات المعلم في المجالات الأكاديمية أو المسلكية.
- ضعف كفاية بعض المشرفين التربويين.
- مقاومة الكثير من المعلمين للتغير والتجديد .
- ضعف انتماء المعلم إلى المهنة ، ونظرتهم السلبية لمهنة التعليم .
- اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية .
- عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعلم و التعليم .
- عدم توفر مكتبة إشرافية متخصصة .
- ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة ومن هؤلاء:

- ✓ المعلم الكسول وهو الذي يعزف عن العمل رغبة في الراحة وإيثارا لها على العمل.
- ✓ المعلم المتجمد الذي يقف عند حد معين لا يتجاوزه لاعتقاده أنه بلغ القمة.
- ✓ المعلم الرافض وهو الذي يرفض وجه نظر الآخرين فلا يستفيد منهم.
- ✓ المعلم المستبد أي الذي لا يرعى إلا نفسه فلا يستشير ولا يقبل المشورة.
- ✓ المعلم المتبرم من التدريس لدرجة التزمت وهو الذي لم يجد وظيفة إلا التدريس.
- ✓ المعلم المتهاون واللامبالاة بمهنة التدريس وينتشر ذلك بين صفوف المدرسين.
- ✓ المعلم الذي يمارس أعمالاً أخرى غير التدريس.

- ◄◄ صعوبة المناهج.
- ◄◄ عدم دقة أساليب التقويم التربوي الممارس.
- ◄◄ عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف.
- ◄◄ عدم تنويع أساليب الإشراف التربوي.

• **رابعا** : **المعوقات الاجتماعية / البيئية**:

ويقصد بها مجموعة المعوقات التي تنشأ عن النظام الاجتماعي السائد في المجتمع ، كظروف العمل غير المريحة للمشرف ، والعلاقات العائلية غير المستقرة ، ووجود خلافات عشائرية بين المشرف التربوي والمعلم ، وقلة الحوافز التي تقدم للمشرف ، واختلاف جنس المشرف والمعلم أو المعلمة حيث قد يواجه المشرف الذكر صعوبة في التواصل مع المعلمات لأسباب دينية أو اجتماعية ، وكذلك الأمر بالنسبة للمشرفة التي تتعامل مع المعلمين الذكور

• **خامسا** :**المعوقات الشخصية / الذاتية**:

ويشمل ذلك المعوقات التي ترتبط بشخصية المشرف التربوي ، والذي يفترض أن يكون قياديا وواسع الاطلاع ، وذي شخصية متميزة.

ومن ذلك ، ضعف كفايات المشرف التربوي في المجالات الأكاديمية والمسلكية ، وعدم متابعته للمستجدات في مجال تخصصه ، وعدم قدرته على تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، أيضا عدم قدرته على القيام بواجباته لأسباب صحية ونفسية ، وقلة ثقته بنفسه ، واضطراب مشاعره وعدم استقراره العاطفي. أيضا يمكن أن تكون العلاقة الضعيفة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين لها اثر سلبي على سير العملية الإشرافية ، بالإضافة إلى أن وجود مشاكل شخصية وعداوات قديمة بين المشرفين والمعلمين ، قد ينجم عنها عرقلة العلمية الإشرافية برمتها. ولكن من المشكلات والصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي على الصعيد العربي ، توصل فيه إلى نتائج شبه متطابقة ، ويمكن تقسيمها بدقة إلى أربعة مجالات رئيسة هي :

- مشكلات ذات صلة بالمشرف التربوي.
- مشكلات ذات صلة بالمعلم.
- مشكلات ذات صلة بمدير المدرسة.
- مشكلات ذات صلة بمديرية التربية والتعليم وبالوزارة.

وفيما يلي عرض لأهم هذه المشكلات الإشرافية التي تواجه كل فئة في قطاع التربية والتعليم.

