معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين

د. أحمد حمد الصانع
كلية التربية الأساسية
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

د. على محمد الكندري
كلية التربية
جامعة الكويت

د. خالد مجبل الرميضي
كلية التربية
جامعة الكويت

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعيقات التي تواجه وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت، وعلاقة تلك المعيقات بمتغيرات كالجنس، الجنسية، ومادة التخصص. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان كأداة رئيسة في هذه الدراسة، ضمت أربعة محاور و٤١ بندا. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٦٧) موجها من مختلف التخصصات ومن جميع مناطق الكويت. توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي- وفقا لمحاور الدراسة- هي: الكادر الوظيفي والحوافز المادية، فالرضا الوظيفي، ثم المسئوليات والأعباء الوظيفية، وأخيرا الجانب الاجتماعي. كما كشفت النتائج تأثير تلك المحاور على متغيرات الدراسة وبنحو متفاوت. وعلى ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: تحديد مهام ومسئوليات المشرف التربوي بشكل أكثر وضوحا ودقة، وإعادة النظر في المخصصات المالية للمشرف التربوي، وتوفير طاقم إداري مساعد للمشرف التربوي للقيام بالأعمال الإدارية لكي يتفرغ لأداء دوره الفني.

Abstract:

This study aims to identify challenges that face the educational supervision in the State of Kuwait, and their relationships to variables such as sex, nationality, and subject area of expertise. For this purpose, a questionnaire has been used, which includes 4 categories and 41 items. The sample size composed of 267 supervisors selected randomly from all specialties and areas in Kuwait. The yielded results of the current study indicated that the most prominent challenges facing educational supervision occupations in Kuwait, according to the main categories suggested, came as follows: job cadre and financial increments; job satisfaction; job duties and responsibilities; and lastly social aspect. Furthermore, the results also revealed various effects of these categories upon the study's variables. As the most problems facing the educational supervision occupations in Kuwait are noted; recommendations to develop the field of supervision are, consequently, suggested.

مقدمة

مما لاشك فيه أن التربويين- باختلاف انتماءاتهم- يولون اهتماما بالغا لعملية الإشراف التربوي، بل ويعدونها الجسر الذي يصل بين مخططي ومنفذي العمل التربوي؛ فمن خلال المشرفين التربويين يمكن التعرف مباشرة على سير المناهج التعليمية وكيفية تطبيقها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، فيتم التأكيد عليها أو تقويمها (حارب، ٢٠٠١). وبالرغم من أهمية الإشراف التربوي في التعليم، إلا أن المشكلات المتصلة به قديمة بقدم نشأته وظهوره ولا زالت حاضرة تعاني منها العملية التعليمية (Myers and Kifer, 1939) .

لقد اختلف الباحثون في تسميات الإشراف التربوي، باختلاف دولهم، ولذلك يجابه من يبحث في هذه القضية عدة تعريفات، تتفاوت فيما بينها في شكلها واستخداماتها اللغوية؛ فهناك من أطلق عليه التوجيه التربوي، ومنهم من عرفه بالتوجيه الفني، وآخرون ذهبوا إلى تسميته بالإشراف التربوي، وهو ما تم اعتماده في هذه الدراسة. وبالرغم من تعدد تسمياته، إلا أنها جميعها تصب في إناء واحد.

فنقلا عن السعود (٢٠٠٢، ص٦٧) فان الإشراف التربوي من وجهة نظر بوردمان هو: "المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أفضل، ويؤدوها بصورة فعالة، حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية والعميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث".

وعرفه حسين وعوض الله (٢٠٠٦) بنشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة، ويهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، كما يساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من زيارات مستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم. أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، فقد عرفت الإشراف التربوي بأنه عملية شاملة للموقف التعليمي بكل عناصره بدءا من المعلم، فالطالب، ثم المنهج، والبيئة المدرسية، كما انه أداة اتصال وتفاعل بين

المؤسسات التعليمية والإدارة، وتنمية شاملة لقدرات العناصر المشاركة في العملية التعليمية، كذلك تحسين للواقع الميداني.

أما العمري (١٩٨١) فيرى أن الإشراف التربوي عملية تفاعل إنسانية اجتماعية الغرض منها الارتقاء بمستوى المعلم المهني إلى أقصى درجه ممكنة، وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية، بما ينعكس بالإيجاب على التحصيل الدراسي للتلاميذ؛ بينما يراه أبو فروه (١٩٩٦) بأنه عملية حل مشكلات المعلم والمساهمة بتنميته مهنيا وعلميا، والعمل على توعيته بالمستجدات الحديثة في المناهج وطرق التدريس والوسائل والتقنيات التربوية، وذلك ضمانا لتدريس فعال، من أجل تحقيق معايير الجودة التعليمية.

مما سبق يمكننا القول بأن الإشراف التربوي باختلاف تعريفاته يدور حول العوامل التي تساهم في رفع مستوى نشاط وأداء المعلم، مما ينعكس بالإيجاب على العملية التعليمية بشكل عام.

وقد مر الإشراف التربوي بتطورات منذ مطلع القرن الماضي، فبعد أن كان المفتش التربوي يهتم بشكل مباشر بمراقبة المعلمين وتصيد أخطائهم وانتقادهم ومحاسبتهم وإلقاء الأوامر والتعليمات، والتعامل معهم باعتبارهم أدوات، تغيرت هذه الصورة لاحقا ليصبح المعلم شريكاً في العملية التعليمية التعلمية، وأصبح عمل الموجه التربوي يفرض عليه إتباع المبادئ الديمقراطية، واحترام مشاعر المعلمين، والحوار معهم، وبذلك تحول دوره من التفتيش إلى التوجيه ثم تغير إلى الإشراف التربوي الحديث والقائم على أسس علمية راسخة تكرس الحوار والنقاش الديمقراطي التعاوني كأساس للعملية الإشرافية (زيد أبو زيد، ٢٠٠٨). وقد تعددت طرق الإشراف التربوي الحديث، فهناك الطريقة المباشرة (الإكلينيكية)، ويقصد بها تطبيق مبادئ علم النفس وطرقه ووسائله على مشاكل المعلم للمساهمة في علاجها مهما كان نوعها. كما أن هناك الطريقة غير المباشرة، والتي تتمحور حول الفكرة القائلة بوجوب الاعتراف بحق المعلم وقدرته على اكتشاف وفهم مشكلاته بنفسه، ومحاولة حلها ذاتيا حتى تكون ذا معنى له (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

