واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر

باسم مصطفى إبراهيم العواد

الإطار العام للبحث

مقدمـــــة:

يعتبر الإشراف التربوي أحد العوامل الهامة لتطوير العمل التربوي, ومع أن بعض التربويين والباحثين لا زال يعتقد أن هذا المصطلح غير محدد الوظائف، ولا زال في مرحلة بين القيادة والإدارة والمناهج التعليمية, والتدريب, ويتميز بالغموض والعمومية وعدم وجود التعريف المناسب (القحطاني، ٢٠٠٥: ١٩)، إلا أن بعض التربويين يرى أن عدم وضح مصطلح الإشراف التربوي مبالغ فيه، وأن الإشراف التربوي حقل تطبيقي من حقوق التربية. (البابطين، ٢٠٠٤:١٢)

وانطلاقا من دور الإشراف التربوي الهادف إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها وإحداث التكامل فيها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل العمليات الإشرافية على مستوى التخطيط والفكر والممارسة والبنى التنظيمية والهيكلية للإشراف التربوي وتطويرها ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفاعلية.(يونس، ٢٠٠٩: ٣)

وقد ركزت الدراسة على المرحلة الثانوية العامه حيث تتميز بطبيعة خاصة عن مراحل التعليم الاخرى، من حيث أنها مرحلة حرجة تستحق الاهتمام والرعاية، إلى جانب أنها مرحلة مهمة في حياة الطلاب باعتبارها المرحلة التعليمية التي تؤهل طلابها للالتحاق بالتعليم الجامعي، (الحلاق، ٢٠٠٨: ٦)

مشكلة البحث:

يعتبر الإشراف التربوي حجر الأساس في تطوير العملية التعليمية، وقد تزايدت أهميته بسبب المشكلات والقضايا التي تواجهها الأنظمة التربوية، مثل زيادة عدد المدرسين غير المؤهلين أو المبتدئين، كما يعتبر الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان فمهنة التدريس تحتاج لوجود خبراء من المشرفين التربويين فنجاح عملية التعليم والتعلم يعتمد على وجود مشرف تربوي استراتيجي ناجح يقوم بتنفيذ مهام الإشراف والعمل على تحقيق أهدافه، والمتابع لواقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام يجد العديد من المعوقات الإدارية والفنية والاجتماعية والاقتصادية والشخصية التي تتسبب في إعاقة الإشراف التربوي عن تحقيق أهدافه.

وانطلاقا من هذا فإن التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام ضرورة لازمة لتطوير نظام الإشراف

التربوي على اعتبار أن تقييم الواقع هو عملية إصدار حكم ويترتب على إصدار هذا الحكم قرارات تتعلق بالتطوير والتحسين، ومن هنا فإن مشكلة البحث الحالي يمكن بلورتها في السؤال التالي: ما واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى: التعرف على واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية البحث:

١- تأتي هذه الدراسة استكمالا لما بدأه الباحثون في مجال الإشراف التربوي في مصر لذلك تعتبر إضافة إلى رصيد الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام.

٢- إثراء للمكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

٣- قد تفيد هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها كلا من:

أ- المسئولين التربويين والعاملين في مجال الإشراف التربوي لاتخاذ القرارات التربوية اللازمة لتطوير الإشراف التربوي وجعله أداة فعالة في تحسين العملية التربوية.

ب- المعلمين ومديري المدارس والطلاب كمستفيدين من الإشراف التربوي.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث فإن الباحث سوف يستخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي.

أداة البحث:

تتمثل أداة البحث في استبانة مقدمه إلى المشرفين التربويين بمدارس التعليم الثانوي العام بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظرهم.

حدود البحث:

ستقتصر الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

مصطلحات البحث:

اشتمل عنوان الدراسة على مجموعة من المصطلحات الواجب تحديدها وتعريفها وهي:

١- الإشراف التربوي

"هو العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير للعملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية ويشمل الإشراف التربوي جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء أكانت تدريسية أم تعليمية بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة وفي خارجها والعلاقات والتفاعلات الموجودة بينهما".(البدري، ٢٠٠١: ٢٦)

ويعرف البحث الحالي الإشراف التربوي بأنه: "عملية منظمة قيادية تعاونية تتبنى برنامجاً كاملاً مخططاً يستخدمه المشرفون التربويون في مدارس التعليم الثانوي العام، يعتمد على

جمع المعلومات والبيانات عن عناصر العملية التربوية والبيئات التعليمية المختلفة، وينبثق في تحليل واقع المجالات الإشرافية، ويهدف لتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها".

وبهذا فإن النظرة الحديثة للإشراف التربوي أنه عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات لتنظيم تعلّم الطلبة بشكل يحقق الأهداف التربوية.

الدراسات السابقة:

قد وتم ترتيب هذه الدراسات حسب الأقدمية، وتقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ويمكن عرض هذه الدراسات كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

من أهم الدراسات العربية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

١- دراسة دينا الحلاق (٢٠٠٨م):

بعنوان: "**متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة**"

هدفت هذه ا لدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والتعرف على متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على درجة تطبيق الاتجاهات المعاصرة للإشراف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت الدراسة أن هناك استجابة جيدة من أفراد العينة لكل مجال من مجالات الدراسة الخمس، وكانت الدرجة الكلية لجميع مجالات الاستبيان الخمس جيدة عند مستوى ٧٢,٧% وجاءت مجالات الإشراف التربوي مرتبة تنازليا كما يلي: تعيين واختيار المشرفين التربويين، مهام الإشراف التربوي، أساليب الإشراف التربوي، تدريب المشرفين التربويين وأخيرا أهداف الإشراف التربوي ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخدمة.

٣- دراسة هناء حسن عثمان (٢٠١٣م):

بعنوان "**معايير الإشراف التربوي لرياض الاطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة**"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف التربوي لرياض الأطفال، والتعرف عل مدى تمكن المشرف التربوي من أداء المهام المطلوبة منه، والتعرف على اهم الاتجاهات المعاصرة في مجال الإشراف التربوي لرياض الأطفال، والتعرف على كيفية الاستفادة من الاتجاهات المعاصرة في تطوير مرحلة رياض الأطفال في مصر.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- يجب أن تتصف المشرفات بالواقعية، وتكون ذو شخصية قوية ومؤثرة، وذو علاقات اجتماعية جيدة.

ب- أن المشرف التربوي يوضح الأهداف التربوية لمرحلة رياض الأطفال، ويحقق المساواة بين جميع المعلمات، ويشجع التعاون بين أعضاء أسرة رياض الأطفال داخل المؤسسة الواحدة، ويساعد المعلمات على تخطيط الأنشطة.

ت- أن المشرف التربوي يعمل على كشف جوانب الضعف في أداء المعلمات والتغلب عليها وجوانب القوة وتدعيمها، يساعد المعلمات على اختيار الوسائل التعليمية التي تناسب موضوع الخبرة.

ث- أن المشرف التربوي يعمل على شمولية الإشراف لمختلف جوانب العملية التعليمية.

ج- أن المشرف التربوي يشمل تقرير الزيارة إشادة بجوانب تفوق المعلمة وابتكاراتها.

ثانيا / الدراسات الأجنبية

من أهم الدراسات الأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

١- **دراسة دينيس (Dennis,2009)**

بعنوان "**الإشراف التربوي وتحول التنظيم المدرسي**"

هدفت إلى دراسة أبعاد التنظيم التعليمي للمدارس، لتحديد المضاعفات المترتبة على عناصر محددة من الإشراف التربوي، تتمثل بـ: المعرفة، و المهارات الشخصية و التقنية، و المناطق التي يجرى عليها تنفيذ المهام، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستعراض الأدبيات ذات الصلة، و الخبرات الجماعية، و قام الباحث أيضاً بجمع و صياغة مجموعة من الآثار المترتبة على عناصر الإشراف، على شكل أثر الدور المتعلق بمسؤوليات المعلمين، ومديري المدارس، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية الإشراف، تتأثر بشكل كبير من قبل وجود منظمة للتعلم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التنمية المهنية من قبل المشرفين في العملية الإشرافية، إذا استمر الإشراف كقوة مساعدة.