- **أولا: المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمشرف التربوي:**

- عدم معرفة وإدراك بعض المشرفين لأهداف الإشراف التربوي.
- افتقار بعض المشرفين للمؤهلات العلمية والمسلكية اللازمة.
- اقتصار بعض المشرفين عملية الإشراف على الزيارات الصفية المفاجئة.
- إهمال بعض المشرفين للتعليم المستمر وعدم حرصهم على نموهم المهني.
- سوء علاقة بعض المشرفين مع بعض المعلمين.
- عدم ثقة بعض المشرفين بالمعلمين.
- افتقار بعض المشرفين للموضوعية والنزاهة.
- تمتع بعض المشرفين بالنعرات العشائرية والطائفية.
- شعور بعض المشرفين بالتعالي وافتقارهم للديمقراطية السليمة.
- استغلال بعض المشرفين لمراكزهم بشكل سيء.
- عدم إدراك بعض المشرفين أن الإشراف التربوي إشراف وليس تفتيش ومرافقة وليس مراقبة ومشاركة وليس سيطرة و دعم وليس تحطيم و مساندة وليس تجريد و تطوير وليس تتبع عثرات .

- **ثانيا : المشكلات الإشرافية ذات الصلة بالمعلم:**

- انعدام الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين.
- ضعف التحصيل الدراسي والمسلكي لدى بعض المعلمين.
- عدم وجود دافعية لدى بعض المعلمين للتدريس نابع عن كراهية مهنة التدريس.
- إهمال بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرف التربوي.
- عدم ثقة بعض المعلمين بالمشرفين التربويين والنظر إليهم على أنهم سيوف مسلطة على أعناقهم.
- وجود درجة عالية من الإحباط لدى بعض المعلمين بسبب العوامل المادية والاجتماعية.
- كراهية بعض المعلمين لمهنة التعليم بسبب التصرفات غير الأخلاقية لبعض أولياء أمور الطلبة.
- إحباط بعض المعلمين من الطلاب بسبب إهمالهم وافتقارهم للتربية المنزلية السليمة.
- تمتع كثير من المعلمين بكفاءة علمية وثقافية ومسلكية تفوق كفاءة المشرف التربوي.

- كثرة اشتراك بعض المعلمين في نشاطات خارج المدرسة والتي ليس لها علاقة بالتدريس

• **ثالثا: المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمدير المدرسة:**

- ميل بعض مدراء المدارس إلي التشكيك المستمر في عطاء معلميهم.
- افتقار مدراء بعض المدارس للمتابعة الفنية لمعلميهم.
- عدم تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي.
- تدخل بعض المشرفين في عمل مدير المدرسة بطريقة سيئة.
- تذمر مدراء بعض المدارس من اشتراك معلميهم في دورات متخصصة خلال أيام التدريس.

• **رابعا: المشكلات الإشرافية ذات الصلة بمديرية التربية والتعليم أو بوزارة التربية والتعليم:**

- تعيين بعض المشرفين بناءا على المحسوبية والواسطة والمعارف دون الالتفات إلى الكفاءة.
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على كاهل المشرف التربوي ومطالبته دائما بتنفيذها في الوقت المحدد.
- افتقار بعض المشرفين للدورات الإشرافية المتخصصة التي تعقدها الوزارة أو المديرية.
- قلة عدد المشرفين التربويين بالنسبة لعدد المعلمين.
- عدم وجود مشرف متخصص مسئول لكل مرحلة تعليمية.
- قلة الأجهزة التعليمية والوسائل وأجهزة الحاسوب التي يزود بها المشرف التربوي.
- عدم حث المشرفين التربويين على مواكبة التقنية الحديثة والتقصير في تزويدهم بخدمة الانترنت.
- قلة المواصلات من أماكن عمل المشرفين إلى المدارس التي يرغبون في زيارتها.
- عدم وجود تنسيق بين المشرف ومديريته والمدرسة والمعلم.
- عدم وجود متابعة من قبل مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم لعمل بعض المشرفين التربويين والتحقق من ساعات دوامهم والتزامهم بتنفيذ الخطط التي تم إعدادها سابقا.
- عدم اهتمام بعض المسئولين بتقرير المشرف التربوي.