كما شهد الإشراف التربوي في دولة الكويت أثناء مراحل تطوره العديد من التغييرات بدايتها كانت مرحلة الإشراف الذاتي (١٩١٢- ١٩٤٢)، وذلك مع إنشاء اول مدرستين بالكويت المباركية ١٩١٢، ثم الاحمدية ١٩٢١، حيث اعتمد المعلمين فيهما على انفسهم في عملية المتابعة والتوجيه. ثم جاءت مرحلة الإشراف الشامل (١٩٤٢- ١٩٥٥)، والتي اقتصرت فقط على عملية رصد التعليم بشكل عام، ومن خلال شخص واحد فقط. تلا ذلك مرحلة الإشراف الخارجي المتخصص (١٩٥٦- ١٩٦١)، حيث تم التعاقد من الخارج (مصر) مع شخص متخصص لكل مادة دراسية، يقوم بعملية التفتيش أكثر منه إسداء للمشورة والإرشاد، كما سمح للذكور بزيارة مدارس البنات؛ أما مرحلة الإشراف المحلي المتخصص (١٩٦١- ١٩٧٤)، فبدأت من خلال ترقية عدد من المعلمين الأوائل ذوي الخبرة والدراية بمدارس الكويت، كمفتشين لزيارة وتقييم أداء المعلمين في كل مرحلة دراسية في التعليم العام، وقد شهدت هذه الفترة بدايات دخول مفاهيم كالإرشاد والتوجيه. بينما امتدت مرحلة التوجيه الفني (١٩٧٤- ١٩٩٠)، حيث تم استبدال مسمى المفتش بالموجه، والذي انيطت به مهمة إرشاد وتقويم المعلمين، كما ظهر في هذه المرحلة ما يسمى بالموجه الأول الذي يتبعه مجموعة من الموجهين، ويكون ذلك تحت إشراف الموجه العام للمادة. أما المرحلة الحالية (١٩٩١- الوقت الحاضر)، فبدايتها كانت بعد تحرير الكويت من الاحتلال العراقي، وشهدت عدد من المستجدات تمثلت بظهور إلية جديدة في عملية اختيار الموجهين لا تقوم فقط على المقابلات الشخصية- كما كان معمول به سابقا- بل على الاختبارات التحريرية والدورات التدريبية أيضا، كما تضمنت هذه الفترة قرار تعديل آلية التوجيه الفني وذلك بإعفاء الموجهين من بعض المهام الرئيسة المناطة بهم كتقويم كفاءة المعلمين وزيارة الفصول، مما سبب اختلالا في العملية التعليمية، تطلب علاجه عودة ادوار الموجه الفني المتصلة بمشاركته في تقويم كفاءة المعلم وزيارة الفصول (الحمد، ١٩٩٥؛ الصانع، ٢٠٠٠، وزارة التربية، ٢٠٠٢؛ العصيمي، ٢٠٠٩).

هذا، ويشتمل الإشراف التربوي على أنماط متعددة، وذلك بحسب طبيعة الموقف التعليمي والمهام المناطة بالمشرف وطبيعة النظام التربوي وعناصره، فمن أنواعه:

- الإشراف الوقائي: ويهدف إلى المحافظة على مستوى المدرسة من التدني لأي سبب كان، ويكون ذلك بتطبيق سياسة التعليم.
- الإشراف العلاجي: ويعني تحديد وتشخيص موقف تعليمي من قبل المعلم لمعرفة أسبابه وعوامل القوة والضعف فيه، كي يتمكن من علاجه.
- الإشراف البنائي: ويتعدى اكتشاف الأخطاء وعلاجها، إلى إحلال جديد صالح، محل قديم خاطئ.
- الإشراف الإبداعي: ويهدف إلى تحريك قدرات الموجه الخلاقة، لتخرج على أحسن ما تستطيع في مجال العلاقات الإنسانية (السلمي، ١٩٩٧).

كما تنوعت المهام التي يضطلع بها المشرفون التربويون لتأدية أعمالهم، حيث تشمل الجوانب البحثية والتخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقويمية؛ فهناك مهام داخل نطاق المدرسة تشمل نقل الخبرات للمعلم، تقويم كفاءة المعلم الأول، وضع خطة تدريبية للمعلمين بالتعاون مع المعلم الأول، الإشراف على تطبيق المناهج الجديدة والمطورة، إعداد التقارير والتوصيات المناسبة ورفعها للمنطقة التعليمية. أما المهام التي يقوم بها الموجه خارج نطاق المدرسة فتشمل مجالات عدة كتدريب المعلمين، تطوير المناهج الدراسية، القياس والتقويم، اختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام العلمية (الحبيب، ١٩٩٦؛ العصيمي، ٢٠٠٩).

الدراسات السابقة

إن وظيفة الإشراف التربوي- لارتباطها بمهنة التعليم- لا تخلو من صعوبات و مشاق تؤثر سلبا على الأداء والرضا الوظيفي للقائمين عليها. وواقع الإشراف التربوي بدولة الكويت – كغيره- لا يخلو من المشاكل التي تعيقه عن الاضطلاع بدوره، والتي يحتاج معها إلى إيجاد حلول ناجعة للنهوض به، مما دفعنا كباحثين إلى الاقتصار في بحثنا هذا على دراسة تلك المعيقات.

أ. الدراسات المحلية

توصلت دراسة ريان (١٩٨٨) " تقويم التوجيه الفني في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت" إلى نتائج كان أهمها، أن العوامل التي تحول دون قيام الموجه الفني بمهامه هي نقص الكفاءة التربوية، كثرة الأعباء، التفاوت الكبير في مستويات المدرسين، ازدحام المقررات الدراسية، نقص الحوافز المادية، كثرة الأعباء على المدرس، ومحدودية صلاحيات الموجه في حل المشكلات.

وكشفت نتائج دراسة وزارة التربية (٢٠٠٢) حول أسباب العزوف عن وظائف التوجيه الفني، أن هناك مجموعة أسباب تؤدي إلى هذه المشكلة منها، جوانب مادية تتصل بقلة الحوافز المالية؛ ووظيفية تتعلق بحجم الأعباء والمسئوليات. بالإضافة إلى ما يتصل بالرضا الوظيفي كنقص الإمكانات البشرية والمادية؛ وأخيرا الجانب الاجتماعي وهي النظرة السلبية من قبل الكثير من المعلمين والإدارات المدرسية والمجتمع لدور الموجه الفني.

أما دراسة عربيات والعنزي (٢٠٠٨)، والموسومة بـ" معوقات التوجيه الفني في المدارس الابتدائية في محافظة الأحمدي بدولة الكويت من وجهة نظر الموجهين الفنيين ومديري المدارس"، فقد أظهرت نتائجها اتفاقا في استجابات الموجهين الفنيين ومدراء المدارس، بدرجة تراوحت ما بين قوية ومتوسطة، حول أهم المعوقات التي تعترض عملية التوجيه الفني بمدارس المرحلة الابتدائية في منطقة الأحمدي التعليمية بدولة الكويت، حيث تمحورت التحديات بالمجالات الآتية: غيبة التخطيط السليم، الوسائل التكنولوجية، المنهج الدراسي، الاختبارات، نظام التوجيه، والعلاقات الإنسانية بين الموجهين من جانب، وبينهم والمعلمين من جانب آخر. بينما حصل مجال الإدارة المدرسية على درجة تراوحت ما بين المتوسطة والضعيفة من وجهة نظر مدراء المدارس كمعوق لعمل التوجيه الفني.