٣- **دراسة كابسزوجلو (Kapusuzoglu, 2010)**

بعنوان "**دور مشرفي التعليم الابتدائي في تدريب المعلم المرشح للحصول على وظيفة في مدينتي بولو ودوزجي في تركيا**" هدفت إلى تحديد دور مشرفي التعليم الابتدائي، في تدريب المعلمين المرشحين للحصول على وظيفة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتقييم آراء المعلمين المرشحين، و مشرفي التعليم الابتدائي، حيث استخدم الباحث الاستبيان، و بلغ مجتمع الدراسة ٢٩٧ معلما في مدارس التعليم الأساسي في بولو ودوزجي، و ٣٥ مشرفاً ممن يعملون في مديريات التربية الوطنية، في بولو و دوزجي، و قد تم أخذ

٢٢١ معلما بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة، و جميع المشرفين. وقد أشارت نتائج الدراسة بعد تحليل الاستبانات، أن المشرفين لم يقوموا بدعم المعلمين المرشحين للوظيفة بشكل كاف، مما يشير إلى تدني التنمية المهنية التي من شأنها تعمل على دعم المعلمين بشكل كاف.

التعقيب على الدراسة السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي والكشف عن إيجابيات وسلبيات نظام الاشراف التربوي، وعلاج سلبياته في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على ضرورة تطور الإشراف التربوي.
- قدمت بعض الدراسات تصوراً مقترحاً لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم ما قبل الجامعي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- التعرف على واقع الإشراف التربوي والكشف عن إيجابياته وسلبياته في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

٢- تكوين تصور عام عن تطور الإشراف التربوي ومفهومه وأهدافه

٣- تكوين تصور عام عن المعوقات التي تواجه الإشراف التربوي ، وبالتالي طرح سبل التغلب على هذه المعوقات.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لواقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم قبل الجامعي.

٢- تتميز هذه الدراسة بتحديد معوقات الإشراف التربوي في التعليم قبل الجامعي في مصر.

٣- في حدود علم الباحث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي ترصد واقع الاشراف التربوي في التعليم الثانوي العام.

إجراءات البحث:

اتساقاً مع أهداف البحث، وطبقا للمنهجية التي اتبعها الباحث، فقد سار البحث وفقًا للخطوات الآتية:

١- قام الباحث من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية والكتابات العلمية والمؤلفات العربية والأجنبية والقوانين المنظمة للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، واللوائح التنفيذية لهذه القوانين، واللوائح التنفيذية والقرارات الوزارية، والكتب الدورية، والنشرات التي تتناول الإشراف التربوي في التعليم العام بصياغة الإطار النظري.

٢- قام الباحث بتصميم أداة البحث وتقنينها، ثم تطبيقها على عينة من المشرفين التربويين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، لمعرفة واقع الاشراف

التربوي في التعليم الثانوي العام من وجهة نظرهم.

٣-بعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا تم عرض النتائج وتفسيرها، وكان هذا هو موضوع الدراسة الميدانية.

واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر

تمهيد:

يعد نظام الإشراف التربوي أحد ميادين النظام التعليمي، وهو شأنه شأن أي جهاز آخر يتأثر بالظروف التاريخية التي عاشها ويعيشها المجتمع، وهذا يعني ضرورة دراسة واقع هذا النظام في ضوء الظروف الحالية وفي هذا الصدد يجب أن نتعرف على واقع نظام الإشراف التربوي حيث أنه هو المرآة التي تعكس تطور هذا النظام بما أسهم في تشكيل واقع التعليم بصفة عامة. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٧٦)

مفهوم الإشراف التربوي:

تعددت المصطلحات التي تدل على طبيعة عملية الإشراف التربوي، واستخدمت النظم التربوية المختلفة عربياً وعالمياً عدة مصطلحات لتدل على طبيعة هذه العملية منها: التفتيش، التوجيه التربوي، التوجيه الفني، الإشراف الفني، والإشراف التربوي.

ويمكن عرض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

واشتمل المعنى اللغوي للإشراف على معنى الفضل والعلو والشفقة والتميز وهذه المعاني تتلاءم مع تعريفات التربويين للإشراف التربوي. (الرشيد، ٢٠٠٠: ١٦)

والإشراف التربوي "عملية تفاعل تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم التلاميذ". (فيفر ودنلاب، ١٩٩٧: ٢٤)

وينظر حسين وعوض الله (٢٠٠٦: ١٥) إلى الإشراف التربوي على أنه "الجهود المنظمة التي ترمي إلى مساعدة العاملين بالمدرسة وتوجيههم وتشجيعهم على تنمية ذاتهم التنمية التي تتحقق بعملهم الدائم والمتواصل على أسس سليمة مع التلاميذ لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة".

ويتبنى الباحث التعريف التالي للإشراف التربوي:

"عملية منظمة قيادية تعاونية تتبنى برنامجاً كاملاً مخططاً يستخدمه المشرفون التربويون في مدارس التعليم الثانوي العام، يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن عناصر العملية التربوية والبيئات التعليمية المختلفة، وينبثق في تحليل واقع المجالات الإشرافية، ويهدف لتحسين العملية التربوية بجميع عناصرها".

مراحل تطور الإشراف التربوي في مصر

تطور الإشراف تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، بل إن تسميته الحالية الإشراف بدلاً من التفتيش والتوجيه هي دليل واضح يعكس

هذا التطور الكبير، وقد مر الأشراف التربوي في مسيرة تطوره في مصر بالمراحل التالية:

المرحلة الأول: التفتيش: كان يقصد بهذا المفهوم "توجيه المعلمين وإملاء ما يجب عليهم أن يفعلوه، ثم التفتيش عليهم، ليرى المفتش ما إذا كانوا يتبعون ما تلقوه من توجيهات وتعليمات وتدريبات أم لا. وأن الإشراف التربوي من هذا المنطلق يصبح قائماً على التواصل من طرف واحد من المشرف إلى المعلم، وعلى الأخير الاستجابة لتعليمات الأول وتوجيهاته بدون اعتراض. (حسين وعوض الله ، ٢٠٠٦: ١٧٨) ولقد ظهر المفهوم التفتيشي للإشراف التربوي في ظل الإطار الاجتماعي الذي كان يتصف بالجمود والسيطرة والارستقراطية وتمركز السلطة (التسلط) واتخاذ العقاب وسيلة للإصلاح والتوجيه من قبل المفتش إلى المعلم. (المقيد، ٢٠٠٦: ١٢)

والمفتشين كانوا يختارون عادة من بين المعلمين الممارسين وفقاً لأقدميتهم، ولم يكن هناك برامج أو دراسات لإعدادهم عملياً للقيام بأعباء هذه الوظيفة الجديدة أي وظيفة التفتيش، لذلك كان المفتش المرقى حديثاً يلجأ إلى تقليد الممارسات التي كان يمارسها المفتشون الذين قاموا بالتفتيش عليه وكان النظام التعليمي يتصف بالجمود ولا يدعو إلى التجديد أو التطوير أو التجريب لتحسين الأوضاع القائمة. (نبهان، ٢٠٠٦: ٣٣)

وتذكر سيسالم (٢٠٠٧: ٧٧-٧٨) أن أسلوب التفتيش أدى إلى تعطيل القدرات الإبداعية للمعلمين وتنمية الشك والخوف والتوتر لديهم مع غياب العلاقات الإنسانية مع المفتشين مما سبب عدم قبول المعلمين لملاحظات وتعليمات المفتشين.