• **حلول مقترحه للتغلب على بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي:**

- ينبغي على إدارة التعليم توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ بعض الأساليب الإشرافية ، وكذلك تأمين الأجهزة والمواد والوسائل التعليمية اللازمة للعملية التربوية في جميع المدارس التابعة لها
- تزويد مراكز الإشراف التربوي بالمكتبات التربوية المتخصصة وذلك لتنشيط وتجديد خبرات المشرفين التربويين الإشرافية والعلمية

- توفير المباني المدرسية ذات المواصفات التربوية المجهزة بمختلف الوسائل التعليمي
- ضرورة توفير حاسب آلي لكل شعبة من شعب مراكز الإشراف التربوي لتسهيل بعض الأعمال التي يقوم بها المشرفون التربويون واتصال انترنت
- ضرورة تقليل عدد المدارس التابعة للمشرف التربوي وتخفيض نصابه الإشرافي من المعلمين
- ضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين للرفع من مستواهم العلمي والإشرافي.
- توفير الجهاز الإداري المساعد لكل شعبة من شعب الإشراف التربوي للقيام ببعض الأعمال الإدارية التي تعيق المشرفين التربويين من القيام بأعمالهم الفني
- ضرورة إحداث وظيفة المعلم الأول وذلك لتخفيف العبء عن كاهل المشرفين التربويين .
- تكليف مشرفي الإدارة المدرسية بمتابعة جميع المدارس وإعفاء المشرفين الآخرين من القيام بهذه المهمة وذلك لأن مشرف الإدارة أكثر خبرة بالأمور الإدارية، وأن مدير المدرسة بحاجة أكثر إلى مشرف الإدارة المدرسي ، وأن ذلك يعطي مشرف الإدارة المدرسية انطباعاً أكثر عن المدرسة ومديرها.
- العمل على توحيد الجهة المشرفة على المشرف التربوي فهو متذبذب بين مدير المركز ورئيس الشعبة
- ضرورة مساواة المشرفين التربويين بالمعلمين في الإجازات السنوية حتى يكون ذلك حافزاً على النشاط والتجديد والحيوية .
- تقليل أعداد الطلاب في الفصول الدراسية بحيث لا يتجاوز في المدارس الحكومية (٢٥) طالباً حتى يتمكن المعلم من متابعة طلابه متابعة دقيقة في جميع النواحي العلمية والمهنية والمسلكية ويحقق أهداف التربية والتعليم .
- فتح المجال أمام المعلمين للالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة وذلك لتنمية مهاراتهم التدريسية والتقويمية .
- تفعيل دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
- تزويد المشرفين التربويين بما يستجد في الساحة التربوية من بحوث ودراسات حول تحسين العملية الإشرافية والتربوية .
- تكليف المشرفين التربويين بالقيام ببعض الدراسات والبحوث التربوية وذلك لإثراء خبراتهم العلمية والمهنية ، والوقوف على المستجدات التربوية .
- زيادة أعداد المشرفين خاصة في المدن الكبيرة ومراعاة العوامل البيئية
- ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالتوصيات للمشرف التربوي
- إيجاد معايير عملية محددة لاختيار المشرف التربوي ومدير المدرسة والمعلم

- تفعيل دور المشرف التربوي من خلال إتاحة الفرصة للكفاءات الوطنية بالابتعاث لتنمية الكوادر الإشرافية على أن تكون أبحاث الماجستير و الدكتوراه علاج مشكلة أو تطوير شيء ما في نظامنا التعليمي.
- كما أن الاستفادة من تجارب الدول العربية والمتقدمة في مجال الإشراف أمر مهم جدا فينبغي إتاحة الفرصة أمام المشرف التربوي بأن يلتقي بمشرفي الدول الأخرى لتبادل الخبرات في هذا المجال .

وأخيراً، فإن تجاوز المشرف التربوي مشكلاته، واستقامة شؤونه ورفع معنوياته وتمكنه من آليات حقيقية للعمل بات قادراً على أداء دوره بفاعلية تامة في الميدان ومعالجة ما يعترضه من مشكلات وصعوبات وتحديات ، وبعدئذ يمكن أن نتوقع إشرافاً يرقى إلى تحقيق تطلعات وطموحات الأجيال القادمة مستقبلاً، ولا بد من توفير دورات تهدف أساساً إلى تنمية خبرات المشرف التربوي وإغناء قدراته علمياً وفنياً مما يجعل الجميع يطمئن إليه فتكون إنجازاته تقابل بالتقدير والثناء.