ب. الدراسات العربية

أكدت نتائج دراسة لمكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥) " الإشراف التربوي بدول الخليج العربي- واقعه وتطوره"، أن هناك بعض المعوقات التي تكتنف

عمل الإشراف التربوي في الدول الأعضاء، منها ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين التربويين والمعلمين في الإمارات، البحرين، السعودية، وقطر: ضعف رغبة بعض المعلمين بمهنة التدريس في الإمارات، السعودية، العراق، وقطر: كثرة الأعباء الملقاة على عاتق كل من المشرفين التربويين والمعلمين مما أدى إلى عدم تمكن المشرف من أداء مهمته على الوجه الأمثل، وعدم قدرة المعلم على تنفيذ ما يطلب منه لتطوير عملية التدريس في الإمارات، البحرين، العراق، وقطر؛ كما كانت قلة عدد المشرفين التربويين، وضعف العلاقات القائمة بين المشرفين التربويين والمدرسين، بالإضافة إلى قلة الأجهزة والوسائل التعليمية، أحد المعوقات المؤثرة في العملية الإشرافية في تلك الأقطار.

وأشارت نتائج دراسة الزغبي (١٩٩٠) التي كانت بعنوان " معوقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن"، إلى أن زيادة الأعباء الإدارية على المشرف التربوي، عدم اهتمام أصحاب القرار بتوصياته، تكليفه بالإشراف الفني والإداري معا، عدم رضا مديري المدارس عن ترك معلميهم لمدارسهم أثناء الدراسة والتحاقهم بدورات تدريبية، ونظرة المعلمين للمشرفين التربويين بأنهم أكثر كفاءة منهم، من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي بالأردن؛ كما وجدت الدراسة أن هناك تقاربا بين وجهات نظر أفراد العينة حول معوقات الإشراف التربوي، وذلك بغض النظر عن عامل الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة.

وتناول إبراهيم (١٩٩٠) الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، وبين أن ٢٨٪ من الموجهين غير راضين عن طبيعة عملهم، بسبب وجود عدد كبير من الموجهين من غير المتخصصين، كثرة الأعباء المناطة بالموجه والتي يطلب منه القيام بها، عدم توفر العدد الكافي من الموجهين مما يؤدي إلى زيادة العبء على الموجه، وعدم التعاون الجاد بين الموجه وناظر المدرسة.

وبينت نتائج دراسة السعود (١٩٩٤) حول معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون، أن قلة عدد المشرفين بالنسبة لعدد المعلمين، بعد مسافة المدارس عن مركز المديرية، عدم قيام مديري المدارس بعملهم كمشرفين

مقيمين، عدم توفر المكان والإمكانيات لعمل الوسائل الإشرافية، عدم تدريس المعلم لتخصصه في المرحلة التي أعد لها، عدم انتماء المعلم إلى مهنة التدريس وكراهيته للزيارات الصفية، عدم اهتمام المعلم بإرشادات المشرف، نظرة المعلم السلبية للمشرفين، عدم كفاية المعلم في مجال التخصص الأكاديمي والمسلكي، ضعف كفاية المشرف الأكاديمية والمسلكية، عدم قدرة المشرف على التعبير عن مشاعره واتجاهاته نحو المعلم، بالإضافة إلى عدم قدرته على بناء المناهج التدريسية، تعتبر أبرز معوقات العمل بالإشراف التربوي في الأردن. كما وجد الباحث أن هناك فروق تعود لعامل الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإشرافية، وتلك المعوقات.

وكشف محمد (١٩٩٢) في ورقته المقدمة عن التوجيه التربوي في البحرين- واقعة وسبل تطويره، بعض المعوقات التي تواجه التوجيه الفني في البحرين، مثل حجم العبء الملقى على كاهل اختصاصي المناهج، حجم نصابه من المعلمين، محدودية الترقي بالسلم الوظيفي، إلى جانب ضعف قدرة الإدارة المدرسية في المساهمة الفعالة بعملية التوجيه الفني.

وأظهرت نتائج دارسة النعمان (١٩٩٩) والتي كانت بعنوان: مهام المشرف التربوي ومعوقات تنفيذها بمرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية اليمنية، إن الإشراف التربوي في ذلك البلد يعاني العديد من المعيقات، منها ما هو إداري وتنظيمي، مثل قلة عدد زيارات المشرفين، تأخير وصول النشرات والتعاميم، ضعف التنسيق بين مشرفي المادة الواحدة، عدم تعاون الإدارة المدرسية مع المشرفين التربويين، تجاهل مكاتب التربية للتوصيات التي يرفعها المشرفون. وبعضها تحديات فنية، تتمثل بقلة عدد المشرفين المتخصصين، كبر حجم نصاب المشرف التربوي من المدارس والمدرسين، ضعف الكفاءة المهنية للمشرفين، ندرة عدد دورات التنمية المهنية للمشرفين. بينما يتعلق البعض الآخر بمعوقات اقتصادية، تتجسد بقلة وانعدام الحوافز المالية المقدمة للمشرفين، صعوبة المواصلات التي يواجهها المشرفون بعملية التنقل بين المدارس، قلة الأجهزة والوسائل التعليمية، عدم توفر الكتب والمجلات والأبحاث العلمية. وخلص الباحث إلى إن تلك المشكلات تعمل مجتمعة في التأثير

على العملية التعليمية التربوية عموما، وعلى مستوي أداء المشرفين التربويين لمهامهم الفنية على وجه الخصوص.

وفي دراسة الحماد (٢٠٠٠) عن معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، أظهرت النتائج أن أكثر التحديات تأثيراً على فاعلية الإشراف هي: الكثافة العددية للفصول الدراسية، كثرة عدد المدارس الواجب على المشرف التربوي زيارتها، عدم توفر وسائل المواصلات مما يعرض السيارات الخاصة للمشرفين للخطر، حجم الأعباء الإدارية المناط بالمشرف القيام بها مما ينعكس بالسلب على نشاطه وأدائه الفني، ضخامة نصاب المشرف التربوي من المعلمين، وقلة دورات التنمية المهنية المخصصة للمشرفين التربويين.

أما المساد (٢٠٠١) فتحدث عن تجديدات في الإشراف التربوي، وخلص إلى أن الإشراف التربوي بالأردن يعاني من مشكلات تتصل بعملية التقويم نتيجة العلاقات الشخصية التي تلعب دورا إيجابيا أو سلبيا عند وضع التقارير، كما أن التقويم يتجاهل نتاج التعلم ويركز على أداء المعلم؛ هذا إلى جانب مشكلات أخرى تتعلق بضعف الانتماء المهني للمعلم، ورفض التغيرات التربوية من جانب المشرف التربوي أو المعلم، التداخل وعدم التنسيق بين الأقسام الإدارية ذات العلاقة بالإشراف التربوي، ضغط الإنفاق والتشدد الإداري الذي يعيق الإشراف التربوي من التطور والنهوض بدوره.