المرحلة الثانية: التوجيه الفني: حدث تطور عظيم في فلسفة الإشراف التربوي المتمثلة في التفتيش وظهرت فلسفة التوجيه التربوي، وقد تمثلت هذه الفلسفة في التركيز على تحسين أداء المعلمين باعتبارهم محور العملية التوجيهية، على أن يتم ذلك في جو ديمقراطي يقوم على الاحترام المتبادل والاهتمام بحاجات المعلم، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية ، وأصبح التوجيه تفاعلاً إيجابياً بين الموجه التربوي وكل عناصر العملية التعليمية لتحقيق أفضل تربية ممكنة للتلاميذ برفع مستوى المعلم من جهة وزيادة كفاءة العناصر المؤثرة في منظومة التربية والتعليم وفاعليتها من جهات أخرى. (الحلاق، ٢٠٠٨: ٣٢)

فعندما غيرت الوزارة لفظ التفتيش واستبدلت به لفظ التوجيه الفني، قصدت إلى تغيير المفهوم والفلسفة والهدف من العملية، بحيث يكون الهدف من عملية التوجيه هو تحسين العملية التعليمية، من حيث ما يقوم به المعلم من

تعليم، وأثر ذلك على تعلم التلاميذ وقد كان هذا الاتجاه الجديد نقله كبيرة في سبيل تحسين مستوى التعليم في المدرسة على أساس تربوي سليم، ولكن يبدو أن التغيير في المسميات لا يعكس دائماً تغييراً في السلوك والتصرفات، ولم يغير من طبيعة الممارسات الإشرافية التي بقيت تحافظ على الدور التقليدي الذي يغلب عليه الطابع التفتيشي التسلطي، والذي يتم من خلال الزيارات الصفية المفاجئة، لذلك لم يكن التغيير والتطوير في هذه المرحلة سهلاً، وكان من الصعب على المفتشين الانتقال من مفهوم التفتيش وأسلوبه إلى مفهوم التوجيه وأسلوبه. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٠-١٨١)

المرحلة الثالثة: الإشراف التربوي: استمرت الجهود لتطوير مفهوم الإشراف وأساليبه، لتلاقي الآثار السلبية للمراحل السابقة، وبظهور الاتجاهات الحديثة في التربية تغيرت وظيفة المدرسة، فلم تعد مكاناً يحفظ فيها التلاميذ المعلومات والمعارف، وإنما أصبحت مكاناً لتربيتهم تربية متكاملة فكان لابد أن تتغير أساليب الإشراف القديمة كأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات التي يعيشها المجتمع، (الشمري، ٢٠٠٧: ١١)، وأصبح الإشراف ينصب بالدرجة الأساسية على المعلم، وطرق تدريسه، بهدف مساعدته وتحسن أدائه والارتفاع بمستواه، وبذلك أصبح المشرف حلقة وصل بين القيادة العليا من جهة والمعلم من جهة أخرى. (يونس، ٢٠٠٩: ٤٧)، وبدأت مرحلة جديدة في الإشراف، فاستبدل بمصطلح التوجيه التربوي مصطلح الإشراف التربوي، لأن الإشراف أعم وأشمل والتوجيه جزء منه، فأصبح تطوير المناهج والأساليب التربوية هو السائد في العملية التعليمية، وأصبح الإشراف حقلاً تخصصياً في المواد الدراسية، ومهمة المشرف هنا هي مزيج من متابعة تنفيذ هذه المناهج المستحدثة. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨١)

أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال التحكم الفاعل بجميع المتغيرات المؤثرة فيها والتعامل الوقائي والعلاجي مع العناصر المكونة للنظام التعليمي التعلمي وصولاً إلى تطوير العملية التعليمية بمدخلاتها وعملياتها ونتاجاتها (الشمري، ٢٠٠٧: ١٣) ؛ ومن المظاهر التي تدل على تطور العمل الإشرافي وحداثته، ارتباطه بمجموعة من الأهداف التي في تحقيقها تتطور العملية التعليمية العلمية وتتضح معالمها وتبرز الأدوار المتخصصة لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية العلمية بدءاً بالطالب محور العملية التعليمية التعلمية، ومروراً بالمعلم محرك ذلك المحور وميسراً ووسيطاً تعليمياً، ووصولاً إلى مدير المدرسة قائداً ومنظماً ومشرفاً مقيماً، وبين هذه

العناصر يبرز دور المشرف التربوي جلياً في تقديم التسهيلات وتقصي المشكلات وإيجاد الحلول لها من خلال التخطيط والتنفيذ والتقويم للمشاريع الإشرافية، (الشيخي، ٢٠٠٩: ٢١)، وبذلك فإن للإشراف التربوي أهداف يحققها؛ أهداف تتكامل مع أهداف المعلم ومدير المدرسة بل وأهداف المجتمع.

أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه:

إن الحالة التي عليها الإشراف التربوي الآن تؤكد على أهميته وصعوبة التخلي عنه ذلك أن تعقد العمل التربوي وتنوعه وتعدد مسؤولياته فرض على الإشراف التربوي مسؤولياته جسام ومنحته هذه المسؤوليات أهمية متميزة، وأخذ الإشراف يأخذ مكانه كعلم له أصوله ومبادئه وخططه وارتفعت الأصوات المطالبة بإيلاء الإشراف التربوي عناية خاصة، فلاقت هذه الأصوات استجابات فاقت التوقعات فاستحدثت الوظائف الإشرافية الفنية والإدارية، واستحدثت التخصصات الإشرافية المختلفة ووضعت البرامج التدريبية المتخصصة من أجل الارتقاء بالحالة الإشرافية واستحدثت اللجان الإشرافية، واجتهدت كل دولة بتطوير العمل الإشرافي فيها وتم الاعتراف بأهمية الإشراف التربوي في النهوض بالعملية التربوية والتعليمية وينظر إليه الآن على أنه أداة لتطوير البيئة التعليمية (مصلح، ٢٠٠١: ٣٦)، ويبدو ذلك مما يأتي:

١- لم تعد التربية محاولات واجتهادات عشوائية، أو أعمال ارتجالية، لكنها عملية منظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية ومبادئها المتعددة الموجهة نحو الارتقاء بالإنسان والإنسانية وبذلك فإن الإشراف التربوي عمل منهجي علمي يعتمد الأسس العلمية في حل المشكلات التربوية ذات الارتباط بالعمل الإشرافي.

٢- وجود مستمر للفجوة بين النظرية والتطبيق في الميدان التعليمي التعلمي، فما تعلمه المعلم في الكليات التربوية يختلف عما يواجهه ويطلب منه في الغرفة الصفية المكان الطبيعي لممارسة التعليم. (عايش، ٢٠٠٧: ٣٨)

وتعد عملية الإشراف من العمليات الهامة سواء بالنسبة للمشرفين أو المعلمين ويرجع أهمية هذه العملية للمبررات والدوافع الآتية:

- عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات والطرق اللازمة في عملية التدريس، وعدم إلمامهم بتكنيك وفنيات التدريس التي تحتاج إلى الوقت والخبرة والوسائل التعليمية التي تساعده في التدريس.
- إن كل عمل من الأعمال في جميع الميادين لابد له من مشرف أو أكثر وهكذا مهنة التدريس التي تقوم بتوجيه عقول التلاميذ وتعليمهم لوجود الخبراء من المشرفين وخصوصاً أن المعلم يتعامل مع بشر فهو بحاجة إلى توجيه ورعاية.

- بعض المعلمين يعانون من ضعف في مادة التخصص وكذلك في مستوى إعدادهم للدروس وفي قدراتهم على حفظ النظام داخل الفصول مثل هؤلاء المعلمين يحتاجون للإشراف لتحسين حالهم وتدعيم ثقتهم بأنفسهم وإحياء الطموح المهني لديهم، وهؤلاء يحاول المشرف في تعامله معهم مساعدتهم لاكتشاف نقاط ضعفهم تمهيداً لعلاجها، كما يمدهم بالأفكار البناءة وكذلك يكرر زيارته الصفية لهم مع عرض دورس نموذجية أمامهم. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ٢٢)

وظائف الإشراف التربوي في مصر:

تتنوع وظائف الإشراف التربوي في مصر تتنوع حسب موقع كل مشرف في الهيكل التنظيمي، ويعد تقويم المعلمين والطلاب الوظيفة الأساسية للإشراف (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٤)، وتشمل وظائف الإشراف ما يلي:

