مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية "دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ محمد إبراهيم طالع آل المشايخ عسيري

ماجستير السياسات التربوية – كلية التربية

جامعة الملك خالد بأبها

إشراف

د/ رضا عبد البديع السيد

أستاذ مساعد بقسم القيادة والسياسات التربوية

بكلية التربية جامعة الملك خالد بأبها

المجلد (٩٠) العدد أكتوبر (ج٢) ٢٠٢٤م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، والكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي عند قيامه بتنفيذ السياسات التعليمية، وإلى بيان متطلبات قيام المشرف بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية. وتم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث، الذي تكون من (١٥٣) مشرفا تربويا من إدارة تعليم محايل عسير ومكاتبها التعليمية الأربعة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بواقع (٧٩) مشرفا، وقد أسفر البحث عن نتائج من أهمها: أن واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية كان بدرجة عالية جدا، والتعاون بين المشرف التربوي والمدرسة بشأن رفع مستوى التحصيل الدراسي للطالب كان عاليا جدا، إضافة إلى ظهور بعض المعوقات أثناء قيام المشرف التربوي بعمله، تمثلت بدرجة عالية في قلة البرامج النوعية لإعداد المشرف التربوي، وبين البحث بعض المتطلبات، من أهمها حاجة المشرف التربوي إلى امتلاك المعرفة التخصصية التربوية العميقة، والتي تمكنه من أداء عمله بطريقة مميزة، وأثر واضح.

الكلمات المفتاحية: *دور المشرف – السياسات التعليمية – الإشراف التربوي*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

Abstract:

The aim of the research is to identify status quo the role of the educational supervisor in the implementation of educational policies and to reveal the difficulties facing the educational supervisor and to indicate the requirements needed by the educational supervisor when implementing educational policies. The descriptive method based on the questionnaire was used as a data collection tool from the research community, which consisted of 153 supervisors from the Department of Education of Mahayel Asir and its four educational offices. A simple random sample of 79 supervisors was selected. The research showed the most important results, the most important of which is that status quo the role of the educational supervisor in the implementation of educational policies was very high. The cooperation between the supervisor and the school in raising the level of academic achievement for the student was very high. Some difficulties appeared to the supervisor during his work, which were to a high degree in the weakness of the distinctive training programs to prepare the educational supervisor. The research showed several requirements, the most important of which is the need of the educational supervisor for deep educational specialized knowledge, which makes his work a distinctive impact in the educational field.
***Keywords**: supervisor's role - educational policies - educational supervision.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

المحور الأول: المدخل إلى البحث

المقدمة:

يحظى التعليم في جميع دول العالم بأهمية بالغة ومكانة عظيمة، من حيث الضخ المالي الكبير والاهتمام بمؤسساته والعمل على تطوير أنظمته وتحسين بيئاته وتجويد مخرجاته، باعتباره المحور الأساس في عجلة التطور والتنمية في جميع المجالات. فإكساب العنصر البشري المعرفة اللازمة والمهارة الضرورية وطريقة الحصول عليها، وكيفية استخدامها وتطويرها والعمل على توفيرها وإنتاجها، وفق أهداف محددة ورؤى مستقبلية مستهدفة، هي عوامل تؤدي إلى إتقان العمل وتطويره وتجويده في أي مجال من المجالات، سواء الثقافية أو العلمية أو الاجتماعية أو غيرها، وأيضا تشكل أهمية ومكانة عالمية مرموقة للدولة بين مصاف الدول المتقدمة والمنتجة للمعرفة وليست المستهلكة لها فقط.

ولأجل أن يحقق المجتمع الأهداف والغايات المرجوة من خلال عمليات التعليم، قامت الدول على صنع سياسات تعليمية ووضع أطر عامة تتضمن مبادئ وقواعد وتعليمات وتنظيمات موجهة لعملية التعليم، وحددت مسؤوليات معينة ومختلفة لجميع العاملين في التعليم، سواء مشرف تربوي أو مدير أو معلم أو طالب، أو غيرهم، وبما يضمن سير العملية التعليمية والتربوية في الاتجاه المرغوب. إضافة إلى تحديد آليات وطرق يتم من خلالها تنفيذ تلك السياسات التعليمية، وتطبيق القواعد والتنظيمات والتعليمات والتي من شأنها السير بالعمليات داخل النظام التعليمي نحو النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف المرسومة.

وقد حددت السياسات التعليمية بما تحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات وتنظيمات، مهام وواجبات العاملين في النظام التعليمي بكافة فئاتهم ومسمياتهم ومستوياتهم، فمدير المدرسة، مثلا، لديه مهام ومسؤوليات حددتها السياسة التعليمية وأوضحت وبينت كيفية تنفيذها وتأديتها على الوجه المطلوب والعمل وفقها، أيضا للوكيل والموجه الطلابي والمعلم، والطالب وولي الأمر، مهام وأدوار يناط بهم القيام بها وتأديتها حسب ما وردت في السياسة التعليمية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

والجدير بالذكر، أن فاعلية السياسة التعليمية الموجودة، ووضوحها، يؤدي إلى نجاح عملية تطوير التعليم وإصلاحه، فهي التي توجه العمل وتقود عملية التخطيط التربوي بنجاح وفاعلية، وأي خلل أو ضعف في بناء السياسة التعليمية أو تنفيذها سينعكس سلبا على التعليم وعملياته ونتائجه (الحربي، ٢٠١٩).

إضافة إلى أن السياسات التعليمية تحوي مبادئ وأطر عامة ومجملة، كونها تهتم بالنظام التعليمي بشكل كامل، وعملية تنفيذ هذه السياسات تتطلب قدرا من المعرفة التفصيلية بالوظيفة التي يشغلها الفرد والمهام والمسؤوليات التي يجب عليه تأديتها، وتحتاج إمكانيات وأدوات لضمان عملية التنفيذ بالشكل الصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

كذلك نجد أن تنفيذ السياسات التعليمية عملية متعددة الاتجاهات، وتنطوي على تفاعل مستمر بين واضعي السياسات والمستفيدين والمنفذين، مثل الإدارات على مختلف المستويات والعاملين في المدارس (المديرين والمعلمين وما إلى ذلك). ومن أجل التنفيذ الفعال لسياسة التعليم، يجب أن تكون هذه السياسة لها ما يبررها جيدا، وتقدم حلا منطقيا ومجديا لمشكلة قائمة، وتشرك المهتمين والمعنيين بها في عملية التنفيذ وكيفية ذلك، والأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها (Viennet and Pont, ٢٠١٧).

ومن الدعائم والركائز الأساسية والهامة في دعم وتحسين وتطوير عناصر ومكونات النظام التعليمي وعملياته التربوية والتعليمية، وضمان وصولها لتحقيق الأهداف المنشودة قدر الإمكان، هي عملية الإشراف التربوي، فالمشرف التربوي يؤثر ويهتم بجميع المكونات للنظام التعليمي، البشرية منها أو المادية، من معلمين ومديرين وطلاب وبيئة مدرسية ومناهج ووسائل تعليمية وطرق تدريس وأساليب تقويم وتجهيزات مدرسية ومصادر تعلم وغيرها.

وتأتي الحاجة للمشرف التربوي من خلال دوره في مساعدة المعلمين في تطوير أدائهم من خلال التأكد من تنفيذ المناهج الدراسية وإيصال المعارف والمعلومات للطلبة بالطرق الصحيحة والمناسبة، وعليه فقد تطورت وتنوعت الأدوار التي يقوم بها المشرف

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

التربوي والمهام التي يؤديها، فأصبح قائدا تربويا مسؤولا عن تطوير المناهج الدراسية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وزيادة فاعلية المدرسة في أداء دورها التعليمي والتربوي (بشايرة، ١٩٩٢).

ويعمل المشرف التربوي وفق سياسات تعليمية خاصة تحوي أنظمة وقواعد وتعليمات ولوائح منظمة لكافة جوانب عمله، سواء العمل الإداري أو العمل الفني، والذي هدفه تطوير الممارسات التعليمية والتربوية وتحسين وتجويد نوعية التعليم ومخرجاته، فهو يقوم بالعمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم، واتخاذ الأساليب المساعدة على التعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها، كما يعد المشرف التربوي حلقة وصل بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه، فيكتسب أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها في متابعة العملية التربوية ومواجهة مشكلاتها، ووضع الحلول المناسبة لها (الحنيطي، ٢٠٢١).

ويهدف المشرف التربوي إلى الارتقاء بالعمليات التعليمية ، وفق ما تقتضيه السياسة التعليمية وتهدف إليه، وما تتضمنه من وظائف ومهام وأدوار للمشرف التربوي، انطلاقا من كون المشرف التربوي يعمل في إطار مجموعة من العمليات المستمرة التي حددتها هيئة مختصة تسمى وحدة الإشراف التربوي، في إدارات التعليم، والتي تسعى لتقديم الدعم الكافي لمنسوبي الميدان التعليمي والتربوي لتحسين الأداء المهني والتربوي وتحقيق الأهداف التربوية (المرشود والعوهلي، ٢٠٢٠).

وعليه فإنه يناط بالمشرف التربوي القيام بتنفيذ السياسات التعليمية والمتعلقة بمهامه ومسؤولياته وأدواره، سواء منها الإدارية أو الفنية، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية قدرات المعلمين المهنية والمعرفية والأدائية، ومساعدة مديري المدارس على أداء مهامهم بجودة عالية، ومتابعة تطوير المناهج، أضف إلى ذلك المساعدة في تحسين البيئة المدرسية والسعي لتوفير الإمكانيات، للراحة النفسية للمعلمين والطلاب، وغير ذلك مما يتوجب عليه تجاه عمله الإشرافي، ليتم ممارسة العمليات التعليمية والتربوية بشكل مريح يؤدي إلى نتائج مرغوبة ويحقق أهداف منشودة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

واستنادا على ما سبق جاءت فكرة إجراء هذا البحث للكشف عن واقع دور المشرف التربوي وآليات العمل المطلوبة منه لتنفيذ السياسات التعليمية.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

بناء على الدور الهام والتأثير الكبير الذي يقوم به المشرف التربوي، والذي يشمل كافة عناصر العملية التربوية والتعليمية. فالمشرف التربوي ناقل للمعرفة والخبرة والمهارة، وعليه الدور الكبير لإكسابها للمعلم والمدير، والتأكد من تطبيقها بالشكل الذي يضمن الحصول على نتائج ذات جودة عالية، وفي الوقت نفسه داعم ومساند لجميع منسوبي المدرسة.