وتناول حارب في كتابه الموسوم "مستقبل التعليم وتعليم المستقبل" (٢٠٠١)، قضية الإشراف التربوي، وعدد مجموعة من المشكلات التي تواجهه، ومنها: أن الإشراف التربوي لا يحظى بالمكانة اللائقة، بالرغم من أهمية دوره في العملية التعليمية. وانتقد شرط الخبرة الطويلة لاختيار الموجهين والذي قد يشكل عاملا سلبيا لا يتواءم مع التطور المستمر والسريع للتعليم وحاجته للدماء الشابة. كما تطرق إلى ندرة فرص تنمية المهارات الذاتية للموجهين بسبب عائق الإمكانات كغياب المكتبة التخصصية ومصادر المعلومات الجديدة، وسائل البحث والدراسة كالحاسوب والإنترنت والميكروفيلم والدوريات المتخصصة؛ بالإضافة إلى نظرة التخوف والتردد من عملية التطوير من قبل بعض الموجهين. واعتبر المؤلف أن طبيعة

عمل الموجه وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقه، بجانب حجم هذا العمل والنصاب المكلف به يحولان دون تحقيق عملية الإشراف التربوي لدورها المنشود. وانتقد حارب سلبية الجامعات تجاه المؤسسات التعليمية الأخرى في عملية تقويم وتأهيل قطاع الإشراف التربوي.

وكشفت دراسة سعودية للحبيب (٢٠٠٣)، حول معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة، إن الدراسات التي أجريت على واقع الإشراف التربوي تشير إلى وجود بعض السلبيات مثل: عدم كفاية الوقت الذي يقضيه المشرف التربوي بالمدرسة، سيادة الطابع التقييمي على دور المشرف التربوي حيث إن معظم وقته وجهده ينصب في هذا الجانب، غلبة الجانب الإداري على حساب الجانب الإشرافي.

أما الورقة المقدمة من الهنائي والكيتاني (٢٠٠٤)، والتي كانت بعنوان: " المعلم الذي نريد– رؤية وزارة التربية والتعليم للمعلم العماني في ظل تطوير العملية التربوية"، فقد أوردت التحديات التي تواجه المشرف التربوي في سلطنة عمان، وكان أبرزها صعوبات على مستوى الوزارة، منها حجم العمل الإداري، عدم وضوح دور ومسئوليات المشرف التربوي، ضرورة الالتزام بالرجوع للوزارة عند نهاية الدوام اليومي، عملية التقويم تتم بحسب المشاركة في اللجان الفنية والورش التدريبية، ضعف فرص التنمية المهنية والمخصصات المالية. أما الصعوبات على مستوى المديرية فجاءت في عدم توفر الإمكانات المادية، القيام بأعمال إدارية ليست ذات علاقة بالإشراف التربوي، تدخلات غير المختصين بعملية الإشراف، كثرة الأعباء المكلف بها المشرف التربوي، تحميل المشرف مسئولية التقصير في الجانب الإداري. في حين كانت الصعوبات على مستوى المدارس هي، كثرة عدد المعلمين المراد الإشراف عليهم، بعد المسافة وقلة وسائل النقل، ضيق الوقت وعدم التمكن من الالتزام بالخطة الدراسية الشهرية، تأخر النشرات التربوية بالوصول في الوقت المناسب، هذا بجانب العديد من التحديات التي يواجهها المشرف التربوي على مستوى المدرسة الواحدة، والمشكلات المتصلة بتبادل الأدوار والمناهج المدرسية والتقنيات التربوية الحديثة (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

واظهرت نتائج دراسة ابوملوح والعمري (٢٠٠٩) معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة بفلسطين، من وجهة نظر المشرفين تمثلت بثقل العبء الإداري على المشرف، عدم اهتمام أصحاب القرار بتوصيات المشرف، تكليف المشرف التربوي للقيام بالدور الفني والتربوي معا، نقص كفاءة المعلمين تربويا رغم تأهيلهم التربوي الجامعي، عدم الاهتمام بنموهم المهني، عدم توفر الدعم المادي المناسب لجهود المشرف الكبيرة، وعدم وضوح معايير الثواب والعقاب.

أما نتائج دراسة البابطين (٢٠٠٥) فقد أظهرت أهم الصعوبات التي تواجه عملية الإشراف التربوي في المرحلة المتوسطة والثانوية، من وجهة نظر مشرفي ومعلمي الرياضيات، بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، والتي جاءت كالتالي: كثرة أعباء المشرف التربوي في المجالات الإدارية والكتابية، وزيادة حجم نصاب مشرف الرياضيات من المعلمين.

وفي دراسة قام بها البابطين (٢٠٠٩) بعنوان: " الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها"، فقد أظهرت نتائجها ان ابرز الصعوبات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين، جاءت مرتبة كالتالي: صعوبات مادية، فإدارية، ثم فنية، واجتماعية، وأخيرا شخصية.

ج. الدراسات الأجنبية

أظهرت نتائج دراسة انرو وتيرنو (١٩٧٠) عن وجود مشكلات رئيسة في ميدان الإشراف التربوي، كان أبرزها عدم تحديد مهام المشرف التربوي بدقة ووضوح، صعوبات التسلسل الهرمي وتصنيفه كفني وأحيانا كإداري، التعارض مع دور مدير المدرسة في تقييم المعلمين، غياب نظام الحوافز، المواجهة مع المعلمين والذي قد يصل إلى حد التشاجر والتجريح (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥).

واجرى Koustelios (٢٠٠١) دراسة حول معوقات العمل بالإشراف التربوي في اليونان، بينت نتائجها ان عدم توفر المخصصات المالية لتنفيذ بعض الأنشطة الإشرافية، بالإضافة إلى عدم توفر الوسائل التعليمية للمعلم، وتدني رواتب المشرفين، من أهم المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في ذلك المجتمع.

تعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن مهام وأعباء المشرف التربوي تكاد تكون واحدة في مختلف الأقطار وخصوصا العربية منها، لذا فالمعوقات أو الصعوبات التي يواجهها التوجيه قديمة ومشتركة بين الجميع ويمكن تصنيفها إلى مشكلات إدارية ومهنية؛ مشكلات مادية ومعنوية؛ ومشكلات شخصية واجتماعية.