أ- **وظيفة إدارية:** حيث يقوم المشرف بدراسة تقارير الموجهين العامين، للوقوف أولاً بأول على مستوى الدراسة في مختلف المراحل وأنواع التعليم، والإشراف في لجان بحث المناهج والكتب، كما يقوم الموجهون العامون للمواد الدراسية بمراجعة الكتب الدراسية القائمة، وإعداد التقارير الشهرية والفترية والسنوية عن نشاط المواد، وإعداد برامج الزيارات الميدانية فيما يتعلق بالمواد الدراسية وتنفيذها ويقوم الموجهون الأوائل بإعداد الخطة العامة لزيارة الفصول والمدارس واعتماد خطط السير لموجهي المواد ودراسة التقارير الواردة إليهم من موجهي المواد الدراسية. (حسين وعوض الله ، ٢٠٠٦: ١٨٤)

ب- **وظيفة إرشادية:** يقوم المشرف باقتراح البحوث والتجارب التطبيقية والإسهام فيها بغرض تطوير المناهج، كما يقوم الموجهون باقتراح المشروعات المتعلقة بإعداد المعلمين اللازمين لتدريس المادة أو المواد الدراسية التي يشرفون عليها وتدريبهم وتقويمهم، واقتراح عقد المؤتمرات والندوات التي تتصل بها والدورات التدريبية التي تعقد للإرتقاء بمستوى هؤلاء المعلمين. (الحلاق ، ٢٠٠٨، ٣٤)

ج- **وظيفة إشرافية:** حيث يقوم المشرف بالزيارات الميدانية للمديريات التعليمية والمدارس بغرض التتبع التربوي للمادة والاجتماع بهيئات التدريس ومناقشة المشكلات والوصول إلى حلول لها (دليل مفاهيم الإشراف التربوي، ٢٠٠٧: ٢٥)، كما يقوم الموجهون العامون باقتراح مستويات الامتحانات التي تناسب المادة أو المواد الدراسية التي يشرفون عليها، ومناقشة مواضع الأسئلة.(حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٤)

د- **وظيفة فنية:** حيث يقوم الموجهون العامون بإعداد برامج الزيارات الميدانية فيما يتعلق بالمواد الدراسية وتنفيذها، مع إعطاء التوجيهات والمقترحات اللازمة للنهوض بشئون المادة الدراسية، كما يقوم الموجهون الأوائل للمواد الدراسية بعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات التدريس، لدراسة ما يتصل بمادتهم من أهداف ومناهج وكتب وطرق ووسائل تعليمية، كما يقوم موجهو المواد الدراسية بالإشراف في إعداد أسئلة الامتحانات العامة، وفحص أسئلة امتحانات النقل، ودراسة نتائجها. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٥)

هـ- **وظيفة تطويرية:** حيث يقوم المشرف بالاتصال بأجهزة تطوير المادة وطرق تدريسها، سواء في الجامعات أو مراكز البحوث والعمل على تعزيز العلاقة بها، كما يقوم الموجهون العامون بالإطلاع على كافة التطورات المتعلقة بالمادة في البلاد المختلفة واقتراح ما يمكن أن يقتبس منها في ضوء فلسفتنا التربوية، واحتياجاتنا، وإمكانياتنا. (السلمي، ٢٠٠٨: ٢٨)

و- **وظيفة متابعة:** بحيث يقوم الموجهون العامون بوضع الخطة لمتابعة كل ما يتعلق بالمادة أو المواد الدراسية وتقويمها، وذلك عن طريق زيارة المديريات التعليمية المختلفة، (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٥)، واختيار عنيات ممثلة لمدارسها بمختلف مراحلها، ودراسة مشكلاتها العامة والخاصة، بقصد اقتراح الأساليب والوسائل العملية الصالحة لحسن أداء هذه المهمة، والتعرف على مستويات الكفاية لهيئات التدريس والتعرف على مستوى نمو التلاميذ. (الشيخي، ٢٠٠٨: ٣١)

ز- **وظيفة تقويمية:** حيث يقوم الموجهون الأوائل بتقويم الامتحانات بأنواعها المختلفة، لمعرفة مدى مسايرتها للمناهج المقررة، والوقوف على مستويات تحصيل التلاميذ، كما يقوم موجهو المواد الدراسية بتقويم العمل بالمدارس، عن طريق عمل الزيارات الميدانية لعدد من المدارس ومتابعة سير العملية التعليمية ومواجهة المشكلات التي تحدث والتغلب عليها. (حسين وعوض الله، ٢٠٠٦: ١٨٥)

إدارة وتنظيم الإشراف التربوي في مصر:

بعد الاطلاع على الهياكل التنظيمية للموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٧٤، ٢٠١٤: مادة ١)، (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٨٨، ١٩٨٨: مادة ٢)، والاطلاع على قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الذي حدد جدول وظائف المعلمين، والاطلاع على القرار الوزاري الذي حدد اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية

في إدارات التعليم والمدارس (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٨، ٢٠٠٤: مادة ١)، والاطلاع على القرار الوزاري رقم ٩٩، لسنة ٢٠١٢م، بشأن ضبط التوجيه الفني (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٩٩، ٢٠١٢: المواد أرقام ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦)، يتضح لنا وجود قيادات فنية واشرافية تختص أساساً بتوجيه المادة الدراسية والإشراف عليها بقصد رفع مستوى هيئات التدريس في اتجاه الأهداف العامة والخاصة بالمرحلة والمادة مع المشاركة في توجيه العملية التعليمية ككل وهذه القيادات يمكن تصنيفها كما يلي:

١) **قيادات فنية إدارية:** تختص أساساً بتوجيه العملية التعليمية ككل وتهدف إلى ربط عناصرها بعضها ببعض، وتوفير الجو الملائم من أجل زيادة فاعليتها وتوجد هذه القيادات الفنية والإدارية على مستويين:

- المستوى المركزي ويتدرج من وكيل الوزارة المختص إلى المدير العام للمرحلة التعليمية، ثم إلى أجهزة كل إدارة كإدارة التوجيه التربوي والتنسيق وإدارة المناهج والكتب وإدارة الامتحانات.
- المستوى المحلي: تتسلسل من مدير المديرية أو الإدارة التعليمية إلى وكيل المديرية ثم إلى مدير المرحلة ومدير المدرسة ووكيلها.

٢) **قيادات فنية تربوية:** تقوم بتوجيه المادة الدراسية والإشراف عليها، أو بتوجيه المرحلة التعليمية والإشراف عليها مع المشاركة في توجيه العملية التعليمية ككل وتوجد هذه القيادات على مستويين:

- المستوى المركزي: بتسلسل من مدراء عام تنمية مواد أو نشاط (مستشاري المواد سابقاً) إلى الموجهين العموم في التخصصات المختلفة.
- المستوى المحلي: ويبدأ من الموجه الأول إلى موجه مادة أو موجه قسم وتتسلسل الهيئات الإشرافية على المستوى المركزي من مستشاري المواد الدراسية، وهم يشغلون قمة الهرم في هذا التنظيم ويعينون أيضاً بقرار من الوزير وتقوم الوزارة باختيارهم من فئة الموجهين العامين، وأن مراكزهم مراكز قيادية ويمثل هؤلاء الشخصيات الهامة في المدارس والإدارات التعليمية، ويقوم كل مستشار بمسئولية على حده مستقلاً عن الآخرين، متعاوناً مع الموجهين العموم كما يقومون أيضاً بالإشراف والتوجيه والتخطيط لأعمال جهازهم إلى جانب تطوير المناهج وطرق التدريس، والكتب الدراسية، وتحديد مستويات الامتحانات وإعداد برامج التدريب، وكذلك يقومون بمتابعة التطورات

الحديثة في ميدان تخصصهم للاستفادة منها.

٣) القيادات الإشرافية: بعد الاطلاع على القرار الوزاري رقم ٢٨، لسنة ٢٠٠٤م، الذي حدد اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في إدارات التعليم والمدارس (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٨، ٢٠٠٤: مادة ١)، والاطلاع على القرار الوزاري رقم ٩٩، لسنة ٢٠١٢م، بشأن ضبط التوجيه الفني (قرار وزير التربية والتعليم رقم ٩٩، ٢٠١٢: المواد أرقام ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٩)، اتضح لنا اختصاصات الوظائف الإشرافية (التوجيه) في إدارات التعليم والمدارس كما يلي:

أولاً: مستشار المادة أو النشاط (مدير عام تنمية مادة أو نشاط): تقع هذه الوظيفة في قطاع التعليم بديوان عام الوزارة، ويختص بالعمل على تعديل المناهج والأنشطة وتطويرها في مختلف مراحل التعليم ونوعيتها، ووضع المواصفات والشروط المطلوبة في الكتب المدرسية والإشراف على مراجعتها وإعداد التقارير عن المتابعة الميدانية بالمراحل المختلفة.