ولأن مهام وأدوار المشرف التربوي تتعلق مباشرة بالعملية التعليمية وعناصرها، كان من الضروري البحث في تلك المهمات والأدوار وكيفية أدائها على الوجه المطلوب، كون الغاية الكبرى في التعليم هي إعداد مواطن صالح يستطيع دخول معترك الحياة والتعامل مع المتغيرات–بعد توفيق الله–بما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة (المغيدي، ١٤٣٤).

إضافة إلى ما ذكره عايش (٢٠٠٨) من أن هناك مهام إدارية وفنية يجب على المشرف التربوي القيام بها وفق ما جاءت به التعليمات والأنظمة والتي تضمنتها السياسات التعليمية.

وكذلك أوصت دراسة آل ثامر (٢٠٢١) بعقد اجتماعات دورية بين المشرفين التربويين لمناقشة سبل وآليات تفعيل السياسات التربوية، وكذلك أوصت بتزويد المشرفين التربويين بخطط حديثة وآليات متطورة تساهم في أداء أدوارهم وبشكل أكثر سهولة. أيضا ورد من ضمن توصيات دراسة السعيدي (٢٠٢٠) ضرورة العمل على إكساب المشرفين التربويين المهارات اللازمة للقيام بمهامهم الإشرافية سواء الفنية أو الإدارية، وفق ما هو مرسوم ومخطط له.

واستنادا على الأهمية الكبيرة التي منحتها وزارة التعليم للمشرف التربوي من خلال وجود جهاز خاص للإشراف التربوي له تنظيماته وأدواته وآلياته وصلاحياته، وصدور أدلة إرشادية للمشرف التربوي توضح طريقة السير في أداء العمل والأدوار المطلوبة منه وتنفيذ

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

المهام المسندة له، وذلك إيمانا من الوزارة بضرورة متابعة ومساندة ودعم وتطوير وتقويم العمليات التعليمية والتربوية في الميدان التعليمي من خلال الشخص المؤهل علميا ومعرفيا وتربويا وفنيا.

مما سبق جاء هذا البحث للكشف عن الدور المناط بالمشرف التربوي القيام به لتنفيذ السياسات التعليمية، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

١-ما واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية؟

٢-ما معوقات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية؟

٣-ما متطلبات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية؟

أهداف البحث:

١- التعرف على واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية.

٢- الكشف عن المعوقات التي تواجه المشرف التربوي عند تنفيذ السياسات التعليمية.

٣- توضيح متطلبات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعا هاما ومؤثرا في العمليات التربوية والتعليمية، ومدى فاعليتها وسيرها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به المشرف التربوي في توجيه الممارسات التعليمية والتربوية لأداء أفضل ونتائج أجود. وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (١٤٤٤) في توصيتها بأن دور الإشراف التربوي في البيئة التعليمية بكافة مكوناتها المادية والبشرية دور بالغ الأهمية، وبناء عليه يحتاج جهاز الإشراف إلى الدعم الكبير من الوزارة والتفعيل له بأقصى درجة واهتمام حتى يتم تحقيق المعرفة والمهارة المطلوبة لاقتصاد المعرفة.

إضافة إلى ما ذكرته دراسة البوات (٢٠٢٢) من خلال التوصية بضرورة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات التقنية بشكل كبير والقدرة على توظيف التكنولوجيا بشكل مناسب وكامل. أيضا، أوصت دراسة البلوي (٢٠١١) بأنه يجب العمل على تنمية الكفاءات المهنية للمشرفين التربويين بما يتناسب مع التطورات العلمية والتربوية الحديثة والمتسارعة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

وتتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث:

في تسليط الضوء على آليات تنفيذ المشرف التربوي لمهامه الإدارية والفنية والتي تضمنتها السياسات التعليمية، إضافة إلى المساهمة في زيادة التراكمية المعرفية، وإمكانية كونه مرجع لأصحاب القرار.

وتتمثل **الأهمية التطبيقية** في: الاستفادة من هذا البحث في مساعدة المشرف التربوي في ممارسة مهامه الإشراقية بشكل أكثر دقة ووضوح. بجانب تقديم رؤية واضحة لأصحاب القرار حول إمكانية التغيير أو التحسين في أدوار المشرف التربوي بما يضمن فاعليته. فتح المجال لإجراء دراسات بحثية في مجالات الإشراف التربوي المتعددة.

مصطلحات البحث:

الدور:

الدور لغة:

هو "الاضطلاع أو القيام بمهمة" (المنجد الأبجدي، ١٩٨٧، ص٤٥١).

وعرفه Websters Dictionary (١٩٩٣) بأنه: "الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد" (ص٨٦٢).

الدور اصطلاحا:

ذكر أحمد (٢٠٠٦) بأنه: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، ويترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مختلفة." (ص١٥٦).

كذلك يمكن القول بأن الدور هو:" الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون" (نشوان، ٢٠٠١، ص٢٠٩).

ويقصد بالدور في هذا البحث: مهام ومسؤوليات وأعمال المشرف التربوي، والمنصوص عليها في الأنظمة واللوائح والتعاميم والأدلة، والمطلوب منه القيام بها.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

المشرف التربوي:

"خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة" (دليل المشرف التربوي، ١٤١٩، ص٩٥).

وكذلك عرفته بليل (٢٠١٩) بأنه: من تسند له مهمة الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو المهني والتربوي والتعلم الذاتي، بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية، بقصد النهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها.

وذكر كامل (١٩٨٣) بأن **المشرف التربوي:** "شخص لديه القدرة على إحداث التغيير المرغوب في العملية التعليمية عن طريق الممارسة" (ص١٤).

ويُعرف **المشرف التربوي إجرائيا** بأنه: الشخص المؤهل علميا وتربويا والذي يعمل لتحسين وتطوير العملية التعليمية بكافة عناصرها، وتجويد المخرجات، وفق تخطيط مسبق للوصول إلى الأهداف المرغوبة.

السياسة التعليمية:

يتمثل مصطلح السياسة التعليمية في: "عملية رسم الخطوط العامة الأساسية للنظام التعليمي وتحديد لها بشكل يحقق الأهداف العامة للتربية" (الحربي، ٢٠٠٧، ص١٧).

وعرفها حكيم (٢٠١٢) بأنها: "مجموعة من الأهداف والاتجاهات والمبادئ التي يقوم عليها التعليم، والمحددة لإطاره العام ونظمه المختلفة" (ص١٦٨).

وعند محمد (٢٠١٠) **السياسة التعليمية** هي: "مجموعة من المبادئ والأسس والمعايير التي تحكم نشاط قطاع التعليم، وتوجه حركته داخل إطار من العلاقات المتفاعلة مع مؤسسات المجتمع الأخرى، وتتحكم في عمليات اتخاذ القرارات التعليمية وتنفيذها" (ص٣).

ويمكن أن تُعرف **السياسة التعليمية إجرائيا** بأنها: القوانين والتعليمات والأنظمة التي توجه وتنظم العمل داخل النظام التعليمي نحو السير لتحقيق الأهداف المنشودة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على التعرف على واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق إجراءات البحث في الفصل الثاني من العام ١٤٤٥هـ.

الحدود المكانية: إدارة التعليم في محافظة محايل عسير، وجميع مكاتب التعليم التابعة لها وعددها (٤) مكاتب.

الحدود البشرية: جميع المشرفين التربويين في إدارة تعليم محايل عسير ومكاتبها التعليمية.

المحور الثاني: أدبيات البحث

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية المشرف التربوي

يشكل المشرف التربوي حجر أساس وركيزة كبرى في جهاز الإشراف التربوي بأكمله، ولذلك يجب أن يكون على دراية معرفية عميقة ويملك مهارات عالية في التعامل والاتصال مع الآخرين، ومقومات علمية وفنية وسلوكية ومهارية تمكنه من تنفيذ السياسة التعليمية بما تحويه من تعليمات ومبادئ ونظم وقوانين، من خلال التهيئة لبيئة تعليمية وتربوية مناسبة، وتطوير أداء جميع عناصر العملية التعليمية للوصول إلى المخرجات المرغوبة.

مفهوم المشرف التربوي:

المشرف التربوي هو ذلك الشخص الذي يملك الخبرة الواسعة والدراية المعرفية العميقة والوعي الكبير، ويعمل على تنمية روح التعاون بين الجميع، وتفعيل العمل التشاركي، والرفع من مهارات الاتصال الفعال، ويفتح مجالات الحوار والنقاش الهادف من أجل التأثير في سلوكيات وممارسات المعلمين ومديري المدارس، واستثارة ما لديهم من أفكار إبداعية، وتحفيزهم ودفعهم إلى العمل الجيد والإنجاز المميز (أبو عابد، ٢٠٠٥).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ذكر المغيدي (١٤٣٤) بأن المشرف التربوي هو الذي مهمته أداء عملية تربوية قيادية إنسانية مخطط لها، تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال توفير المناخ الملائم والإمكانات المادية والفنية اللازمة.

كما أن المشرف التربوي يقوم بعملية تشاركية تتم من خلال أعمال وممارسات تهدف إلى تذليل الصعوبات، وتقديم الدعم، للارتقاء بمدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية التعلمية (عايش، ١٤٣٠).