مشكلة الدراسة

مهنة الإشراف التربوي كباقي المهن لا تخلو من الصعوبات أو المعيقات التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي من ناحية، وعلى الرضا الوظيفي من ناحية أخرى. إن ما يعاني منه الإشراف التربوي في دولة الكويت من مشكلات يعكس الانطباع السلبي العام لدى العديد من العاملين في هذا القطاع، مما قد يترتب عليه من عزوف يتسبب مستقبلا بعجز في الأعداد المطلوبة لتغطية الزيادة المتوقعة لشغل تلك الوظائف إذا استمرت تلك المشكلات دون حل. وقد لاحظ المسئولون بوزارة التربية في دولة الكويت خلال السنوات الأخيرة زيادة هذه الظاهرة التربوية المقلقة (الوطن،١/١/ ٢٠٠٢)، مما يستدعي البحث والتحليل للوقوف على أوجه القصور أو الخلل، ولوضع الحلول والبدائل الملائمة التي يمكن أن تسهم في الحد من مشكلاته، وتعمل على تطويره للوفاء بمتطلبات العملية التعليمية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تدرس الأسباب أو العوامل التي تجعل من مهنة الإشراف التربوي الحيوية مهنة طاردة. فتشخيص هذه المشكلة وتحليل أسبابها والمتغيرات التي تؤثر فيها- يعتبر نصف الحل كما يقال- حيث يتيح للناظر رؤية واضحة، لاتخاذ اللازم والعمل على تذليل المصاعب والعوائق التي تكتنف هذه الوظيفة على جميع المستويات المادية والإدارية والنفسية والاجتماعية، سعيا لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بهذا المجال، وتعزيز مكانتهم، وجعلها مستقطبة لذوي القدرات الفنية العالية من المعلمين في دولة الكويت. كما تأتي هذه الدراسة كمساهمة متواضعة لتجسير الفجوة وإثراء المكتبة العربية بالأدبيات الخاصة حول

هذا الموضوع التربوي الهام، مقارنة بالكم الكبير من الدراسات والأبحاث الأجنبية ذات العلاقة، وبمعيقات الإشراف التربوي على وجه الخصوص (عطاري وآخرون، ٢٠٠٥؛ العاجز وخليفة، ١٩٩٧).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معيقات وظائف الإشراف التربوي بدولة الكويت، والجوانب الأكثر تأثيرا على تلك المشكلة، كذلك الوقوف على علاقة المتغيرات كالجنس، الجنسية، ومادة التخصص بتلك المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة

١- ما معيقات وظائف الإشراف التربوي بدولة الكويت؟

٢- ما علاقة كل من متغيرات الجنس، الجنسية، مادة التخصص، ومتوسطة درجة الصعوبات التي بينها شاغلي وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت؟

مصطلحات الإجرائية للدراسة

١- معيقات: اشتقت من الفعل عاق، يعيق أي كل ما يحبس ويصرف الإنسان عن شيء ما (معجم لسان العرب، ١٩٩٠م/ ١٤١٠هـ، ص٢٧٩). أما في الدراسة الحالية فتعني كل ما يؤثر سلبا على أداء المشرف التربوي لعمله أو الاستمرار به سواء ماليا أو إداريا أو مهنيا أو اجتماعيا أو شخصيا، ويمنعه من تحقيق أهدافه الإشرافية التي تتمثل في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم (المغيدي، ١٩٩٧).

٢- الإشراف التربوي: عمل تعاوني تقويمي مستمر لمساعدة المعلم للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في عمله، و تقديم الإرشادات المستمرة لأجل الرقي بخبراته ومهاراته وفعاليته (الأكلبي، ٢٠٠١).

٣- 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، ١٩٩٨، ص٩٥).

٤- المواد الأساسية: وهي مقررات دراسية لها درجات نهائية صغرى وكبرى، وتتسبب في رسوب الطالب في حالة عدم تجاوزها، وتشمل التربية الإسلامية والقران الكريم؛ اللغات كالعربية، الانجليزية ، والفرنسية؛ العلوم الاجتماعية كالتاريخ، الجغرافيا، الاقتصاد، الفلسفة، علم الاجتماع، علم النفس؛ مجالات الرياضيات كالحساب، الهندسة، الجبر، بجانب الحاسوب ؛ بالإضافة إلى مجالات العلوم كالكيمياء، الفيزياء، الأحياء، والجيولوجيا.

٥- المواد النوعية: نعني بها التربية الموسيقية؛ التربية الفنية؛ التربية اليدنية؛ الاقتصاد المنزلي؛ المواد العملية كميكانيكا السيارات، الكهرباء، والديكور، وهي مقررات نشاط وعملية، لها درجات نهائية كبرى، ولكنها لا تتسبب في رسوب الطالب؛ أما رياض الأطفال فيقوم برنامجها على الأنشطة الحرة، وهي مرحلة غير أكاديمية أو رسمية في السلم التعليمي الكويتي.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على المشرفين التربويين ذكورا وإناثا، مواطنين وغير المواطنين، العاملين بمختلف مراحل التعليم العام الحكومي- من رياض الأطفال إلى المرحلة الثانوية- بوزارة التربية في دولة الكويت، وذلك خلال العام الدراسي ٢٠٠٨/ ٢٠٠٩ م. كما تتحدد باستجابات المشرفين التربويين على المعيقات التي تمثلت بمحاور وبنود الاستبيان المطبق لهذا الغرض.

عينة الدراسة

مثل المجتمع الأصلي للدراسة جميع المشرفين التربويين من جميع التخصصات والمراحل التعليمية (مرحلة رياض الأطفال - المرحلة الثانوية) بدولة

الكويت، حيث بلغ عددهم (٦٩٤) موجهاً (وزارة التربية، ٢٠٠٧/ ٢٠٠٦). ونظرا للمحدودية الإمكانات، تم عشوائيا اختيار (٢٩٠) موجها لتطبيق أداة الدراسة، تم استرجاع استبيانات (٢٦٧) موجها، اي ما نسبته ٣٨,٥٪ من مجتمع الدراسة، في حين استبعد ٢٣ اسبيانا إما لعدم اكتمالها، أو لأنها لم تسترجع بالرغم من المتابعة الحثيثة (جدول ١ يبين الخصائص الديمغرافية للعينة).

جدول (١)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجنس	ذكر	١٢٨	٤٨ ٪
	أنثى	١٣٩	٥٢ ٪
	المجموع	٢٦٧	١٠٠ ٪
الجنسية	كويتي	١٤١	٥٣ ٪
	غ. كويتي	١٢٦	٤٧ ٪
	المجموع	٢٦٧	١٠٠٪
مادة التخصص	مواد أساسية	١٤٥	٥٤٪
	مواد نوعية	١٢٢	٤٦٪
	المجموع	٢٦٧	١٠٠ ٪

أداة الدراسة

لغرض الدراسة الحالية، وهو الكشف عن المعيقات التي قد تعترض عمل الإشراف التربوي بدولة الكويت؛ تم الاطلاع على عدد من الدراسات والأدوات التي استخدمت في جمع البيانات لأغراض مماثلة. وقد ارتئ الباحثون تبنى أداة الدراسة الحالية، والتي سبق وان ساهموا ببنائها من خلال اللجنة الوزارية المشكلة لدراسة ظاهرة العزوف عن مهنة التوجيه الفني. تمت مراجعة الأداة وتعديلها وإضافة بعض البنود. بعد ذلك عرضت الأداة على متخصصين في المجال التربوي بكليتي التربية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي وجامعة الكويت، إضافة إلى أهل الميدان من موجهين وزارة التربية، وذلك بهدف فحص وتحكيم مضمون وصياغة كل بند