- **الدراسات السابقة** :

دراسة الصائغ(١٤١٣): وكانت بعنوان "تطور نظم التوجيه التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج" ، وتوصل فيها الباحث إلى المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف الإشراف التربوي من واقع استجابات المشرفين وهي : كثرة الأعباء الملقاة على المشرف التربوي ، وضعف الكفاءة المهنية لبعض المعلمين ، وقلة عدد المشرفين التربويين ، وقلة الأجهزة والوسائل التعليمية ، وقلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين ، وضعف الرغبة في التدريس لدى بعض المعلمين، قلة الدورات التدريبية للمعلمين ، وضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين التربويين ، وقلة الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين.

دراسة البطاطين(١٩٩٥): وكانت بعنوان " مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية في مدينة الرياض". وتكون مجتمع الدراسة من جميع موجهي المواد الدراسية في مدينة الرياض . وبلغت عينة الدراسة (٧٩) موجها تربويا ، وتوصل الباحث إلى أن أكبر مشكلة تواجه الموجهين التربويين عند تطبيقهم لأساليب التوجيه التربوي هي (زيادة نصاب الموجه من المعلمين) ، ثم مشكلة (كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على الموجه) . وأن أكثر أساليب التوجيه التربوي تطبيقا في الميدان بالنسبة لموجهي المواد الدراسية هي الأساليب الفردية الثلاثة التالية : أسلوب (زيارة المعلم في الفصل) وأسلوب (زيارة المدرسة) ، وأسلوب (المقابلة الفردية بعد الزيارة) على التوالي .وان أقل أساليب التوجيه التربوي تطبيقا في الميدان بالنسبة لموجهي المواد الدراسية هي الأساليب الجماعية الثلاثية التالية : أسلوب (الدورات التدريبية)، وأسلوب (القراءات الموجهة)، وأسلوب (المؤتمرات التربوية).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن أهم المعوقات ما يلي:

- زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم .
- كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين
- قلة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية الخاصة بهم.
- قلة معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية .
- عدم تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره لممارسة الإشراف التربوي .
- ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين .
- صعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي .
- قلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين .
- ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين .
- ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم .
- قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرفين التربويين .
- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي .
- زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية .
- ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
- قلة تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي .
- قلة الإمكانات وضعف الموارد المالية .
- زيادة الأعباء الكتابية على المعلم .
- قلة اهتمام المسؤولين بمقترحات المشرفين التربويين .
- ضعف الكفاية المهنية لدى مديري المدارس .
- المشرف التربوي مازال مفتشا هدفه تصيد الأخطاء .

- **الإطار المنهجي للبحث**:
- **منهج البحث**:

استخدمت المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كيفيا وكميا فالتعبير الكمي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى والتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها بهدف تنظيم المعلومات وتصنيفها ومن ثم الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التوصيات منها.

- **أداة البحث** :

تم تصميم استبانة حول موضوع (أهم المعوقات التي تواجه المشرف التربوي في تطبيق أساليبه الاشرافية بكفاءة) وتكونت الاستمارة من ٢٠ عبارة، وتم إجراء الصدق والثبات لها .

- **عينة البحث**:

تم تطبيق البحث على١٠٠ مشرفة تربوية من مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية .

- **نتائج البحث** :
- **أولا: تحليل الاستبانة**

◄◄ زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم :

جدول (١) يبين نصيب المشرف التربوي من المعلمين

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٩٤٪	٩٤
لا	٦٪	٦
متردد	٠٪	٠

يتبين من الجدول (١) أن زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين هو المعوق الأساسي لدى ٩٤٪ من المشرفات.