مما سبق يتضح بأن المشرف التربوي هو ذلك الفرد المؤهل علميا وتربويا ومهنيا، والذي يخطط لتوفير متطلبات للمدرسة، مادية أو بشرية حسب إمكانياته وقدراته وفعالية علاقاته واتصالاته، وتقديم الدعم للتطوير والتحسين لبناء عمل تربوي تعليمي مميز، يتم من خلاله الوصول إلى تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

أهمية المشرف التربوي:

من ركائز نجاح المؤسسات التعليمية في تأدية المهام التربوية والممارسات التعليمية، وتحقيق أهدافها وجود مشرف مؤهل ومميز، فهو الذي يرسم الخطط ويوضح الأهداف ويعمل على تذليل العقبات ومنح الفرص وتقديم الدعم بأشكاله المختلفة، من أجل عمل متقن تكون نتائجه مبهرة.

ويرى عايش (١٤٣٠) أهمية المشرف التربوي في نقاط، منها:

١- أن العملية التربوية والتعليمية هي عملية منظمة لها نظرياتها ومدارسها الفكرية ومبادئها المتعددة، وعليه فإن المشرف التربوي يقوم بعمل منهجي علمي يعتمد الأسس العلمية في حل المشكلات التربوية والتعليمية ذات الارتباط بالعمل الإشرافي.

٢- الإنسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين، ومن هنا تأتي الحاجة للمشرف التربوي كونه مستشارا مشاركا، وداعما ومكملا لعمل المعلم ومتمما له.

٣- التحاق معلمين لديهم ضعف في التأهيل التربوي بالعمل في مهنة التدريس، يتطلب وجود مخطط ومدرب ومرشد لهم، وهذا ما يحتم وجود المشرف التربوي المتمكن والمؤهل (ص٣٩).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

وأشار الأحمدي والفكي (٢٠١٨) إلى أهمية المشرف التربوي من خلال:

١- أن المشرف التربوي نافذة الإدارة التعليمية إلى المدارس، لمعرفة تفاصيل الممارسات التربوية والتعليمية، من خلال التقارير الميدانية التي يرفعها المشرفون التربويون، وما يتم بناء على ذلك من إجراءات وقرارات تعزز النواحي الإيجابية وتعالج نواحي القصور.

٢- حاجة المعلمين إلى الاطلاع على المستجدات التربوية والتعليمية المستمرة من خلال المشرف التربوي.

٣- عمليات التقويم التي تتم من قبل المشرفين التربويين، تساهم في تحسين وتطوير الأداء للمعلمين من خلال الاطلاع عليها ومناقشتها.

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعمل على الرفع من كفاءة العاملين في المدرسة، بناء على عمليات تقويم شاملة يقوم بها المشرف التربوي.

مهام المشرف التربوي:

تعددت مهام ومسؤوليات المشرف التربوي، مع التطورات الحديثة في هذا المجال، فلم يعد الاهتمام الأكبر للمعلم وأدائه، أو مدير المدرسة وعمله -وإن كان هو الأساس- ولكن اتسعت رقعة الاهتمام ليشمل عناصر ومكونات العملية التعليمية والتربوية، فأصبح المشرف يهتم بالمنهج بصفة عامة من أهداف ومقررات دراسية واستراتيجيات تدريس ووسائل تعليمية وطرق تقويم وغيرها، وكذلك بالطالب نفسه واحتياجاته وميوله وقدراته، أضف إلى ذلك الاهتمام بالبيئة المدرسية ومصادر ووسائل التعلم.

ويقسم عايش (١٤٣٠) مهام المشرف التربوي إلى:

أولا: مهام إدارية:

وهذه تتمثل في متابعة المشرف التربوي للأعمال الإدارية للمعلم ومدير المدرسة، مثل الإعداد الكتابي من قبل المعلم، وسجلاته الخاصة بأعماله وأعمال طلابه، وخطط وسجلات مدير المدرسة، بالإضافة إلى أعمال المشرف نفسه ذات الطابع الإداري، مثل السجلات والملفات والتقارير وغيرها. ومن أهم الأعمال الإدارية للمشرف التربوي ما يلي:

١- شؤون الطلاب:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ويتم من خلال الإشراف على عملية قبول الطلاب ومتابعة سجلاتهم وملفاتهم، ومتابعة الانتظام والانضباط الطلابي، ومتابعة تنظيم وسير الاختبارات، أيضا متابعة عمليات التوجيه ورعاية الطلاب، وغيرها.

٢- شؤون المعلمين:

ويتمثل في متابعة انتظام وانضباط دوام المعلمين، إضافة إلى متابعة الالتزام بالضوابط والتعليمات المنظمة للعمل، كذلك تلمس حاجات المعلمين والعمل على تلبيتها والرفع من مستوى العلاقات الإيجابية الإنسانية بين العاملين، متابعة الملفات والسجلات الخاصة بالمعلمين والعاملين في المدرسة.

٣- الشؤون المالية للمدرسة:

من خلال التأكد من سلامة الإجراءات المالية المتبعة وخاصة ما يتعلق بعمليات الصرف المالي وتدقيقها. متابعة وتقويم عمل اللجان المالية في المدرسة، وتوضيح مهامها ورفع التقارير الخاصة بها.

٤- التواصل:

متابعة وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التعليمية، وتحتوي على أمور تتعلق بتنظيم المراسلات الخطية وإدارتها، وتنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية.

٥- التقييم الختامي:

وتتم تمهيدا لإصدار الحكم واتخاذ القرارات التي تساهم في ضبط وتوجيه سير العمليات داخل المدرسة.

ثانيا: مهام فنية:

وهذه المهام موجهة لتحسين الممارسات العملية الفنية من قبل المعلم والمدير والتي تتكامل مع المهام الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أبرز هذه المهام ما يلي:

١- العمل على تنمية المعلمين مهنيا وتحسين وتطوير الأداء وتجويد المخرجات.

٢- متابعة توظيف المقررات الدراسية بالشكل الذي يضمن الاستفادة المثلى منها حسب الأدلة والأنظمة.

٣- دراسة وتحليل خطط وبرامج المدارس وتقديم التغذية الراجعة لمديري المدارس.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

٤- دراسة ومتابعة تنفيذ الخطط التنفيذية للمقررات والمعدة من قبل المعلمين وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين للتحسين والتطوير.

٥- العمل على تحسين وتطوير استراتيجيات التدريس وطرق التقويم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

٦- متابعة ورعاية فرص النمو المتكامل والشامل للمتعلمين.

وتحدث المغيدي (١٤٣٤) عن مهام المشرف التربوي وذكر منها:

١- مساعدة المعلم على فهم أهداف التعليم والمدرسة والمادة، وبيان كيفية صياغة الأهداف التعليمية وطرق تحقيقها.

٢- دراسة العوامل التي تعيق عملية التعلم لدى الطالب، والعمل بمشاركة ذوي الاهتمام على تذليل وحل تلك الصعوبات أو العوائق.

٣- متابعة ودعم وتشجيع وتحفيز المعلمين لاستخدام الوسائل التعليمة بالطرق التي تؤدي إلى فاعلية ذلك.

٤- التوزيع العادل للمعلمين على المدارس، بما يضمن توفير بيئة مريحة يتم فيها ممارسة العمليات التعليمية بشكل فاعل.

العمليات الأساسية للمشرف التربوي:

من أهم العمليات الأساسية للمشرف التربوي، كما ذكرها الزايدي وقدال (٢٠١٩) ما يلي:

١- التخطيط والتنظيم:

فالتخطيط عنصر أساسي لتحقيق الأهداف، ويعني وضع الخطط والمستهدفات وتحديد البرامج والزمن وأدوات التقويم وبرامج العلاج، فكلما كانت عملية التخطيط متقنة وعلى الأساس الصحيح، تضمنت المشروعات التربوية نسبة عالية من الأهداف المحققة.

والتنظيم يشمل الاتصال بين الإشراف والإدارات، والتنسيق الشامل بين الأجهزة المعنية والهيئات، لتوفير المستلزمات الضرورية والخدمات المساندة والجدولة المطلوبة والفئات المستهدفة وغير ذلك.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

٢- التدريب: ويشمل بيان أسس ومبادئ العمل التربوية والكفايات والمهارات اللازمة، عن طريق اللقاءات أو الندوات.

٣- التقويم والمتابعة: ويتمثل في قياس أثر الجهود المبذولة مع المعلمين والطلاب، ومدى الاستفادة منها في الأداء وتحقيق التقدم المأمول، وتعد المتابعة الميدانية للأداء والنتائج هي العنصر المهم في هذه العملية.

وخلاصة القول بأن المشرف التربوي أصبح يهتم وبشكل شامل بما يؤثر في العملية التعليمية، سواء ممارسات فنية أو إدارية، أو إمكانيات مادية أو بشرية. وعلى ذلك أصبح يناط بالمشرف التربوي مهام متعددة ومتنوعة للتأكد من السير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: الإطار الفكري للسياسات التعليمية.

تشكل السياسات التعليمية خارطة طريق للعمل في النظام التعليمي، يتم من خلالها بيان آليات العمل وطرقه ووسائله وأدواته وأهدافه، ومن خلالها يتم العمل بصورة منظمة ومسار واضح للحصول على مخرجات وفق التطلعات المأمولة والمنشودة والمحققة للغايات المرسومة والمحددة.

مفهوم السياسة التعليمية:

أوضح دياب (٢٠١٨) بأنها: "عملية ديناميكية مرنة وقابلة للتطبيق، لها وظيفتها التفسيرية والتوجيهية لمسار العمل، تحوي أهدافا وخططا واضحة، وكذلك إجراءات تنفيذها"(ص٣٦٤).

أيضا عرفها المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢٢) بقوله: "بأنها تتمثل في الأنظمة واللوائح والمبادئ التي تشكل الإطار العام للعمل داخل النظام التعليمي في الدولة" (ص١٠٦).