والتحقق من انتمائه للمجال الخاص به، والوقوف على مدى صدقها وملاءمتها. وقد اشتملت النسخة النهائية للأداة على أربعة مجالات رئيسه، هي: المسئوليات والأعباء الوظيفية ويشتمل على ١٦ بندا؛ الكادر الوظيفي والحوافز ويتضمن ٤ بنود؛ الرضا الوظيفي ويحتوي على ١٦ بندا؛ وأخيرا الجانب الاجتماعي ويضم ٥ بنود؛ تم اعتماد مقياس خماسي على طريقة لكرت (Likert)، وذلك لقياس استجابات أفراد العينة على كل بند، والتي تدرجت من الموافقة بدرجة كبيرة جدا، فكبيرة، ثم متوسطة، وقليلة، وأخيرا الموافقة بدرجة قليلة جدا. تم حساب ثبات الأداة وجاءت بقيمة ثبات مرتفعة بلغت (٩١.) على مقياس الفا كرونباخ. فيما جاءت درجة ثبات المجالات كالتالي: المسئوليات والأعباء الوظيفية (٩٤.)؛ الكادر الوظيفي والحوافز (٨٨.)؛ الرضا الوظيفي (٨٠.)؛ والمجال الاجتماعي (٧١.).

الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الاختبارات البارامترية التي تعتمد على النزعة المركزية، لقياس استجابات العينة على بنود كل مجالات الاستبيان، بجانب حساب المتوسط العام لكل مجال والانحرافات المعيارية. كما استخدام الاختبار التائي للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعا لمتغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة

أولاً: متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على مجال المسؤوليات والأعباء الوظيفية

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال ٣.١٩ من المقياس الخماسي، وبانحراف معياري قدره ١.١١ . ويبين الجدول رقم (٢) ترتيب استجابات عينة الدراسة على بنود هذا المجال. ويتضح من الجدول أن حجم نصاب المشرف التربوي في عملية الإشراف على المدارس، يشكل أكبر المعيقات لوظيفة الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٣٣؛ تلاها تعدد الجهات التي يتعامل معها المشرف ٣.٥٧؛ ثم كثرة الزيارات الميدانية ٣.٣٧؛ فكتابة التقارير ٣.٣٦؛ وأخيرا اعتماد الاختبارات

النهائية والإشراف على المسابقات والأنشطة ٣.١٠. أما بقية البنود فجاءت معتدلة ولا تشكل عبئاً للمشرف التربوي. وهذا يتفق مع ما جاء من نتائج العديد من الدراسات كمكتب التربية العربي (١٩٨٥)، ريان (١٩٨٨)، الزغبي (١٩٩٠)، إبراهيم (١٩٩٠)، محمد (١٩٩٢)، الحماد (٢٠٠٠)، حارب (٢٠٠١)، المساد (٢٠٠١) وزارة التربية (٢٠٠٢)، الحبيب (٢٠٠٣)، الهنائي والكيتاني (٢٠٠٤)، عربيات والعنزي (٢٠٠٨)، وابوالملوح والعمري (٢٠٠٩)، البابطين (٢٠٠٥؛ ٢٠٠٩). ويمكن القول بأن المشرفين التربويين يواجهون بيئة عمل تحوي مثبطات وتشكل عوامل طرد لهم، مما يؤثر على مستوى الأداء، وبالتالي قد تكون لديهم اتجاهات سلبية نحو وظيفة الإشراف التربوي.

جدول (٢)

متوسط موافقة المشرفين التربويين على بنود مجال المسؤوليات والأعباء الوظيفية مرتبة تنازليا

تسلسل البند بأداة الدراسة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	حجم نصاب المشرف التربوي في عملية الإشراف على المدارس	٤.٣٣	٠.٨٤
16	تعدد الجهات التي يتعامل معها المشرف التربوي	٣.٥٧	١.٢٥
13	كثرة الزيارات الميدانية	٣.٣٧	١.٤٤
10	كتابة التقارير الفنية للمدرسين	٣.٣٦	١.٤١
12	اعتماد الاختبارات النهائية للمراحل الدراسية	٣.١٠	١.٤٤
11	الإشراف على المسابقات والأنشطة	٣.١٠	١.٤٠
9	تحليل نتائج اختبارات الطلبة	٢.٨٩	١.٣٣
1	متابعة سجلات المدارس	٢.٨٣	١.٣٥
14	الإشراف على الدروس النموذجية	٢.٨٦	١.٢٤
5	المساهمة في التنمية المهنية للهيئة التدريسية.	٢.٨٦	١.٣٩
4	المشاركة في الدورات التدريبية	٢.٨٧	١.٢٦

3	إقامة ورش العمل	٢.٧٨	١.٣٣
8	متابعة المستوى التحصيلي للطلبة.	٢.٧٩	١.٣٠
15	المشاركة في المؤتمرات والندوات والحلقات النقاشية	٢.٤٩	١.٢٢
6	المشاركة في تقويم المناهج	٢.٤٤	١.١٥
7	المشاركة في تطوير المناهج	٢.٤١	١.٢١
المتوسط العام		٣,١٩	١,١١

وعند مقارنة متوسطات الاستجابات على محور المسؤوليات والأعباء الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس، نجد أن هناك اتفاق بين الذكور والإناث في هذا، حيث بلغ المتوسط العام للمجال ٣.٢١ و٣.١٧ على التوالي، لذا جاءت الفروق غير معنوية (انظر الجدول رقم ٣).

جدول (٣)

المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة على بنود المسؤوليات والأعباء الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
الذكور	١٢٥	٣,٢١	١,١٢	٠,٣٨٠	٨٠٥.
الإناث	١٤٢	٣,١٧	١,١٤		

أما بالنسبة لمتغير الجنسية فقد تبين من نتائج الدراسة الحالية، أن المشرفين الكويتيين أكثر موافقة على جميع بنود مجال المسؤوليات والأعباء الوظيفية من زملائهم غير الكويتيين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على بنود المجال ٣.٣٠ و٣.١٠ وذلك على التوالي، وعند مستوى دلالة إحصائية اقل من ٠٥. (انظر جدول رقم ٤).