ثانياً: الموجهون العموم: وهم من كبار موظفي التربية والتعليم يتم تعيينهم بقرار من وزير التربية والتعليم ومؤهلات تعيينهم لا تختلف عنها بالنسبة لمستشاري المواد، تقوم باختيارهم من بين الموجهين الفنيين الأول على أساس اختياري بحيث يكونون مسئولون مسئولية مباشرة أمام مستشاري المواد.

ثالثاً: الموجهون الأوائل للمادة: يتولى الموجهون الأوائل الإشراف على توجيه مادة دراسية معينة كما يسند إليهم توجيه هذه المادة في المراحل المختلفة داخل نطاق المديرية التعليمية.

رابعاً موجهو المواد: يتولى موجه المادة على الإشراف على مادة دراسية معينة، وتأتي وظيفة موجه المادة بعد وظيفة الموجه الأول من حيث الترتيب التربوي للقائمين بالإشراف التربوي في المرحلة الإعدادية والثانوية.

خامساً: موجه القسم: وتشغل هذه الوظيفة بالتعيين من وظيفة نظار المدرسة والمدرسين الأوائل وموجهين المواد بشرط ألا تقل مدة بقائهم في أي من هذه الوظائف عن أربع سنوات ويجوز النقل إلى هذه الوظيفة من وظيفة موجه مادة المعادلة لوظيفة موجه قسم، ويشترط أن يكون المرشح حاصلاً على تقدير (ممتاز) في متوسط التقريرين السنوي والتربوي بسنتين من الثلاث سنوات الأخيرة،

على ألا يقل متوسط التقرير الثالث عن (جيد) على ألا تكون قد وقعت عليه أي جزاءات في السنوات الثلاثة الأخيرة.

سادساً: المدرس الأول: تقع هذه الوظيفة في المدارس ويختص شاغل هذه الوظيفة بالتوجيه التربوي لأعمال مادة تخصصه إلى جانب كونه حلقة اتصال بين قطبي العملية التعليمية بين الإدارة المدرسية والإشراف التربوي كما تقع هذه الوظيفة ضمن المجموعة النوعية للوظائف التخصصية للتعليم الدرجة الثانية،كما يعتبر المدرس الأول هو الموجه المقيم في المدرسة بالنسبة لزملائه المدرسين في مادته.

معايير اختيار وترقية المشرفين التربويين في مصر:

إن الموجهين التربويين بوصفهم القادة التربويين في الميدان، تقع على عاتقهم مسئولية تحقيق أهداف السياسة التعليمية بشكل عام والأهداف التربوية لكل مرحلة تعليمية بشكل خاص لذلك نجد أنهم يتواجدون به في المستويات الإدارية المختلفة (الزهيري والسعيد، ٢٠٠٥: ٢١٦)، وقد تم تنظيم عمليات الترقية والاختيار بقرارات وزارية صدرت بهذا الشأن.

أ- معايير اختيار المشرفيين التربويين في مصر:

بعد تعديل القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بقرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ صدرت لائحة تنفيذية جديدة تختص بهذا التعديل، وتلغي قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧، كما حذفت من المادة ٣ في اللائحة السابقة وظيفة التوجية الفني (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣: مادة ٤)، كما حددت هذه اللائحة أنه يتم شغل وظيفة الموجهين عن طريق عميل مسابقة عامة في نطاق كل محافظة من خلال إعلان في صحيفتين يوميتين متسعتا الانتشار على الأقل، ويجب أن يتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفية وشروط شغلها، على أن تتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات بعد موافقة السلطة المختصة مسؤولية الإعلان عن هذه الوظائف خلال شهر يوليو من كل عام، بحيث يتم الانتهاء من شغل هذه الوظائف قبل بداية العام الدراسي بوقت كافٍ (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣: المواد أرقام ٦، ١٠، ١١، ١٢)، وفيما يخص وظائف التوجيه يكون اختيار شاغلي وظيفة موجه من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ)، ووظيفة موجه أول من بين شاغلي وظيفة معلم خبير، ووظيفة موجه عام من بين شاغلي وظيفة كبير معلمين ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة (قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣،

٢٠١٢: مادة ١ "تعديل مادة ٧٨")، ويتم تقييم المتقدمين لوظائف التوجيه من خلال لجنة تُشكل بقرار من السلطة المختصة، بحيث تضم ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء، ويكون التقييم على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتراعي اللجنة عند تقدير هذه المعايير بطاقة وصف الوظيفة، وتنقسم هذه المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات؛ وذلك على النحو الآتي (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٣: مادة ١٠):

١- **التاريخ الوظيفي:** ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والانجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.
٢- **المهارة القيادية:** وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.
٣- **القدرات العلمية والعملية:** وتشمل الخصول على مؤهلات أعلى، والقدرة على إجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة.
٤- **السمات الشخصية:** وتتمثل فيما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، ويحدد لها ١٠ درجات.

وفي هذا الصدد أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى أن أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الاقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، فضلاً عن أنه لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٤٧)، ويرى الباحث أن واقع اختيار المشرفين التربويين به الكثير من الايجابيات التي تساعد على اختيار الاكفاء منهم وتعيينهم بمؤسسات التعليم العام وتتمثل في اشتراط الحصول على شهادة الصلاحية التي تمنحها الأكاديمية المهنية للمعلمين وتشكيل لجنة تضم عناصر فنية وإدارية تتولى عملية الاختيار وتقييم المتقدمين لوظائف التوجيه بناءً على مجموعة من المعايير والقدرات الأمر الذي يشير إلى موضوعية الاختيار، أما جوانب القصور في عملية اغل وظائف ختيار وتعيين المشرفين التربويين فتتمثل اغفال تفضيل الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه لشغل وظائف

التوجيه، واغفال تفضيل الكفاءات الذين لديهم القدرة على عمل البحوث التربوية.

ب- ترقية المشرفيين التربويين في مصر:

وقد حدد القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ شروط الترقية لوظائف التعليم في مصر، وتم تعديلها بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ لتصبح على النحو الآتي (قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣، ٢٠١٢: مادة ١"تعديل مادتي ٨١، ٧٤"):

١- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقي إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها.

٢- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة، او ما في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم. وتخفض المدة البينية للترقية عاماً واحداً للحاصل على الماجستير وعامين للحاصل على الدكتوراه.

٣- الحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة الوظيفة المرقى إليها.

٤- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في الترقية، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات الترقية.

٥- استيفاء برامج التنمية المهنية التي تعقد لهذا الغرض.

وقد حدد القانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ المسار الوظيفي لوظائف التوجيه على النحو الآتي: يتكون جدول وظائف التوجيه من وظائف موجه، وموجه أول، وموجه عام (قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣، ٢٠١٢: مادة ١ "تعديل مادة ٧٨"). وتكون نسب وظائف التوجيه الفني المختلفة إلى وظائف التعليم على النحو المبين بجدول (١):

جدول (١) نسب وظائف التوجيه الفني إلى وظائف التعليم

الوظيفة	العدد وأماكن التواجد
• موجه عام مادة دراسية أو نشاط	• واحد بالمديريات التعليمية
• موجه أول مادة دراسية أو نشاط	• واحد بالمديريات التعليمية • واحد بكل إدارة تعليمية من المستوى الأول
• موجه مادة دراسية أو نشاط	• بالإدارات بواقع موجه لكل ٤٠ عضواً من وظائف المعلمين الواردة بالقانون أو الاخصائيين

(المصدر: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم، ٤٢٨، ٢٠١٣: مادة ٩)

ويرى الباحث أن هناك عدد من الايجابيات لعملية ترقية المشرفين التربويين

تتمثل في الحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة الوظيفة المرقى إليها، وتشجيع المشرفين التربويين لمواصلة الدراسة والتعليم المستمر وذلك بتخفيض المدة البينية للترقية عاماً واحداً للحاصل على الماجستير وعامين للحاصل على الدكتوراه، كما يرى الباحث أن يشترط على المشرفين التربويين المرشحين للترقية أن يقدم بحثاً في أحد موضوعات التعلم يشهد بقدرته على الابتكار، ويخضع لمناقشة لجنة مكونة من رجال التعليم الذين يعلونه في الوظيفة يشكلها وزير التعليم أو المديرية التعليمية حسب الأعمال، كما يجب مشاركة المشرفين التربويين في تنمية مساراتهم الوظيفية والتخطيط لها.