ويمكن القول بأن السياسة التعليمية عبارة عن: "الموجهات التي تقود النظام التعليمي، وتحدد مراحله ونظمه وأهدافه ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وتصبح إطارا مرجعيا لقضايا التعليم ومشكلاته." (بكر، ٢٠٠٢، ص٢).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

وعلى ذلك، فالسياسة التعليمية تعتبر خطوط عريضة توجه سير النظام التعليمي بما تتضمنه من تعليمات وأسس ونظم وقواعد ومبادئ، هدفها السير بالعمليات التعليمية والتربوية قدما لتحقيق الأهداف المخطط لها.

أهمية السياسة التعليمية:

تستمد السياسة التعليمية أهميتها من ارتباطها الوثيق بالسياسة العامة للدولة، ولكونها موجهة لقطاع التعليم ونظامه، والذي يتعامل مع الإنسان ونشاطاته المختلفة، وتأثير ذلك على المجتمع. ويمكن ذكر أهمية السياسة التعليمية في النقاط التالية:

١- تستمد السياسة التعليمية أهميتها كونها تسهل عملية صنع واتخاذ القرارات على المستوى الإداري، وتشكيل الخطط القائمة والمقترحة، والعمل على تنظيم وتوجيه النظام التعليمي، وتوفير الوقت والجهد والمال على كافة الأصعدة الإدارية والفنية (غنايم، ٢٠١٨، ص٢١).

٢- العلاقة الوثيقة بين السياسة التعليمية والتنمية الشاملة للدولة، فهناك ترابط حتمي بين التعليم والتنمية الشاملة، فالتخطيط لتطوير التعليم يرتبط به التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها (الزهيري، ٢٠٠٨، ص١٩٤).

٣- تعمل السياسة التعليمية في مضمونها على المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات وحاجات المجتمع وبخاصة سوق العمل (صيام، ٢٠١٢، ص٥٧).

وقد ذكر الحريري (٢٠١٦) أن السياسة التعليمية تعتبر المنظم للعملية التعليمية من خلال:

١- ما تسهم به من تخطيط للمراحل التعليمية وقطاعاتها.

٢- رسم أهداف واضحة وطموحة لكل مرحلة.

٣- وضع خطط زمنية لتحقيق التقدم نحو بلوغ الأهداف

٤- تحديد الأطر والمبادئ والقيم التي تسير وفقها العملية التعليمية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

خصائص السياسة التعليمية:

هناك ميزات وخصائص للسياسة التعليمية ذكرتها عيد (٢٠١٣) منها:

١- **الموضوعية:** تستند السياسة التعليمية إلى فلسفة التربية المنبثقة من فلسفة المجتمع، والمعبرة عن موروثه الثقافي وتطلعاته المستقبلية، ومن هنا تغيب عنها السمة الذاتية المرتبطة بالأشخاص.

٢- **التطويرية:** وتعني أن السياسة التعليمية تخضع لقدر من التطور، يجعلها تتواكب مع جملة المتغيرات المجتمعية.

٣- **التحديد والوضوح:** تعنى السياسة التعليمية بتعيين الاختيارات التربوية الأساسية التي يتفق عليها المجتمع، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها وصياغتها بوضوح تام حتى يسهل تنفيذها.

٤- **الشمولية:** تهتم السياسة التعليمية بالنظرة الكلية والإطار العام في المسألة التعليمية، ولذلك تتجنب الاسهاب في الجزئيات والتفصيلات التي تشكل قيودًا على حركة العاملين.

٥- **المعيارية:** تعنى السياسة التعليمية بتناول قضايا تربوية معاصرة، وتعكس مجموعة من القيم الإنسانية التي تسعى إلى تحقيقها السياسات التعليمية كافة، والتي تعتبر معيارا للتربية والتعليم(ص٢٩).

وظائف السياسة التعليمية:

للسياسات التعليمية وظائف عامة من أبرزها ما أوجزه الشهوان (٢٠١٢) فيما يلي:

١- أنها تحكم العمل التعليمي داخل المجتمع وتعتبر مرجعا ترجع إليه المؤسسات التعليمية في حل المشكلات التي تواجهها.

٢- تمنع الاجتهادات والازدواجية في القرارات، وتصبح المرجع الأساس الواجب اتباعه.

٣- تربط الأنشطة التعليمية بالأهداف، مُا يؤدي إلى تنسيق الجهود المختلفة (ص٤١٥).

٤- توفير الوقت والجهد والمال على المستويات الإدارية والفنية.

٥- توفير قدر من الثبات والاستقرار الذي لا يتغير بتغير الأفراد.

٦- توفير أسس واضحة لتقويم الخطط القائمة والمقترحة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية:

انطلاقا من مكانة المملكة العربية السعودية، وكونها قبلة المسلمين ومنبع الرسالة المحمدية السمحة، وكونها تتخذ الإسلام دينا ومنهجا وشريعة ودستورا، فقد جاءت سياسة التعليم مؤكدة على تربية النشء على أسس متينة من الإيمان بالله ربا وبالإسلام دينا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا ورسولا، وترسيخ نظرة الإسلام للكون والحياة والانسان، وأن ما في هذا الكون مسخر للإنسان للقيام بما أوجبه الله عليه من الخلافة في الأرض، وأن ما يجري فيه هو بقدر الله وحكمته و مشيئته .

وقد جاءت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، واضحة المعالم ومستقرة الأصول، كونها تمثل الإطار العام للتخطيط والتوجيه والإدارة للنظام التعليمي كاملا، بما تحويه من أهداف عامة ومرحلية، وأحكام عامة تتماشى مع التغيرات المحتملة، وتحوي الوثيقة تسعة أبواب تشمل على الأسس العامة للتعليم، وغاياته وأهدافه العامة، ومراحله، ووسائل التربية والتعليم، وعمليات تمويل التعليم، وغير ذلك مما له علاقة بالتعليم والمستفيدين منه بكافة فئاتهم (الألمعي، ١٤٣٠).

الجذور التاريخية لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية:

ذكر حكيم (٢٠١٢) بأن الجذور التاريخية للسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، بدأت بإنشاء المديرية العامة للمعارف في عهد الملك عبد العزيز رحمه الله عام ١٣٤٤هـ في مكة المكرمة. ويعد قيام مديرية المعارف هي اللبنة الأولى في بناء السياسة التعليمية للمملكة. وكانت بداية الدراسة في غرة شهر محرم عام ١٣٤٥هـ وبأربع مدارس هي:

المدرسة التحضيرية والابتدائية بالشامية، وسميت بالعزيزية.

المدرسة التحضيرية والابتدائية بالمعلاة، وسميت بالسعودية.

المدرسة التحضيرية والابتدائية بالشبكية، وسميت بالفيصلية.

المدرسة التحضيرية والابتدائية بالمسعى، وسميت بالرحمانية.

وتم تطبيق أول مقرر دراسي ١٣٤٥هـ، وأعده الشيخ / كامل القصاب. وكانت الدراسة في بداية العهد السعودي تنقسم إلى مرحلتين، مرحلة تحضيرية مدتها ٣ سنوات، ومرحلة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ابتدائية مدتها ٤ سنوات، وفي عام ١٣٦١هـ، تم دمج المرحلتين في مرحلة واحدة سميت بالمرحلة الابتدائية ومدتها ٦ سنوات. وصدر عن المديرية نظام المدارس، بعد إقراره من المقام السامي عام ١٣٤٧هـ، والذي تكون من ٨٨ مادة موزعة على ٧ أبواب، وبعدها صدر النظام الثاني عام ١٣٥٧هـ والمكون من ١٩٦ مادة مقسمة إلى ١١ فصلا (ص١٧).

وجاءت اللبنة الثانية لبناء السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية، عندما صدر الأمر الملكي عام ١٣٤٦هـ بالموافقة على نظام مجلس المعارف، والذي من مهامه إقرار موازنة إدارة المعارف العمومية، والموافقة على تعيين المدرسين، والاشراف على المدارس ودراسة حالة الكتاتيب وتقديم تقرير عنها، واختيار الكتب المدرسية للمدارس الحكومية، وسن الأنظمة التعليمية (حكيم، ٢٠١٢، ص١٩٣).

أخذت السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية في التشكل شيئا فشيئا إلى أن صدرت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية عام ١٣٩٠هـ عن اللجنة العليا لسياسة التعليم. وكانت تلك الوثيقة هي الإعلان الرسمي الذي يتصل بالأسس والمبادئ والأهداف للنظام التعليمي في المملكة وكل ما يتعلق به، وضمت الوثيقة ٢٣٦ بندا، جاءت في ٩ أبواب مشكلة الإطار العام للنظام التعليمي في الحاضر والمستقبل (حكيم، ٢٠١٢، ص١٩٦).

الدراسات السابقة

دراسة السهلي (٢٠١٩): بعنوان: تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية "استراتيجية مقترحة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تطوير السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والوقوف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية، ومن ثم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

مجتمعها، والذي تم تمثيله بعينة بلغت (٣٠٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن واقع السياسات التربوية في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه تطوير السياسات لتربوية في الجامعات السعودية، وأخيرا أظهرت النتائج وجود موافقة على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات السعودية.

دراسة الغرابي (٢٠١٩):بعنوان: دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلم. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيا. وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة بحجم (٨٣) مشرفا وقائدا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيا جاء بدرجة كبيرة جدا.

دراسة السعيدي (٢٠٢٠): بعنوان: دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت "دراسة ميدانية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام في الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) مشرف تربوي، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الإشراف التربوي يلعب دورا كبيرا في تطوير التنمية المهنية للمعلمين. وجود بعض الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي أثناء القيام بمهامه. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التنظيم الإداري لصالح الإناث.