جدول (٤)

المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة على بنود المسؤوليات والأعباء الوظيفية تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
كويتي	١٤٠	٣,٣٠	١,١٠	٤,٣٨٠	٠١٠.
غير كويتي	١٢٧	٣,١٠	١,١٢		

وعند دراسة تأثير متغير مواد التخصص التي يقوم الموجه بالإشراف عليها (مواد أساسية ومواد نوعية)، على درجة متوسط المسؤوليات والأعباء الوظيفية، فقد جاءت ٣.٢٤ للمواد الأساسية و٣.٠٢ للمواد النوعية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية اقل من ٠٥. (انظر جدول رقم ٥). وهذه النتيجة تعكس فلسفة التعليم المتأثرة بها، فالمناهج بدولة الكويت مبنية بطريقة المواد الدراسية ودور المشرف التربوي هو مفتش ومراقب وضابط لجودة عناصر الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي وبآلية مركزية. فالمواد الأساسية هي محط اهتمام ليس فقط التربويين، بل هو جزء من ثقافة المجتمع الكويتي التعليمية، فالمواد الأساسية هي التي تشكل المحصلة النهاية لدرجة التحصيل، وبالتالي المستقبل الأكاديمي والمهني، فالعبء الوظيفي على المواد الأساسية يكون بهذا الشكل كبيرا. وتختلف الحال بالنسبة للإشراف على المواد النوعية كرياض الأطفال والتربية الفنية والتربية البدنية والتربية الموسيقية وغيرها، والتي لا تمثل محور اهتمام كبير للمجتمع مقارنة بالمواد الأساسية.

جدول (٥)

المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة على بنود المسؤوليات والأعباء الوظيفية تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
المواد الأساسية	١٤٥	٣,٢٤	٠,٩٢	٤,١٩	٠,٠١
المواد النوعية	١٢٢	٣,٠٢	٠,٩٥		

ثانياً: متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على مجال الكادر الوظيفي والحوافز المادية

يبين الجدول رقم (٦) اتفاق المشرفين على أن الكادر الوظيفي والحوافز المالية لا تتناسب مع طبيعة عمل المشرف التربوي، وجاء المتوسط الحسابي العام لبنود المجال ٣.٩٠ على المقياس الخماسي، وبانحراف معياري قدره ١.٢٧. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسات كل من: انرو وتيرنو (١٩٧٠)، ريان (١٩٨٨)، محمد (١٩٩٢)، النعمان (١٩٩٩)، Koustelios (٢٠٠١)، وزارة التربية(٢٠٠٢)، الهنائي والكيتاني (٢٠٠٤)، ابوالملوح والعمري (٢٠٠٩)، البابطين (٢٠٠٩).

جدول (٦)

متوسط موافقة عينة الدراسة على الكادر الوظيفي والحوافز المادية موزعة تنازلياً

تسلسل البند بأداة الدراسة	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	البدل المالي المخصص لطبيعة عمل المشرف التربوي قليل	٤.١٢	١.٤٨
١٩	الحوافز والمكافآت المالية غير مجزية	٤.٠٨	١.٣٨
١٨	عدم وجود فرص للترقي إلى وظائف قيادية أعلى	٣.٨٦	١.٤٥
٢٠	فرص الاشتراك في المؤتمرات والندوات محدودة	٣.٥٣	١.٣٩
	المتوسط العام	٣,٩٠	١,٢٧

وعند دراسة متغير الجنس وتأثيره على بنود الكادر الوظيفي والحوافز المالية لدى المشرفون التربويون، نجد اتفاق الذكور والإناث على جميع بنود المجال، لذا جاءت الفروق بين المتوسطات غير معنوية (انظر الجدول رقم ٧).

جدول (٧)

المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة على بنود الكادر الوظيفي والحوافز المادية تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
الموجهون	١٢٥	٣.٩٠	١.٢١	٠.٤٨٠	٠.٩٠٥
الموجهات	١٤٢	٣.٨٨	١.١٩		

وجاءت الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغير الجنسية إلى جانب الكويتيين، حيث بلغ ٣.٩١ في مقابل ٣.٧٨ عند غير الكويتيين، وهو بذلك يكون ذا دلالة إحصائية اقل من ٠٥. (انظر الجدول رقم ٨).

جدول (٨)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود الكادر الوظيفي والحوافز المادية تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
كويتي	١٤٠	٣,٩١	١,٢٠	٠,٣٩٠	٠,٠١
غير كويتي	١٢٧	٣,٧٨	١,٢٢		

ويمكن القول بأن المشرفين التربويين باختلاف جنسهم متفقين على ان الكادر الوظيفي والحوافز المالية لا تتناسب مع طبيعة عمل المشرف. بينما تباينت استجابات المشرفين المستهدفين بحسب جنسياتهم، فحينما أبدى المشرفون الكويتيون عدم رضاهم عن الكادر الوظيفي والحوافز المالية، اظهر غير الكويتيون تقبلهم ورضاهم في هذا الجانب. وقد يرجع ذلك لاختلاف دخل الفرد والمستوى المعيشي للكويتي عنه عند المشرف الوافد.

اما عند دراسة تأثير متغير التخصص (مواد أساسية ومواد نوعية) التي يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليها، فجاءت المتوسطات للمواد الأساسية ٣.٩٥، وللمواد النوعية ٣.٨٩؛ وهي بهذا الشكل تمثل درجة عالية من المعيقات لكلا التخصصين، إلا ان الفروق بين تلك المتوسطات الحسابية كانت غير دالة إحصائياً (انظر الجدول رقم ٩). ويعني ذلك ان الكادر الوظيفي والحوافز المالية يعد أحد المحاور التي تحتاج إلى الدراسة من قبل الإدارة العليا بالوزارة، وذلك لتوفير بيئة عمل تربوية جاذبة.

جدول (٩)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود الكادر الوظيفي والحوافز المادية تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
مواد أساسية	١٤٥	٣,٩٥	١,١٠	٠,٤٨٠	٠,٩٠٥
مواد نوعية	١٢٢	٣,٨٩	١,٨٠		

ثالثاً: متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على مجال الرضا الوظيفي

بلغ المتوسط العام لهذا المجال ٣.٥٢، وبانحراف معياري ٠.٧٠، ويظهر الجدول رقم (١٠) ترتيب استجابات المشرفين، حيث يبين الجدول ان تنوع الظروف الطارئة التي تواجه المشرف في المدارس، ونقص الإمكانيات المساعدة من تجهيزات وسكرتارية، يشكلان اكبر عاملي عدم رضا وظيفي في قطاع الإشراف التربوي، حيث بلغت موسطتهما الحسابية ٤.٢٠ و٤.٠٦ على التوالي؛ تلي ذلك قلة فرص ترقية المشرف التربوي، محدودية صلاحية المشرف التربوي باتخاذ القرارات، والضغط النفسي الذي يتشكل لدى المشرف التربوي نتيجة تعامله مع انماط مختلفة من الشخصيات، وبمتوسطات حسابية متتالية ٣.٩٩، ٣.٩٣ و٣.٨٧. كذلك بقية البنود والتي جاءت أيضا مرتفعة نسبيا وتساهم بشعور الموجة بعدم الرضا الوظيفي، وهي نتيجة تتفق مع ما خلصت إليه دراسات انزو وتيرنو (١٩٧٠)، مكتب التربية العربي (١٩٨٥)، ريان (١٩٨٨)، الزعبي (١٩٩٠)، السعود (١٩٩٤)، المساد (١٩٩٢)، النعمان (١٩٩٩)، الحماد

(٢٠٠٠)، حارب (٢٠٠١)، Kustelios (2001)، وزارة التربية (٢٠٠٢)، الحبيب (٢٠٠٣)، الهنائي والكيتاني (٢٠٠٤)، البابطين (٢٠٠٥)، عربيات والعنزي (٢٠٠٨)، ابوالملوح والعمري (٢٠٠٩).