◄◄ كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرف التربوي:

جدول (٢) يبين الأعباء الإدارية على المشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٩١٪	٩١
لا	٥٪	٥
متردد	٣٪	٣

تبين من الجدول (٢) أن كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرف التربوي من المعوقات كما أكدت ٩١٪ من عينة المشرفات

◄◄ قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرفين التربويين

جدول (٣) يبين الدورات التدريبية

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٠٪	٧٠
لا	٢٣٪	٢٣
متردد	٧٪	٧

تبين من الجدول (٣) أن قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرفين التربويين من المعوقات كما أكدت ٧٠٪من عينة المشرفات

◄◄ قلة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية الخاصة بهم

جدول (٤) يبين الأعباء الإدارية على المشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٨٩٪	٨٩
لا	١١٪	١١
متردد	٠٪	٠

تبين من الجدول (٤) أن قلة الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين من المعوقات كما أكدت ٨٩٪ من عينة الطالبات

◄◄ عدم تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره لممارسة الإشراف التربوي

جدول (٥) يبين تأهيل المشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٨٢٪	٨٢
لا	١٥٪	١٥
متردد	٣٪	٣

تبين من الجدول (٥) أن ٨٢ ٪ من عينة المشرفات ترى أن عدم تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره لممارسة الإشراف التربوي من المعوقات في تطبيق الأساليب

- زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية

جدول (٦) يبين نصاب المعلم من الحصص الدراسية

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٦٢٪	٦٢
لا	١٥٪	١٥
متردد	٢٣٪	٢٣

تبين من الجدول (٦) أن زيادة نصاب المعلم من الحصص الدراسية من المعوقات كما أكدت ٦٢٪ من عينة المشرفات.

- قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي

جدول (٧) يبين الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٦٧٪	٦٧
لا	١٣٪	١٣
متردد	٢٠٪	٢٠

تبين من الجدول (٧) أن قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي من المعوقات كما أكدت ٦٧٪ من عينة المشرفات

- قلة الإمكانات وضعف الموارد المالية

جدول (٨) يبين الإمكانات والموارد المالية

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٥٥٪	٥٥
لا	٢٧٪	٢٧
متردد	١٨٪	٨١

تبين من الجدول (٨) أن قلة الإمكانات وضعف الموارد المالية لدى ٥٥٪ من المعوقات كما أكدت عينة المشرفات .

- قلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين

جدول (٩) يبين اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٦٪	٧٦
لا	١١٪	١١
متردد	١٣٪	١٣

تبين أن قلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين من المعوقات كما أكدت ٧٦٪ من عينة الطالبات.

- قلة اهتمام المسؤولين بمقترحات المشرفين التربويين

جدول (١٠) يبين مدى اهتمام المسؤولين بمقترحات المشرفين التربويين

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٤٨٪	٤٨
لا	٢٩٪	٢٩
متردد	٢٣٪	٢٣

تبين من الجدول (١٠) أن من المعوقات قلة اهتمام المسؤولين بمقترحات المشرفين التربويين برأي ٤٨٪من عينة المشرفات.

- ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين

جدول (١١) يبين الكفاية المهنية للمعلمين

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٩٪	٧٩
لا	١١٪	١١
متردد	١٠٪	١٠

تبين من الجدول (١١) أن ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين من المعوقات كما أكدت ٧٩٪ من عينة المشرفات.

- ضعف الكفاية المهنية لدى مديري المدارس

جدول (١٢) يبين الكفاية المهنية لمديري المدارس

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٣٥٪	٣٥
لا	٤٨٪	٤٨
متردد	١٧٪	٠١٧

تبين من الجدول (١٢) أن لدى ٤٨ ٪ من عينة المشرفات لا يرون ضعف الكفاية المهنية لدى مديري المدارس من المعوقات.

- زيادة الأعباء الكتابية على المعلم

جدول (١٣) يبين الأعباء الكتابية على المعلم

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٥١٪	٥١
لا	٣٧٪	٣٧
متردد	١٢٪	١٢

تبين من الجدول (١٣) أن زيادة الأعباء الكتابية على المعلم من المعوقات كما أكدت ٥١٪ من عينة المشرفات.

- قلة معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية

جدول (١٤) يبين مدى معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٨٨٪	٨٨
لا	١٠٪	١٠
متردد	٢٪	٢

تبين من الجدول (١٤) قلة معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية من المعوقات كما أكدت ٨٨٪ من عينة المشرفات.

- ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين

جدول (١٥) يبين مدى معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٥٪	٧٥
لا	١٧٪	١٧
متردد	٨٪	٨

تبين من الجدول (١٥) أن ضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين من المعوقات لدى ٧٥٪ من عينة المشرفات.

- صعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي

جدول (١٦) يبين مدى تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٨٪	٧٨
لا	١٢٪	١٢
متردد	١٠٪	١٠

تبين أن صعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي من المعوقات كما أكدت ٧٨٪ من عينة المشرفات.

- ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة

جدول (١٧) يبين مدى الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٤٦٪	٤٦
لا	٣١٪	٣١
متردد	٢٣٪	٢٣

تبين من الجدول (١٧) أن ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة من المعوقات كما أكدت ٤٦٪من عينة المشرفات.

- قلة تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي

جدول (١٨) يبين مدى الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي ومدير المدرسة

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٥٦٪	٥٦
لا	٣٤٪	٣٤
متردد	١٠٪	١٠

تبين من الجدول (١٨) أن قلة تعاون مدير المدرسة مع المشرف التربوي من المعوقات كما أكدت ٨٩٪ من عينة الطالبات

- ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم

جدول (١٩) يبين مدى الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٧٣٪	٧٣
لا	١٧٪	١٧
متردد	١٠٪	١٠

تبين من الجدول (١٩) أن لدى ٧٣ ٪ من المشرفات يرون أن ضعف الثقة المتبادلة بين المشرف التربوي والمعلم من المعوقات.

- المشرف التربوي مازال مفتشا هدفه تصيد الأخطاء

جدول (٢٠) يبين طبيعة تفتيش المشرف التربوي

إجابة	نسبة	تكرار
نعم	٣٣٪	٣٣
لا	٥٩٪	٥٩
متردد	٨٪	٨

تبين من الجدول (٢٠) أن المشرف التربوي مازال مفتشا هدفه تصيد الأخطاء ليس من المعوقات كما أكدت ٥٩٪ من عينة المشرفات.

- **التوصيات**:

لإنجاح تطبيق الأساليب الإشرافية من قبل المشرف التربوي بكفاءة عالية، نوصي بما يلي:

- التركيز على تطبيق أساليب الإشراف التربوي الجماعية في ميدان التعليم العام.
- زيادة الدورات التدريبية الخاصة بالمشرف التربوي لرفع كفاءته المهنية في مجال الإشراف التربوي.
- ضرورة تقليل نصاب المشرف التربوي من المعلمين، لكي يستطيع القيام بدوره على أحسن وجه ممكن.
- تقليل الأعباء الكتابية والإدارية والتركيز على المهام الفنية في مجال الإشراف التربوي.

- **قائمة المراجع**:

- الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب ، دليل الموجه التربوي ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .
- البابطين ، عبد العزيز بن عبد الوهاب ، واقع المهارات الإشرافية الفنية الممارسة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، الرياض ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود ، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٣ هـ م .
- البابطين ، عبد العزيز بن عبد الوهاب ، مدى أهمية أساليب التوجيه التربوي ومدى تطبيقها في الميدان من وجهة نظر موجهي المواد الدراسية في مدينة الرياض ، التربية المعاصرة ، العدد ٣٨ ، السنة ١٢ ، الإسكندرية ، ١٩٩٥ م .
- الصائغ ، محمد ، تطوير نظم التوجيه التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج ، رسالة الخليج العربي ، العدد٤٥ ، الرياض ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤١٣ هـ .
- السعود ، راتب ، (٢٠٠٢) . الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة) ، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان.
- إيزابيل فيفروجين دنلاب (١٩٨٢) "الإشراف التربوي على المعلمين" ، ترجمة محمد عيد ديراني عام ١٩٩٣
- الأفندي ، محمد حامد ، (١٩٧٦). الإشراف التربوي ،عالم الكتب ،القاهرة.
- حسين ، سلامة عبد العظيم ، عوض الله ، عوض الله سليمان ، (٢٠٠٦) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ، دار الفكر ، عمان.
- عطوي ، جودت عزت ، (٢٠٠١) . الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.