دراسة آل ثامر (٢٠٢٣): بعنوان: واقع مشاركة المشرفين التربويين في رسم السياسات التربوية في منطقة عسير. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في الأبعاد التالية: (المشاركة في الإعداد والتخطيط لرسم السياسات التربوية، المشاركة في تنفيذ القرارات، المتابعة والتقييم لتنفيذ السياسات) في منطقة عسير، والتعرف على التحديات التي تعيق مشاركة المشرفين التربويين في رسم السياسات التربوية في منطقة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

عسير. وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث بلغ حجم العينة (٢١٠) مفردة من المشرفين التربويين، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مشاركة المشرفين التربويين في الإعداد والتخطيط والمتابعة والتقييم لتنفيذ السياسات التربوية كان بدرجة مرتفعة، بينما هناك تحديات تواجه المشرفين التربويين في المشاركة في رسم السياسات التربوية، منها مركزية اتخاذ القرارات، وضعف التواصل مع الجهات العليا، وضعف الدور التوجيهي بأهمية المشاركة في رسم السياسات التعليمية، وغيرها.

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث هدف كل دراسة: هدفت دراسة السهلي (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع السياسات التربوية للعملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع في الجامعات السعودية، بينما دراسة الغرابي (٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيا، في حين هدفت دراسة السعيدي (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام في الكويت، وجاء الهدف من دراسة آل ثامر (٢٠٢٣) للتعرف على واقع الإشراف التربوي في الأبعاد التالية: (المشاركة في الإعداد والتخطيط لرسم السياسات التربوية، المشاركة في تنفيذ القرارات، المتابعة والتقييم لتنفيذ السياسات) في منطقة عسير.

ونلاحظ أن الأهداف في الدراسات السابقة جاءت حول دور المشرف التربوي والسياسات التعليمية في قضايا تربوية وتعليمية متباينة.

من حيث منهج الدراسة المستخدم وأداة الدراسة: جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث عينة الدراسة: تنوعت عينات الدراسة، حيث كانت في دراسة السهلي(٢٠١٩) أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكانت في دراسة الغرابي(٢٠١٩) مشرفين وقادة مدارس، بينما كانت في دراسة السعيدي(٢٠٢٠) مشرفين تربويين، في حين أنها في دراسة آل ثامر(٢٠٢٣) مشرفين تربويين.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

من حيث النتائج: نلاحظ أن الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي في مختلف قضايا العملية التعليمية هو دور كبير ومؤثر بدرجة عالية. أيضا هناك معرفة من قبل المهتمين بالشأن التربوي التعليمي بتأثير السياسة التعليمية في مختلف الممارسات والقضايا التعليمية.

أوجه الشبه بين البحث أو الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بأنواعه، وكذلك أداة الدراسة أو البحث وهي الاستبانة. وتناول السياسات التربوية والتي هي أشمل وأعم من السياسات التعليمية التي تتحدث عنها هذه الدراسة. إضافة إلى بيان مصطلح الدور سواء لغة أو اصطلاحا، وتوضيح مشاركة المشرفين في تنفيذ القرارات والتي هي جزء من السياسات التعليمية.

أوجه الاختلاف بين البحث أو الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

في هذا البحث نحاول التعرف على دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، وتسليط الضوء على مهامه ومسؤولياته وممارساته لتنفيذ الأنظمة والتعليمات واللوائح والقوانين المتعلقة بالنظام التعليمي والموجهة للعمل داخل الميدان التربوي والتعليمي. والتعرف على المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام المشرف التربوي أثناء تنفيذه للسياسات التعليمية، وبيان المتطلبات الهامة والتي تساعد وتدعم المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية بصورة مميزة وفاعلة وذات أثر إيجابي في الميدان التربوي التعليمي.

المحور الثالث

إجراءات البحث ومنهجه:

منهج البحث

اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي، لمناسبته لطبيعة البحث والذي يستهدف التعرف على واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمة. ويقصد بالمنهج الوصفي كما عرفه عبيدات (٢٠٠٣، ص٣١٠) بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة".

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المشرفين التربويين (بنين)، والذين يمارسون العمل الإشرافي، في إدارة تعليم محايل عسير والمكاتب الأربعة التابعة لها، وعددهم (153) مشرفا، حسب الإحصائية الصادرة من قسم شؤون المعلمين في الإدارة، والشؤون المدرسية في مكاتب التعليم.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، بواقع (79) مشرفا من الإدارة ومختلف مكاتب التعليم.

أداة البحث:

الأداة المستخدمة في هذا البحث هي الاستبانة، ومن النوع الخماسي، ويمكن تعريفها كما يلي: "تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابتها، أو الآراء المحتملة، أو بفراغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مناسبا، أو يعتقد بأنه هو الإجابة"(العساف، ١٤٢٧، ص٣٤٢). ولتصميم الاستبانة سيتم الاطلاع على دراسات سابقة مشابهة لهذه الدراسة والتي استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. وسترتكز الاستبانة على ثلاثة محاور، بناء على تساؤلات البحث وهي:

١- واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية.

٢- المعوقات التي تواجه المشرف التربوي عند تنفيذ السياسات التعليمية.

٣- متطلبات تنفيذ المشرف التربوي للسياسات التعليمية.

تحقق الباحث من الخصائص السيكومترية لهذا الاستبيان على النحو التالي:

صدق أداة البحث: للتأكد من صدق أداة البحث:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان المكون من (٣٠) عبارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة البالغ عددهم (٢١) محكما، وتم أخذ آرائهم وتحديد مدى ملائمة المحاور لطبيعة البحث، ومدى ملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة للعبارات، وإضافة وتعديل ما يرونه مناسبًا أو الحذف، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (٨٠%) فأعلى. وتم الأخذ بآراء المحكمين حيث لم يتم استبعاد أي محور من محاور الاستبيان فيما عدا إعادة الصياغة لبعض العبارات، واستبعاد عبارة واحدة. وتم تعديل صياغة بعض العبارات حتى تتناسب مع أفراد عينة البحث، وحذف عبارة واحدة، ليصبح عدد عبارات الاستبيان (٢٩) عبارة في الاستبيان الأخير ويمكن الرجوع للشكل النهائي للاستبيان بالملاحق.

صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في الاستبيان. وتوضح الجداول التالية نتائج ذلك:

جدول (١) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة العبارة ودرجة المحور الأول (واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية) في الاستبيان.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٥٦٩	٦	**٠.٨١٣
٢	**٠.٧٧٣	٧	**٠.٧٠٣
٣	**٠.٨٨٣	٨	**٠.٧٧٤
٤	**٠.٧٠٥	٩	**٠.٦٤٤
٥	**٠.٨٠٨	١٠	**٠.٨٥٥

** معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١ **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من النتائج المعروضة في جدول (١) أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحور في المحور الأول تراوحت ما بين (٠.٥٧، إلى ٠.٨٨) وكانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

جدول (٢) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة العبارة ودرجة المحور الثاني (المعوقات التي تواجه المشرف التربوي عند تنفيذ السياسات التعليمية) في الاستبيان.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٤٧٨	٦	**٠.٧٣٤
٢	**٠.٥٦٠	٧	**٠.٧٢٣
٣	**٠.٨٢٧	٨	**٠.٧٣١
٤	**٠.٧٤٠	٩	**٠.٧٧١
٥	**٠.٧٤٥	١٠	**٠.٦٤١

** معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١ **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من النتائج المعروضة في جدول (٢) أعلاه، بأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحور في المحور الثاني تراوحت ما بين (٠.٤٨، إلى ٠.٨٣) وكانت جميعها دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١).

جدول (٣) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة العبارة ودرجة المحور الثالث (متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية) على الاستبيان.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠.٧٤٤	٦	**٠.٨٦٠
٢	**٠.٦٥٣	٧	**٠.٧٧٠
٣	**٠.٦٨٩	٨	**٠.٧٧٢
٤	**٠.٦٣٠	٩	**٠.٦٨٠
٥	**٠.٦٨٤		

** معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١ **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يلاحظ من النتائج المعروضة في جدول (٣) أعلاه، بأن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والمحور في المحور الثالث تراوحت ما بين (٠.٦٣ إلى ٠.٨٦) وكانت جميعها

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١). وهذا يدل على صدق محاور الأداة (الاستبيان) وصدق الأداة ككل.

ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل حيث بلغت قيمته (٠,٧٩). كما تم حساب قيم ثبات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة ويوضح الجدول (٤) نتائج ذلك.

جدول (٤) قيم معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	معاملات ثبات ألفا-كرونباخ
واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسة التعليمية	٠.٩٠٧
المعوقات التي تواجه المشرف التربوي عند تنفيذ السياسات التعليمية.	٠.٨٧٧
متطلبات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية.	٠.٨٧٨
جميع فقرات الاستبيان	٠.٧٩٢

وتشير هذه القيم الى معاملات ثبات مرتفعة للاستبيان ومحاوره الثلاثة.

المعيار الإحصائي لتحديد واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية:

وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الموافقة حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من ١: ٥)، وتم حساب المدى (٥- ١ =٤)، والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (٤/٥ = ٠.٨)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٥) المعيار الإحصائي لتحديد دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية لدى العينة

م	المتوسط الوزني	المستوى
١	من (١) إلى – أقل من (١.٨)	درجة ضعيفة جدا
٢	من (١.٨) إلى – أقل من (٢.٦)	درجة ضعيفة
٣	من (٢.٦) إلى - أقل من (٣.٤)	درجة متوسطة
٤	من (٣.٤) إلى – أقل من (٤.٢)	درجة عالية
٥	من (٤.٢) إلى - (٥)	درجة عالية جدا

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

إجراءات البحث:

مراعاة الأدبيات وأخلاق البحث العلمي.

إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية.

مراسلة الجهات ذات العلاقة لأخذ الموافقة على تطبيق البحث.

التواصل مع الفئة المعنية بالتطبيق، وتوضيح الهدف من البحث وأهميته.

المعالجة الإحصائية:

تمت عن طريق إدخال بيانات الاستبانة في الحاسب الآلي واستخدام برامج التحليل الإحصائي spss، واستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور وعبارات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي بين مفردات الاستبانة ومحاورها.