معوقات الإشراف التربوي:

هناك العديد من المعوقات التي تتسبب في إعاقة الإشراف التربوي عن تحقيق أهدافه ولعل من أبرز هذه المعوقات:

أ) المعوقات الإدارية:

كثرة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي وعلى المعلم: العملية التربوية عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وجهد وإخلاص، ومع هذا يكلف المشرف التربوي بزيارة عدد من المعلمين يفوق النصاب المقرر وأحياناً 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 (أمر الله، ٢٠١٣: ١٩٤-١٩٥).

- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلمين. (يونس، ٢٠٠٩: ٥٣)
- ضعف قدرة مدير المدارس على ممارسة الإشراف التربوي. (أمر الله، ٢٠١٣: ١٩٥)

ب) معوقات اقتصادية:

١- قلة توفر الوسائل التعليمية اللازمة لعمليتي التعليم والتعلم.
٢- قلة وجود حوافز مادية للمشرفين والمعلمين. (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٠: ٢٦٤)
٣- قلة توافر المكتبات (أو قلة الكتب) في المدارس وقد ساعد ذلك على عدم الاهتمام بالقراءة ومتابعة الجديد سواء بين الطلاب أو بين المعلمين بل أن المعلمين من لا يغير النشرات التربوية أو عناية أو اهتمام مع أنها أفضل الأساليب الإشرافية وأبلغها. (أمر الله، ٢٠١٣: ١٩٦)

ج) معوقات فنية:

١. عدم تنفيذ بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي.
٢. ضعف كفاية المعلم أو المشرف القليل من المشرفين التربويين يوجد عنده ضعف في

المعلومات أو الشخصية أو التصرف مع المواقف الطارئة أو الخبرة ومثل هذا موجود بين المعلمين بل قيل إن بعض المعلمين دون الكفاية الكيفية وأنهم معلمو ضرورة.

٣. ضعف النمو المهني للمعلم حيث يوجد بين صفوف المعلمين نوعيات يحتاجون إلى صبر وقيادة تربوية متأنية وحازمة.(أمر الله، ٢٠١٣: ١٩٥)
٤. ضعف انتماء المعلم إلى المهنة.
٥. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.
٦. عدم مشاركة المعلمين في التخطيط التربوي لعمليتي التعليم والتعلم. (الحميد، ٢٠٠٦: ٤٨)
٧. صعوبة المناهج.
٨. عدم قناعة المعلم بتوجيهات المشرف. (الغامدي، ٢٠١١: ٦٦)

د) معوقات اجتماعية:

البيئة المدرسية غير الملائمة أحياناً مثلاً وجود المباني المستأجرة التي لا توفر أدوات الأمن والسلامة بها وعدم توافر المعامل والمختبرات اللازمة وعدم توافر الساحات الكبيرة لممارسة الأنشطة الرياضية وعدم توفر المسارح للأنشطة الثقافية والمسرحية. (أمر الله، ٢٠١٣: ١٩٧)

هـ) معوقات شخصية:

١- عدم قدرة بعض المشرفين والمديرين على اتباع الأساليب القيادية المناسبة.
٢- ضعف العلاقة بين كل من المشرفين والمديرين والمعلمين.
٣- ظهور بعض المشاكل الشخصية وتأثيرها على العمل أحياناً. (الحميد، ٢٠٠٦: ٤٨)

ويمكن القول إن الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الإشراف التربوي يعد مؤشراً لضرورة إحداث تغيير وتحول من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، (العمري، ٢٠٠٨: ٣٠)، وذلك من أجل مواجهة تلك المشكلات، وأيضا لكون الإشراف جزءا من عملية التطوير الواسع الذي يحدث في المجتمع المحلى والدولي وبالتبعية ينبغي للإشراف التربوي أن يتطور. (Kotler,ph&Armstrong,G .2001, 47)

الخاتمة:

تناول الباحث واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر من حيث مفهوم ومراحل تطور الإشراف التربوي، وأهداف وأهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه، ثم وظائف الإشراف التربوي في مصر وإدارة وتنظيم الإشراف التربوي ومعايير اختيار وترقية المشرفين التربويين، وأخيراً معوقات الإشراف التربوي.

الدراسة الميدانية

تمهيد

في ضوء تحديد أهداف البحث وصياغة مشكلته وعرض واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام ، واستكمالا لإجراء البحث قام الباحث بعمل دراسة ميدانية يمكن عرضها وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

من خلال المعلومات والبيانات المتجمعة من استجابات عينة الدراسة الميدانية يسعى الباحث إلي تحقيق الهدف التالي: التعرف على واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام من خلال استطلاع رأي عينة البحث حول ذلك.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية صمم الباحث استبانة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

- قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوى ذى الصلة بمجال الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام ، وذلك بهدف صياغة محور الاستبانة.
- جاءت الاستبانة مكونة من محور واحد: اشتمل على اثنان وثلاثون عبارة. وكانت الإجابة على عبارات هذا المحور فى صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثى (كبيرة – متوسطة – قليلة).
- تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محور واحد كالآتي: واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام.

ثالثاً: ثبات وصدق الاستبانة

١. **مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):** وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

- **ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه:** تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجداول التالية:

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور بالدرجة الكلية للمحور

رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٤١٥	٠,٥	١٧	٠,٥٦	٠,٠١
٢	٠,٣٧٢	٠,٥	١٨	٠,٦٠٦	٠,٠١
٣	٠,٤٥	٠,٠١	١٩	٠,٥٣	٠,٠١
٤	٠,٣٧١	٠,٥	٢٠	٠,٤٩٦	٠,٠١
٥	٠,٦	٠,٠١	٢١	٠,٧٢	٠,٠١
٦	٠,٤٣٥	٠,٥	٢٢	٠,٣٨٦	٠,٥
٧	٠,٦	٠,٠١	٢٣	٠,٤٧٢	٠,٠١
٨	٠,٣٩٤	٠,٥	٢٤	٠,٧	٠,٠١
٩	٠,٦٥٥	٠,٠١	٢٥	٠,٥٥٤	٠,٠١
١٠	٠,٤٢٨	٠,٥	٢٦	٠,٤٩٣	٠,٠١
١١	٠,٦٦٣	٠,٠١	٢٧	٠,٥١٧	٠,٠١
١٢	٠,٤٩٧	٠,٠١	٢٨	٠,٥٩	٠,٠١
١٣	٠,٦٢٤	٠,٠١	٢٩	٠,٥٥٣	٠,٠١
١٤	٠,٥٠٣	٠,٠١	٣٠	٠,٤٧	٠,٠١
١٥	٠,٥٦٢	٠,٠١	٣١	٠,٤٦٤	٠,٠١
١٦	٠,٤٤٦	٠,٥	٣٢	٠,٥٧٦	٠,٠١

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥، ٠,٠١ مما يدل علي قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٣٧١ – ٠,٧).

٢. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية V.21(SPSS) Statistical Package for Social Sciences من خلال استخدام طريقة ألفا كورنباخ للاستبانة ككل وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{ن}{ن-1}\left(1-\frac{\text{مج } ع_{ق}^{2}}{ع_{ك}^{2}}\right)$$

حيث ن: عدد مفردات الاستبانه $ع_{ك}^{2}$: التباين الكلى لدرجات الأفراد على الاستبانه

مج $ع_{ق}^{2}$: مجموع تباين درجات الأفراد على كل مفردة من مفردات الاستبانه، والنتائج مبينة بالجدول التالي:

جدول (٣)

قيم معاملات الثبات "ألفا" للاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
الاستبانه ككل	٣٢	٠,٨٧٣

من الجدول السابق: يتضح أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠,٨٧٣، مما يدل علي ثبات الاستبانه.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:

الصدق = √الثبات، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠,٩٣٤ مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.

رابعاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من المشرفين التربويين (الموجهين) بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية للوقوف على أهم آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام ، وتم توزيع الاستبانه وتجميعها واستبعاد الغير مستوفى فيها والغير مكتمل، فبلغت عدد الاستبانة المكتملة والصحيحة (١٠٤) استبانة بنسبة (٦٦,٦٧%) من المجتمع الأصلي، ويمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول التالي:

تم تقسيم الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية إلى ثلاثة قطاعات وفقاً لخريطة مراكز محافظة الدقهلية وهي كالآتي: قطاع الشمال بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع، قطاع الوسط بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع، قطاع الجنوب بنسبة ٥٠ % من جملة الإدارات التعليمية بهذا القطاع.

جدول (٤)

حجم عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي للمشرفين التربويين

الإدارات التعليمية	المجتمع الأصلي	عينة البحث	النسبة المئوية
شرق المنصورة	٢٣	١٧	٧٣,٩١
غرب المنصورة	٢٩	١٩	٦٥,٥٢
طلخا	١٣	١٠	٧٦,٩٢
بلقاس	١٣	٩	٦٩,٢٣
شربين	١٧	١١	٦٤,٧١
أجا	٢٠	١٤	٧٠,٠٠
السنبلاوين	٢٠	١٣	٦٥,٠٠
منية النصر	١٢	٦	٥٠,٠٠
المنزلة	٩	٥	٥٥,٥٦
الإجمالي	١٥٦	١٠٤	٦٦,٦٧

يتضح من الجدول السابق:

- أن إجمالي عينة الدراسة (١٠٤) من المشرفين التربويين (الموجهين) بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية من أصل (١٥٦) موجهاً بنسبة (٦٦,٦٧%).

وبناء على ما تقدم عرضه يمكن اعتبار عينة البحث ممثلة للمجتمع الأصلى.

خامساً: المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS) v.17 Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – قليلة)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا^{2} ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والأهمية النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

كبيرة	متوسطة	قليلة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- **التقدير الرقمي**= ك١ ×٣ + ك٢ ×٢ + ك٣ × ١
- **حساب الوزن النسبي =**

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – قليلة)، على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

- تم حساب قيمة كا^{2} لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (كبيرة – متوسطة – قليلة) بالنسبة للمحور الاستبانه، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^{2} = \text{مجـ} \frac{(ت - ت م)^{2}}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

- نتائج المحور: واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية.

لمعرفة رؤية العينة الكلية للدراسة (المشرفين التربويين) البالغ عددها (١٠٤) حول واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٥)

استجابات المشرفين التربويين حول واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية (ن=١٠٤)

العبارة	البدائل						الوزن النسبي	قيمة كا٢	مستوى الدلالة	الترتيب
	كبيرة		متوسطة		قليلة					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٦٨	٦٥,٤	٣٤	٣٢,٧	٢	١,٩	٢٦٣	٦٢,٨٥	٠,٠١	١
٢	٥١	٤٩	٤٧	٤٥,٢	٦	٥,٨	٢٤٣	٣٥,٨	٠,٠١	١٢
٣	٥١	٤٩	٣١	٢٩,٨	٢٢	٢١,٢	٢٢٨	١٢,٧١	٠,٠١	١٩
٤	٦٦	٦٣,٥	٢٤	٢٣	١٤	١٣,٥	٢٥٠	٤٣,٩٣	٠,٠١	٧
٥	١٢	١١,٥	٣٧	٣٥,٦	٥٥	٥٢,٩	١٥٩	٢٦,٩	٠,٠١	٢٧
٦	٣٢	٣٠,٨	٦٤	٦١,٥	٨	٧,٧	٢٢٣	٤٥,٥٤	٠,٠١	٢٠
٧	٤٨	٤٦,٢	٤١	٣٩,٤	١٥	١٤,٤	٢٣٢	١٧,٤٤	٠,٠١	١٨
٨	٥١	٤٩	٤٠	٣٨,٥	١٣	١٢,٥	٢٣٧	٢٢,٠٦	٠,٠١	١٥م
٩	٧٢	٦٩,٢	٢٢	٢١,٢	١٠	٩,٦	٢٦٠	٦٢,٣٩	٠,٠١	٤
١٠	٤٤	٤٢,٣	٥٥	٥٢,٩	٥	٤,٨	٢٣٨	٣٩,٨٣	٠,٠١	١٤
١١	٤٠	٣٨,٥	٤٥	٤٣,٣	١٩	١٨,٣	٢٢٠	١٠,٩٨	٠,٠١	٢٢
١٢	٧١	٦٨,٣	٢٥	٢٤	٨	٧,٧	٢٦١	٦١,٣	٠,٠١	٣
١٣	٥٧	٥٤,٨	٣٥	٣٣,٧	١٢	١١,٥	٢٤٣	٢٩,٢١	٠,٠١	١٢م
١٤	٤٤	٤٢,٣	٥٠	٤٨,١	١٠	٩,٦	٢٣٣	٢٦,٨٥	٠,٠١	١٧م
١٥	٤٧	٤٥,٢	٤٨	٤٦,٢	٩	٨,٧	٢٣٧	٢٨,٥٢	٠,٠١	١٥
١٦	٤٦	٤٤,٢	٤٧	٤٥,٢	١١	١٠,٦	٢٣٤	٢٤,٢٥	٠,٠١	١٦
١٧	٥٧	٥٤,٨	٣٩	٣٧,٥	٨	٧,٧	٢٤٧	٣٥,٤٤	٠,٠١	٩م
١٨	٧٠	٦٧,٣	٢٨	٢٦,٩	٦	٥,٨	٢٦٢	٦١	٠,٠١	٢
١٩	٥٩	٥٦,٧	٣٣	٣١,٧	١٢	١١,٥	٢٤٥	٣١,٩٨	٠,٠١	١١
٢٠	٢٦	٢٥	٤٣	٤١,٣	٣٥	٣٣,٧	١٩١	٤,١٧	٠,٠١	٢٦
٢١	٣٩	٣٧,٥	٤٩	٤٧,١	١٦	١٥,٤	٢٢٢	١٦,٥٢	٠,٠١	٢١
٢٢	٦٥	٦٢,٥	٣٢	٣٠,٨	٧	٦,٧	٢٥٦	٤٨,٨٣	٠,٠١	٦
٢٣	٢٦	٢٥	٤٩	٤٧,١	٢٩	٢٧,٩	١٩٧	٩,٠٢	٠,٠٥	٢٥
٢٤	٢٦	٢٥	٥٣	٥١	٢٥	٢٤	٢٠١	١٤,٥٦	٠,٠١	٢٤
٢٥	٥٩	٥٦,٧	٣٦	٣٤,٦	٩	٨,٧	٢٤٨	٣٦,١٤	٠,٠١	٨
٢٦	٥١	٤٩	٣٦	٣٤,٦	١٧	١٦,٣	٢٣٣	١٦,٧٥	٠,٠١	١٧
٢٧	٥٤	٥١,٩	٣٩	٣٧,٥	١١	١٠,٦	٢٤١	٢٧,٤٨	٠,٠١	١٣
٢٨	٥٩	٥٦,٧	٣٥	٣٣,٧	١٠	٩,٦	٢٤٧	٣٤,٦٤	٠,٠١	٩
٢٩	٦٧	٦٤,٤	٢٩	٢٧,٩	٨	٧,٧	٢٥٧	٥١,٦	٠,٠١	٥
٣٠	٤٩	٤٧,١	٤٤	٤٢,٣	١١	١٠,٦	٢٣٧	٢٤,٦	٠,٠١	١٥م
٣١	٣٥	٣٣,٧	٥٣	٥١	١٦	١٥,٤	٢١٨	١٩,٧٥	٠,٠١	٢٣
٣٢	٦٠	٥٧,٧	٣٢	٣٠,٨	١٢	١١,٥	٢٤٦	٣٣,٥٤	٠,٠١	١٠

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:
جاءت استجابات المشرفين التربويين حول واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات رقم (٦)، (١٠)، (١١)، (١٤)، (١٥)، (١٦)، (٢٠)، (٢١)، (٢٣)، (٢٤)، (٣١)، وذلك لصالح البديل **(متوسطة)**، وفي العبارة رقم (٥) لصالح البديل (قليلة)، وفي باقي العبارات لصالح البديل **(كبيرة)** حيث جاءت قيمة كا^{2} دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ ودرجات حرية =٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) " **يتابع المشرف التربوي خطة عمل المعلم**" في المرتبة الأولى في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٢٦٣).