المحور الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور البحث، والعبارات المكونة لكل محور، وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

في الجدول (٦) عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل محور من محاور أداة البحث، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة لأداة البحث (الاستبيان) ككل:

جدول (٦)

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية	٤.١٦٩٦	٠.٦١٩٦٣	عالية جدا
معوقات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية	٣.٥٦٤٦	٠.٦٤٨٨٧	عالية
متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية	٤.١٩٢٧	٠.٦٩٤٧٣	عالية جدا
(الأداة) الاستبيان ككل	٣.٩٧٥٦	٠.٤٠٢٦٧	عالية

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

يتضح من الجدول (١ – ٦) أن المتوسط الحسابي لأداة البحث بلغ تقريبا (٤)، وبانحراف معياري (٠.٤) وبدرجة عالية. وجاء محور المتطلبات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٩) وانحراف معياري (٠,٦٩) وبدرجة عالية جدا، وحل محور الدور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (٠,٦٢) وبدرجة عالية جدا، بينما جاء محور المعوقات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦٥) وبدرجة عالية.

وفيما يلي عرض وتفسير لنتائج البحث من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور من محاور أداة البحث (الاستبيان) وكذلك للمحور ككل، كما يلي:

عرض وتفسير نتائج المحور الأول:

والذي يجيب عن السؤال الأول: **ما واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية**، وللإجابة عن ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا المحور، وأيضا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول ككل:

والجدول (٧) أدناه، يوضح تلك النتائج:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (واقع الدور)، وللمحور ككل

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

جدول (٧)

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة العبارة
٦	يتعاون المشرف التربوي مع المدرسة في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.	٤.٥١	٠.٦٦	١	عالية جدا
٧	يدعم المشرف التربوي المعلمين في تطبيق أساليب تدريسية مناسبة.	٤.٤٢	٠.٥٩	٢	عالية جدا
١	يعد المشرف التربوي خطة للعمل الإشرافي الخاص به.	٤.٤١	٠.٧٣	٣	عالية جدا
٩	يساند المشرف التربوي المدرسة في بناء خطة التحسين بناء على نتائج التقويم المدرسي.	٤.٣٤	٠.٧٧	٤	عالية جدا
٢	يطلع المشرف التربوي على كافة أنظمة العمل التربوي التعليمي.	٤.٢٩	٠.٨٢	٥	عالية جدا
٥	يدعم المشرف التربوي المدرسة في تحقيق مؤشرات التقويم المدرسي.	٤.٢٨	٠.٨٠	٦	عالية جدا
٨	يمارس المشرف التربوي أساليب إشرافية متنوعة مناسبة.	٤.٢٧	٠.٧٦	٧	عالية جدا
١٠	يدعم المشرف التربوي تنفيذ الخطط الدراسية المطورة في المدارس.	٤.١٤	٠.٨٩	٨	عالية
٣	يعمل المشرف التربوي بصورة تكاملية مع تقارير المشرفين السابقين في نفس المجال.	٣.٧٦	١.١٠	٩	عالية
٤	يسهم المشرف التربوي في توفير الكادر البشري (مدير-موجه طلابي-معلم..) الذي تحتاجه المدارس حسب الأنظمة.	٣.٢٩	١.٣٦	١٠	عالية
	المحور ككل (الدور)	٤.١٧	٠.٦٢	-	عالية جدا

يتبين من الجدول (٧) أعلاه، أن واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية جاء في مجمله بدرجة (عالية جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور (واقع الدور) ككل (٤.٢) تقريبا، بانحراف معياري (٠.٦٢).

كما يظهر من نتائج الجدول أن درجات العبارات التي توضح واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية جدا) و (درجة عالية)، بمتوسطات حسابية بدأت من (٤.٥١) وانتهت بـ (٣.٢٩) وبانحرافات معيارية من (٠.٦٦) إلى (١.٣٦).

ونلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن سبع عبارات من عبارات محور (الدور) كانت بدرجة (عالية جدا)، جاء في مقدمتها العبارات (٦، ٧، ١، ٩)، على الترتيب، حيث كانت العبارة (٦) في المقدمة، والتي تنص على أنه "يتعاون المشرف التربوي مع المدرسة في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب" بمتوسط حسابي (٤.٥١)، وانحراف

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

معياري (٠.٦٦)، ويرى الباحث أن ارتفاع درجة العبارة (٦) يعود إلى الحرص الكبير والاهتمام المشترك والتعاون المثمر والعمل بروح الفريق الواحد بين المدرسة والمشرف التربوي من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطالب وتحقيق الأهداف المنشودة. تلاها العبارة (٧) والتي نصت على أنه "يدعم المشرف التربوي المعلمين في تطبيق أساليب تدريسية مناسبة" بمتوسط حسابي (٤.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، والسبب في أن درجة العبارة (٧) عالية جدا من وجهة نظر الباحث، يعود إلى الجهد العالي والعمل المميز الذي يقوم به المشرف التربوي من أجل تطوير الأداء المهني للمعلمين، وأيضا فاعلية بعض برامج الدعم والتطوير المنفذة.

جاء بعدها العبارة (١) والتي نصها "يعد المشرف التربوي خطة للعمل الإشرافي الخاص به" بمتوسط حسابي (٤.٤١)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، بعد ذلك جاءت العبارة (٩) والتي تنص على أنه "يساند المشرف التربوي المدرسة في بناء خطة التحسين بناء على نتائج التقويم المدرسي" بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٧). ويتضح من النتائج بأن الفروق في متوسطات العبارات السبع التي حصلت على درجة عالية جدا، بسيطة جدا، مما يعني بأن هناك شبه اتفاق من أفراد العينة على تلك العبارات.

كذلك نلحظ من النتائج أن ثلاث عبارات من عبارات محور (الدور) كانت بدرجة (عالية)، وكانت العبارة (٤) والتي تنص على أنه "يسهم المشرف التربوي في توفير الكادر البشري (مدير–موجه طلابي–معلم..) الذي تحتاجه المدارس حسب الأنظمة" هي أقل العبارات بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٣٦)، ويرى الباحث بأن السبب في ذلك ضعف ومحدودية الصلاحيات التي يمتلكها المشرف التربوي، وأن العمل في ذلك يتم وفق جهود وعلاقات المشرف التربوي العملية والذاتية.

ويعزو الباحث ارتفاع درجة محور دور المشرف في تنفيذ السياسات التعليمية ككل، إلى ما يتمتع به المشرفون التربويون من معرفة علمية عالية، وممارسات عملية مناسبة ومرنة، وحرص على العمل الجيد وفق الأنظمة واللوائح الصادرة.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة آل ثامر (٢٠٢٣) والتي أكدت أن مشاركة وعمل المشرفين التربويين في الإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم لتنفيذ السياسات التربوية كانت

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

بدرجة مرتفعة. ومع نتائج دراسة السعيدي (٢٠٢٠)، والتي كان من أهم نتائجها أن الإشراف التربوي يلعب دورا كبيرا في تطوير التنمية المهنية للمعلمين، إضافة إلى دراسة الغرابي (٢٠١٩) والتي أكدت في نتائجها على أن دور المشرف التربوي في دعم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنيا جاء بدرجة كبيرة جدا.

عرض وتفسير نتائج المحور الثاني:

والذي يجيب عن السؤال الثاني: **ما معوقات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية**، وللإجابة عن ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا المحور، وأيضا تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل، والجدول (٨) يوضح تلك النتائج:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (المعوقات)، وللمحور ككل.

جدول (٨)

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة العبارة
٢	قلة البرامج النوعية في تأهيل المشرف التربوي.	٤.٠٩	٠.٩٥	١	عالية
١	ضعف الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي.	٤.٠٦	١.٠٥	٢	عالية
١٠	زيادة عدد المسندين للمشرف التربوي.	٣.٩٩	١.٠٢	٣	عالية
٩	كثرة الأعمال المطلوبة من المشرف التربوي.	٣.٩٦	٠.٩٧	٤	عالية
٧	ندرة مشاركة المشرف التربوي في رسم السياسات التعليمية.	٣.٨٧	١	٥	عالية
٥	ندرة وجود خطة إشرافية مشتركة بين المشرف التربوي والمدرسة.	٣.٥٣	١	٦	عالية
٦	ضعف تقدير المسؤولين في المدارس لدور المشرف التربوي.	٣.٢٩	١.٠٣	٧	متوسطة
٣	ضعف المهارات التقنية اللازمة عند المشرف التربوي.	٣.٠٦	١	٨	متوسطة
٨	ضعف مواكبة المشرف التربوي للتطورات الحديثة في مختلف المجالات.	٢.٩١	١.٠٩	٩	متوسطة
٤	ضعف مهارات الاتصال عند المشرف التربوي.	٢.٨٧	١.٠٥	١٠	متوسطة
	المحور ككل	٣.٥٦	٠.٦٥	-	عالية

يظهر من الجدول (٨) أعلاه، أن معوقات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، جاء في مجمله بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور (المعوقات)

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ككل (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٦٥). وهذا يدل على شبه اتفاق من أفراد العينة حول وجود معوقات تواجه المشرف التربوي عند قيامه بتنفيذ السياسات التعليمية.

كما يظهر من نتائج الجدول أن درجات العبارات التي توضح معوقات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية) و (درجة متوسطة)، بمتوسطات حسابية بدأت من (٤.٠٩) وانتهت بـ (٢.٨٧) وبانحرافات معيارية من (٠.٩٥) إلى (١.٠٥).

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن ست عبارات من عبارات محور (المعوقات) كانت بدرجة (عالية)، جاءت في مقدمتها العبارات (٢، ١، ١٠)، على الترتيب، حيث كانت العبارة (٢) في المقدمة والتي تحدثت عن معوق " قلة البرامج النوعية في تأهيل المشرف التربوي." بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، ويرى الباحث أن ارتفاع درجة المعوق (قلة البرامج التأهيلية للمشرف) المحدد في العبارة (٢) يعود إلى حاجة المشرفين التربويين إلى برامج دعم ونمو مهني ذات قيمة معرفية ومهارية عالية، وغير مكررة، تعزز من ثقة المشرف بنفسه وترفع من جودة أدائه. تلاها العبارة (١) والتي ذكرت معوق "ضعف الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي." بمتوسط حسابي (٤.٠٦)، وانحراف معياري (١.٠٥)، والسبب في ارتفاع درجة معوق (الصلاحيات) من وجهة نظر الباحث، يعود إلى أن إعطاء المشرف التربوي مساحة من الصلاحيات المحددة والمقننة والمسؤولة، يجعله يعمل بأريحية وفاعلية وأثر أكبر مما هو عليه الآن. جاءت بعدها العبارة (١٠) والتي ذكرت المعوق " زيادة عدد المسندين للمشرف التربوي" بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (١.٠٢)، ويرى الباحث بأن سبب ارتفاع درجة معوق (زيادة عدد المسندين للمشرف) هو أن المشرف يعمل تحت الضغط ومسابقة الزمن للانتهاء من أعماله الفنية، ثم يبدأ في أعماله الإدارية المطلوبة والمحددة بزمن والمرتبطة بالأعمال الفنية.

كذلك يظهر من النتائج بأن معوق (المهارات التقنية) بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وانحراف معياري (١)، ومعوق (متابعة التطورات الحديثة) بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري (١.٠٩)، ومعوق (مهارات الاتصال) بمتوسط حسابي (٢.٨٧) وانحراف

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

معياري (١.٠٥)، جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وفي المراتب (٨)، (٩)، (١٠) الأخيرة تواليا، ومن وجهة نظر الباحث، يدل ذلك على أن التعامل مع التقنية وتفعيل قنوات التواصل أصبح بصورة أكبر وأسهل مما كان عليه في السابق، وكذلك دور وسائل التواصل الاجتماعي في التقليل من أثر تلك المعوقات.

ونلحظ من خلال النتائج وجود معوقات أو صعوبات تواجه المشرف التربوي عند قيامه بتنفيذ السياسات التعليمية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة السعيدي (٢٠٢٠) والتي أكدت وجود صعوبات تواجه الإشراف التربوي أثناء القيام بالمهام والمسؤوليات المناطة به.

عرض وتفسير نتائج المحور الثالث:

والذي يجيب عن السؤال الثالث: **ما متطلبات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية**، وللإجابة عن ذلك، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات هذا المحور، وأيضا تم حساب المتوسط الحسابي للمحور ككل، والجدول (٩) يوضح تلك النتائج:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (المتطلبات)، وللمحور ككل.

جدول (٩)

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة العبارة
9	امتلاك المعرفة العلمية التربوية اللازمة.	٤.٤٤	٠.٨٣	١	عالية جدا
2	التقليل من المهام غير الفنية المناطة بالمشرف التربوي.	٤.٣٣	٠.٨٦	٢	عالية جدا
7	القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية بكفاءة.	٤.٣٠	٠.٨٢	٣	عالية جدا
1	منح صلاحيات أوسع للمشرف التربوي.	٤.٢٩	٠.٩٤	٤	عالية جدا
8	القدرة على التخطيط الجيد للعمل المطلوب تنفيذه.	٤.٢٩	٠.٨٣	٥	عالية جدا
5	وجود دليل متكامل للإشراف التربوي.	٤.١٣	٠.٩٨	٦	عالية
6	القدرة على إدارة التغيير الفاعل.	٤.١١	٠.٩٥	٧	عالية
4	زيادة مشاركة المشرف التربوي في المؤتمرات على مستوى المناطق.	٣.٩٩	١.١٧	٨	عالية
3	إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين لدراسة الماجستير والدكتوراه.	٣.٨٥	١.٢٠	٩	عالية
	المحور ككل	٤.١٩	٠.٦٩	-	عالية جدا

يتبين من الجدول (٩) أعلاه، أن متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، جاء في مجمله بدرجة (عالية جدا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

(المتطلبات) ككل (٤.١٩) بانحراف معياري (٠.٦٩). وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود متطلبات تساعد وتدعم المشرف في تنفيذ السياسات التعليمية.

كما يظهر من نتائج الجدول أن درجات العبارات التي توضح متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية جدا) و (درجة عالية)، بمتوسطات حسابية بدأت من (٤.٤٤) وانتهت بـ (٣.٨٥) وبانحرافات معيارية من (٠.٨٣) إلى (١.٢٠).

وتشير نتائج الجدول (٩) أعلاه، أن خمس عبارات من عبارات محور (المتطلبات) كانت بدرجة (عالية جدا)، وبمتوسطات حسابية من (٤.٤٤) إلى (٤.٢٩)، وانحرافات معيارية من (٠.٨٢) إلى (٠.٩٤) جاءت في مقدمتها العبارات (٩، ٢، ٧)، على الترتيب.

وقد جاءت العبارة (٩) وهي "امتلاك المعرفة العلمية التربوية اللازمة" في مقدمة المتطلبات بدرجة (عالية جدا)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٣). ويرى الباحث أن ارتفاع درجة متطلب (امتلاك المعرفة) يعود لتقدير المشرف التربوي للأهمية البالغة للمعرفة والعلم في تكوين الاتجاهات الحسنة وإحداث التأثير المرغوب في تعديل السلوك.

تلاها العبارة (٢)، وبدرجة (عالية جدا)، والتي ذكرت متطلب " التقليل من المهام غير الفنية المناطة بالمشرف التربوي" بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، والسبب في ارتفاع درجة هذا المتطلب من وجهة نظر الباحث، يعود إلى أنه عند تقليل المهام الأخرى التي يقوم بها المشرف بجانب مهامه الأصلية الفنية، يؤدي ذلك إلى تركيز المشرف بشكل كبير على مهامه الفنية والعمل على التطوير والتحسين في ممارساته وتنويع أساليب وطرق الدعم الفنية التي يقوم بها للمسندين له.

جاءت بعدها العبارة (٧) وبدرجة (عالية جدا) أيضا، والتي نصت على" القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية بكفاءة " بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، ويرى الباحث بأن سبب ارتفاع درجة متطلب (العلاقات الإنسانية)، يعود إلى أن

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

الأصل لدينا هو التعامل بالأخلاق الحسنة وأن نتلطف ونلين الجانب للناس، وذلك يسهل الطريق في الوصول إلى تحقيق الأهداف.

أيضا يظهر من النتائج أن متطلب (إتاحة الفرصة لدراسة الماجستير أو الدكتوراه) بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (١.٢٠)، جاء في المرتبة الأخيرة من المتطلبات، ومن وجهة نظر الباحث، قد يكون ذلك بسبب رؤية المشرف التربوي بأن هناك متطلبات أهم، وقد يكون الدافع لدى البعض للدراسات العليا منخفض، أو هناك عوائق أخرى تمنع من ذلك.

وتظهر النتائج أن هناك متطلبات كانت بدرجة عالية جدا، مما يعني توافق أفراد العينة على أهمية تحققها، وفي مقدمتها ضرورة اكتساب المشرف التربوي المعرفة العلمية والتربوية العميقة، إضافة إلى التوجه لتركيز عمل المشرف التربوي على الأمور الفنية في مجال عمله بشكل أكبر وأوسع والتقليل ما أمكن من المهام الأخرى التي تشغله عن عمله الفني.

المحور الخامس

ملخص نتائج البحث والتوصيات

هدف البحث إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، من خلال تسليط الضوء على آليات وأساليب المشرف التربوي في تنفيذ المهام والمسؤوليات التي نصت عليها السياسات التعليمية. وقد تكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين في إدارة تعليم محايل عسير ومكاتب التعليم التابعة لها وهي أربعة مكاتب، والبالغ عددهم (١٥٣) مشرفا تربويا، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) مشرفا تربويا، واستخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبيان مكون من ثلاثة محاور: المحور الأول: دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، المحور الثاني: معوقات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، المحور الثالث: متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

ملخص نتائج البحث:

أولاً: أن واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية كان بدرجة عالية جدا، حيث أنه بلغ متوسط درجة هذا المحور تقريبا (٤.٢) وهذه الدرجة تقع في فئة الدرجة عالية جدا حسب المعيار الإحصائي للبحث جدول رقم (٥)، إضافة إلى أن درجات العبارات التي توضح واقع دور المشرف التربوي في تنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية جدا) و (درجة عالية)، وكان هناك سبع عبارات من أصل عشر عبارات لهذا المحور جاءت بدرجة (عالية جدا)، جاء في مقدمتها العبارة (٦) والتي تنص على أنه "يتعاون المشرف التربوي مع المدرسة في الرفع من مستوى التحصيل الدراسي للطلاب" بمتوسط حسابي (٤.٥١)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، ويرى الباحث أن ارتفاع درجة العبارة (٦) يعود إلى الحرص الكبير والاهتمام المشترك والتعاون المثمر والعمل بروح الفريق الواحد بين المدرسة والمشرف التربوي من أجل الارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطالب وتحقيق الأهداف المنشودة. وعلى ذلك فإن نتائج البحث تشير إلى أن المشرف التربوي يقوم بجهد عالٍ وكبير من أجل العمل على تنفيذ السياسات التعليمية كما تنص عليها الأنظمة واللوائح الخاصة بهذا الشأن، ولا يدخر جهدا من أجل القيام بمهامه وواجباته والاطلاع بمسؤولياته تجاه ما تمليه عليه السياسات التعليمية من خلال القواعد والقوانين والتعاميم المنظمة للعمل وطرق وأساليب أدائه بالصورة المطلوبة والتي من خلالها تتحقق الأهداف المرغوبة.