ويرى الباحث أن زيارة المشرف التربوي للمعلم في الصف الدراسي وبناءً على مشاهدته لسير الحصة يقوم بالإطلاع على خطة عمل المعلم التي أعدها وملاحظته مدى مطابقة ما جاء فيها مع ما تم تنفيذه خلال الحصة من تسلسل في عرض الأهداف والأنشطة والوسائل وتنفيذها وتقويمها ثم مناقشة ما جاء فيها والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على تعديلها أو تلافيها.

- جاءت العبارة رقم (١٨) " **يحدد المشرف التربوي جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين**" في المرتبة الثانية في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٢٦٢).
- جاءت العبارة رقم (١٢) " **يهتم المشرف التربوي بالتطورات المستجدة في المناهج الدراسية ونقلها إلى المعلمين**" في المرتبة الثالثة في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(٢٦١).
- جاءت العبارة رقم (٢٣) " **يسعى المشرف التربوي إلى توفير ما يلزم من تسهيلات مادية تساعد في تطوير الإشراف التربوي**" في المرتبة الخامسة والعشرين في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(١٩٧).
- جاءت العبارة رقم (٢٠) " **يتصل المشرف التربوي بأجهزة تطوير المادة وطرق تدريسها، سواء في الجامعات أو مراكز البحوث**" في المرتبة السادسة والعشرين في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس

التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(١٩١).

- جاءت العبارة رقم (٥) " **يشارك المشرف التربوي في عملية إعداد الجدول المدرسي**" في المرتبة السابعة والعشرين في ترتيب واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها(١٥٩).

ويتضح مما سبق أن واقع الإشراف التربوي يتناسب ويتلائم مع حاجات مدارس التعليم الثانوي العام إلا أنه في ضوء الاتجاهات المعاصرة وفي ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي لا يكتفي بذلك بل لابد من النهوض بالإشراف التربوي وتطويره حتى يتحقق نتائج أفضل وهذا لا يأتي إلا من خلال توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير نظام الإشراف التربوي.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج هى على النحو الآتى:

١-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشرفين التربويين حول واقع الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية في معظم العبارات لصالح البديل تتحقق بدرجة كبيرة.

٢-نتيجة الاهتمام بتطوير الإشراف التربوي بمدارس التعليم الثانوي العام من جانب المشرفين التربويين جاءت نتائج الدراسة الميدانية تؤكد علي أهمية متابعة المشرف التربوي خطة عمل المعلم، وكذلك تحديده جوانب القوة والضعف في أداء المعلمين، وتؤكد ايضا على اهتمام المشرف التربوي بالتطورات المستجدة في المناهج الدراسية ونقلها إلى المعلمين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الوثائق الرسمية

١- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم ٩٣ (٢٠١٢). بشأن تعديل أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم.

٢- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ (٢٠١٣). بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٣٩ لسنة ٢٠١٢.

٣- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٨٨ (١٩٨٨). بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة أجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات بتاريخ ٤/١٧.

٤- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٨ (٢٠٠٤). بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الاشرافية في

الإدارات التعليمية والمدارس، القاهرة، مكتب الوزير.

٥- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٧٤ (٢٠١٤). بشأن تشكيل لجنة للصحة والبيئة بكل مدرسة ومديرية تعليمية بتاريخ ٢/١٧.

٦- قرار وزير التربية والتعليم رقم ٩٩ (٢٠١٤). بشأن ضوابط التوجيه الفني بتاريخ ٣/٢.

٧- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠).

ب – الكتب العربية والمترجمة

٨- أمر الله، سهام محمد (٢٠١٣). **الاشراف التربوي**، القاهرة، مؤسسة حورس الدولية.

٩- البابطين, عبدالعزيز (٢٠٠٤). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، الرياض، مكتبة العبيكان.

١٠- البدري، طارق (٢٠٠١). **تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي**، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.

١١- حسين، سلامة عبد العظيم وعوض الله، سليمان عوض الله (٢٠٠٦). **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي**، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

١٢- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه، (٢٠٠٠). **الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة**، ط٢، الرياض، مطابع الفرزدق.

١٣- سيسالم، روضة، وآخرون (٢٠٠٧). **الإشراف التربوي في فلسطين**، فلسطين، مكتبة آفاق.

١٤- عايش، أحمد (٢٠٠٧). **تطبيقات في الإشراف التربوي**، الأردن، دار المسيرة للنشر.

١٥- فيفر، ايزابيل ودنلاب، جين (١٩٩٧). **الإشراف التربوي على المعلمين "دليل لتحسين التدريس"** – ترجمة محمد عيد ديراني، ط٢، الأردن، دار مجدلاوي للنشر.

١٦- نبهان، يحيى محمد (٢٠٠٧). **الإشراف التربوي بين المشرف، المدير، المعلم**، الأردن، دار صفاء للنشر.

ج- الدوريات والمجلات العلمية

١٧- الزهيري، إبراهيم والسعيد، عبدالعظيم (٢٠٠٥). "واقع الإشراف التربوي في مصر وسلطنة عمان وسبل تطويره في ضوء الاتجاهات الحديثة"، **مجلة كلية** التربية، جامعة المنصورة، ج (٢)، ع (٥٩)، ص ٢١٦.

ه- الرسائل العلمية

١٨- الجعيد، نوره سعيد (٢٠٠٢) الكفايات التعليمية اللازمة لمشرفه اللغة الانجليزية بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

١٩- الحلاق، دينا يوسف (٢٠٠٨). متطلبات تطوير الاشراف التربوي في المرحلة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

٢٠- الحميد، ماجد (٢٠٠٦). فاعلية برنامج الإشراف التربوي في التربية الفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود.

٢١- الرشيد، خالد (٢٠٠٠). تقييم أساليب الإشراف التربوي المستخدمة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس لواء البادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت بالمفرق.

٢٢- السلمي، نايف معتاد (٢٠٠٨). درجة اسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٢٣- الشمري، فواز هزاع (٢٠٠٧). أهمية ومعوقات استخدام المعلمين للتعليم الالكتروني من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة جده، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٢٤- الشيخي، محمد عمر (٢٠٠٩). واقع الإشراف التربوي على تعليم التعبير في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٢٥- عثمان، هناء حسن (٢٠١٣). معايير الإشراف التربوي لرياض الاطفال في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة بنها.

٢٦- العمري، علي ابراهيم (٢٠٠٨). الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي عند تطبيقه للورش التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

٢٧- الغامدي، تركي صالح (٢٠١١). فاعلية استخدام التطبيقات الالكترونية في الإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

٢٨- القحطاني, حميد. (٢٠٠٥). المشكلات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية كما يراها المشرفون

التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٢٩- مصلح ، إيمان علي (٢٠١١). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في ضوء تجارب بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

٣٠- المقيد، عاهد (٢٠٠٦). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين في وكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة.

٣١- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩). توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

32- Dennis, L., Treslan .(2009). ***Educational Supervision in A Transformed School Organization***, Canada Faculty of Education, Memorial University of Newfoundland.

33- Kapusuzoglu, Saduman .(2010). ***Roles of Primary Education Supervisors in Training Candidate Teachers on Job***, TURKEY. Abant Izzet Baysal University, Department of Educational Sciences, 14280, Bolu.

34- Kotler, ph & Armstrong, G. (2001). ***Principles of marketing*** , ninth edition ,U.S.A, Prentice Hall