ثانياً: جاءت معوقات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية بدرجة عالية. حيث أشار متوسط درجات المعوقات إلى (٣.٦) تقريبا، وهي درجة عالية حسب المعيار الإحصائي لهذا البحث، جدول(٥)، كما ظهر أن درجات العبارات التي توضح معوقات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية) و (درجة متوسطة)، أيضا جاءت ست عبارات من أصل عشر عبارات لهذا المحور بدرجة (عالية)، جاءت في مقدمتها العبارة (٢) والتي تحدثت عن معوق " قلة البرامج النوعية في تأهيل المشرف التربوي." بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وانحراف معياري (٠.٩٥)، ويرى الباحث أن ارتفاع درجة المعوق (قلة البرامج التأهيلية للمشرف) يعود إلى حاجة المشرفين

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

التربويين إلى برامج دعم ونمو مهني ذات قيمة معرفية ومهارية عالية، وغير مكررة، تعزز من ثقة المشرف بنفسه وترفع من جودة أدائه. وهنا نلحظ بأن هناك معوقات تعترض المشرف التربوي أثناء عمله، وتعيقه أحيانا عن تأدية مهامه ودوره في تنفيذ ما يطلب منه من مسؤوليات ومهام وأدوار، ومن أهم المعوقات التي ظهرت في هذا البحث ما يلي: طريقة إعداد وتأهيل المشرف التربوي لأداء مهامه الإشرافية، بالإضافة إلى زيادة أعداد المعلمين أو المديرين أو المهام المسندة للمشرف التربوي والمطلوب منه إنجازها خلال فترة العام الدراسي.

ثالثاً:

ظهرت متطلبات قيام المشرف التربوي بدوره في تنفيذ السياسات التعليمية بدرجة عالية جدا. حيث بلغ المتوسط لدرجات هذا لمحور ككل (٤.٢) تقريبا، وهي درجة عالية جدا، حسب المعيار الإحصائي للبحث جدول (٥). إضافة إلى أن درجات العبارات التي توضح متطلبات قيام المشرف التربوي بتنفيذ السياسات التعليمية، تراوحت ما بين (درجة عالية جدا) و(درجة عالية)، وأشارت نتائج تحليل هذا المحور إلى أن خمس عبارات من أصل تسع عبارات للمحور كانت بدرجة (عالية جدا)، جاءت في مقدمتها العبارة (٩) وهي "امتلاك المعرفة العلمية التربوية اللازمة" بدرجة (عالية جدا)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٨٣). ويرى الباحث أن ارتفاع درجة متطلب (امتلاك المعرفة) يعود لتقدير المشرف التربوي للأهمية البالغة للمعرفة والعلم في تكوين الاتجاهات الحسنة وإحداث التأثير المرغوب في تعديل السلوك. والحاجة إلى العمل على اكتساب المعرفة والمهارة بشكل دائم ومتجدد. وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة على وجود متطلبات تساعد وتدعم المشرف في تنفيذ السياسات التعليمية، ومن المهم جدا العمل من خلال السياسات التعليمية على توفير ما يمكن من تلك المتطلبات والتي تساعد المشرف التربوي وتدعمه في تأدية مهامه وتنفيذ السياسات التعليمية على الوجه المرغوب.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤م

التوصيات:

– العمل على أخذ آراء المشرفين التربويين الممارسين للمهام الفنية في الميدان التعليمي فيما يتعلق بالسياسات التعليمية الجديدة.

– إصدار دليل إشرافي يكون مرجع لمهام ومسؤوليات وأعمال المشرف التربوي.

– إتاحة فرص أكبر للمشرف التربوي في الابتعاث الخارجي لدول متقدمة في مجال الإشراف التربوي.

– تمكين المشرف التربوي بصورة أوسع وأكبر مع المسؤولية عن قراراته.

– توفير برامج نمو مهني نوعية ومقننة ومحكمة، تخصصية وعامة للمشرف التربوي.

– وضع آليات وإجراءات مقننة للتقارير الإشرافية.

المقترحات:

– عمل دراسة بحثية عن درجة الرضا الوظيفي عند المشرف التربوي في ضوء المتغيرات الجديدة في نظام الإشراف التربوي.

– دراسة نوعية الأثر الذي يتركه المشرف التربوي في الميدان التعليمي.

– إعادة النظر والتقويم والتجديد في آليات ترشح المشرفين التربويين.

– تخفيض عدد المسندين من المعلمين والمدارس للمشرف التربوي، بحيث يكون الحد الأعلى ٥٠ معلم أو مدرسة.

المراجع العربية

- أبو عابد، محمود محمد. (٢٠٠٥). *المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية*. دار الكتاب الثقافي.
- أحمد، أحمد ابراهيم. (٢٠٠٦). *نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية*. مكتبة المعارف الحديثة.
- الأحمدي، مصلح أحمد، والفكي، عبدالرحمن محمد. (٢٠١٨). *دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية: تطبيقا على المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة مأرب*[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- آل ثامر، مها عوضة. (٢٠٢١). *واقع مشاركة المشرفين التربويين في رسم السياسات التربوية في منطقة عسير*. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٥(٣)، ٥٠١-٥٣٩.
- بشايرة، محمود خالد، والخطيب، رداح المهدي. (١٩٩٢). *دور الإشراف التربوي في تطوير منهاج التربية الفنية كما يراه المشرفون التربويون والمعلمون في المدارس الأساسية*[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- بكر، عبدالجواد بكر. (٢٠٠٢). *السياسة التعليمية وصنع القرار*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- البلوي، مرزوقة حمود. (٢٠١١). *دور المشرف التربوي في تنمية المعلمين الجدد مهنيا في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- بليل، عفاف بليل. (٢٠١٩). *تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]*. جامعة محمد دباغين.
- البوات، وليد مؤنس. (٢٠٢٢). *دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية*. مجلة العلوم
- الإنسانية والطبيعية، ٣(٨)، ٤٣-٦٠.
- الحربي، سعود هلال. (٢٠٠٧). *السياسة التعليمية مفاهيم وخبرات*. مكتبة العبيكان.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٦). *نظم وسياسات التعليم وتطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي*. دار البازوري
- للنشر والتوزيع.
- حكيم، عبدالحميد عبدالمجيد. (٢٠١٢). *نظام التعليم وسياسته*. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحنيطي، عائدة علي. (٢٠٢١). *درجة امتلاك المشرفين التربويين للمهارات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان*. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٧)، ١٢٢-١٤٤.

- دياب، إكرام عبدالستار. (٢٠١٨). *تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية*، مجلة الإدارة التربوية، (١٧)، ٣٤١-٤١٦.
- الزايدي، عبدالله حسين، وقدال، عبدالعاطي أحمد. (٢٠١٩). *متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المشرفين ومديري المدارس: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية محلية شرق الجزيرة* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم.
- الزهراني، سميرة ضيف الله. (١٤٤٤، شعبان ٤-٦). *دور الإشراف التربوي في الارتقاء بالعملية التعليمية في المملكة العربية السعودية [ورقة عمل]*. المؤتمر الدولي الثالث للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. المملكة العربية السعودية.
- الزهيري، ابراهيم عباس. (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية والصفية، منظور الجودة الشاملة*. دار الفكر العربي.
- السعيدي، عيد حمود. (٢٠٢٠). *دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية*. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٥(٢١)، ٣٥-٨٩.
- الشهوان، عبدالعزيز الشهوان. (٢٠١٢). *وثيقة سياسة التعليم في المملكة من وجهة نظر المشرفين التربويين*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣(٣)، ٤٠٥-٤٤٠.
- صيام، أحمد زكريا. (٢٠١٢، سبتمبر ٢٦-٢٧). *الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل: مدخل لبناء القدرات المؤسسية* [بحث]. اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية. الأردن.
- عايش، أحمد جميل. (١٤٣٠). *تطبيقات في الإشراف التربوي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٣). *البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه*. دار الفكر.
- العساف، صالح حمد. (١٤٢٧). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان.
- عياصرة، معن محمود. (٢٠١١). *نظم وسياسات التعليم، نماذج عربية وأجنبية*. دار وائل للنشر.
- عيد، سعاد محمد. (٢٠١٣). *تخطيط السياسة التعليمية والتحديات الحضارية المعاصرة*. مكتبة الأنجلو المصرية.
- غنايم، مهنى محمد. (٢٠١٨). *السياسة التعليمية والطبقية والمواطنة*. مجلة الثقافة والتنمية، ١(١٢٧)، ١-٢١.
- كامل، ثابت حكيم. (١٩٨٣). *الإشراف الفني الفعال في التعليم الأساسي*. دار الثقافة.
- لهلوب، ناريمان يونس. (٢٠١٢). *السياسات التربوية العربية*. دار أسامة للنشر والتوزيع.

- محمد، عبداللطيف محمود. (٢٠١٠). *تحليل أداء السياسة التعليمية رؤية نظرية وإطار تطبيقي*. المكتبة العصرية.
- المرشود، أشواق عبدالعزيز، العوهلي، خالد ناصر. (٢٠٢٠). *واقع أداء معلمات التربية الفنية في المرحلة المتوسطة في ضوء معايير الإشراف التربوي في الرياض*. مجلة كلية التربية ببنها، ٤(١٢٣)، ١٠٩-١٤٠.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (٢٠٢٢). *واقع التعليم الخاص غير الحكومي في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج*. دار الخليج للنشر والتوزيع. المشرق، دار المشرق. (١٩٨٧). *المنجد الأبجدي*. المكتبة الشرقية.
- المغيدي، الحسن محمد. (١٤٣٤). *الإشراف التربوي الفعال*. الدار الخالدية للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب حسن. (٢٠٠١). *الجديد في تعليم العلوم*. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي. (١٤١٩). *دليل المشرف التربوي*.

المراجع الأجنبية:

- Viennet, Romane Viennet, Pont, Beatriz Pont. (2017). *EducationPolicy Implementation: A literature Review And ProposedFramework*. Organisation For Economic Co-opertation and Development.
- Webster, Merriam Webster. (1993). Webster's Dictionary.Springfield, Massachustts.