جدول (١٠)

متوسط درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين موزعة تنازلياً

تسلسل البند بأداة الدراسة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤٠	تنوع الظروف الطارئة التي تواجه الموجه الفني في المدارس	٤.٢٠	٠.٩٨
٣١	نقص الإمكانيات المساعدة من تجهيزات وسكرتارية	٤.٠٦	١.٠٦
٣٩	قلة فرص ترقية الموجه الفني	٣.٩٩	١.٢٢
٣٢	محدودية صلاحية التوجيه الفني باتخاذ القرارات	٣.٩٣	٠.٩٧
٣٦	الضغط النفسي لدى المشرف نتيجة تعامله مع شخصيات مختلفة	٣.٨٧	١.٠٧
٢٨	عدم اهتمام أصحاب القرار بتوصيات التوجيه الفني	٣.٧٣	١.١٠
٢٦	قلة اهتمام المسئولين في الوزارة بالتوجيه الفني	٣.٦٠	١.١٤
٣٣	عدم مرونة النظام التعليمي في إظهار إبداعات الموجه الفني	٣.٥٩	١.٠٣
٤١	الإشراف الفني على مرحلة تعليمية تختلف عن تلك عملت بها	٣.٤٤	١.٣٩
٣٤	أعمال وجهود التوجيه الفني غالباً ما تنسب لغيرهم	٣.٤٣	١.٢٣

٢٧	تـدخل الاختـصاصات بـين التوجيـه الفـني والإدارة المدرسية	٣.٤٣	١.١٤
٣٧	ارتفاع المستوى العلمي والمهني المطلوب لوظيفة الموجه الفني	٣.٢٣	١.٢٤
٣٥	عدم مناسبة المعايير المطبقة في ترشيح الموجهين الفنيين	٣.١٦	١.٢٥
٣٠	قلة فرص التنمية المهنية للموجه الفني أثناء الخدمة	٣.١٥	١.٢١
٣٨	عدم موضوعية الأسلوب المتبع في اختيار الموجه الفني	٢.٩١	١.٢٠
٢٩	عدم توافق العمل في التوجيه الفني مع الميول الشخصية	٢.٥٤	١.٢١
	متوسط البنود	٣,٥٢	٠,٧٠

وعند دراسة تأثير الجنس على بنود الرضا الوظيفي، نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير الجنس جاء متطابقا تقريباً بين الذكور والإناث ٣.٥٤ و٣.٤٩ على التوالي، لذا جاءت الفروق بين المتوسطات غير ذات دلالة إحصائية (انظر جدول رقم ١١). وهذه النتيجة مشابهة لما توصلت إليه دراسة السعود (١٩٩٤).

جدول (١١)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
الموجهون	١٢٥	٣.٥٤	١.٠٩	٠.٣٨٠	٠.٩٠٥
الموجهات	١٤٢	٣.٤٩	١.٠٤		

أما بالنسبة لتأثير الجنسية على مجال الرضا الوظيفي للمشرف التربوي، فقد تبين أن المشرفين الكويتيين أكثر موافقة من المشرفين غير كويتيين، حيث بلغ المتوسط العام للكويتيين ٣.٧٤، بينما جاء لزملائهم غير الكويتيين ٣.٤٦ (انظر

الجدول رقم ١٢)، وهو بذلك يكون ذا دلالة إحصائية عند اقل من ٠.٠٥. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المشرف غير الكويتي قد تم تعيينه بنظام التعاقد، والذي لا يعطي المشرف الوافد الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، لذلك فهو أي المشرف غير الكويتي مهيأ لتقبل جميع الظروف، لأنه سوف يعود إلى بلده في نهاية المطاف.

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
كويتي	١٤٠	٣.٧٤	١.١٠	٤.٣٨٠	٠.٠٢
غير كويتي	١٢٧	٣.٦٤	١.١٤		

وعند دراسة تأثير متغير التخصص (مواد أساسية ومواد نوعية) التي يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليها، على متوسط درجة مجال الرضا الوظيفي، جاءت المتوسطات للمواد الأساسية ٣.٦٨ و للمواد النوعية ٣.٤٥، وهي بذلك تمثل درجة مرتفعة من التحديات لكلا التخصصين، وجاء الفرق بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي دالا إحصائيا عند مستوى اقل من ٠.٠٥ (انظر جدول رقم ١٣). وهذا يعني أن الكادر الوظيفي والحوافز المادية المعمول بها الآن تعد أحد المجالات التي تحتاج إلى إعادة النظر والمراجعة من قبل الإدارة العليا بوزارة التربية، وذلك من اجل توفير بيئة عمل تربوية جاذبة للكفاءات في هذا القطاع الحيوي للتعليم.

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
مواد أساسية	١٤٥	٣.٦٨	١.١٢	٤.٤٨	٠.٠١
مواد نوعية	١٢٢	٣.٤٥	١.٣٠		

رابعاً: متوسط موافقة عينة الدراسة على مجال الاجتماعي

حاول الباحثون من خلال هذا المجال، الكشف عن بعض الجوانب الاجتماعية كما يراها المشرف التربوي، والتي قد تكون ذات تأثير على أداءه لعمله. ويظهر الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال قد بلغ ٢.٥١، وبانحراف معياري قدره ١.٠٥. وبعبارة أخرى، فان المشرفين يشعرون بالرضا والقبول للمكانة الاجتماعية التي تحظى بها وظيفة الإشراف التربوي بالمجتمع الكويتي. وهي نتيجة لا تنسجم مع ما خلصت له بعض الدراسات، والتي كشفت عن عدم رضا المشرف التربوي للمكانة الاجتماعية التي يتمتع بها في مجتمعات عربية اخرى (إبراهيم، ١٩٩٠؛ السعود، ١٩٩٤؛ وزارة التربية، ٢٠٠٢؛ والبابطين، ٢٠٠٩).

جدول (١٤)

متوسط موافقة عينة الدراسة على بنود المجال الاجتماعي موزعة تنازلياً

تسلسل البند بأداة الدراسة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	الموجه الفني ضيف ثقيل على الإدارة المدرسية	٢.٦٩	١.١٠
٢١	عدم الانسجام بين الموجه الفني وإدارة المدرسة	٢.٦٧	١.١٠
٢٢	تخوف المدرسين من المشرف التربوي	٢.٤٤	١.٠٥
٢٣	نظرة المجتمع السلبية للموجه الفني	٢.٤٢	١.٢٥
٢٤	الموجه الفني ضيف ثقيل على القسم العلمي	٢.٤٢	١.٠٤
	متوسط البنود	٢,٥١	١,٠٥

وعند مقارنة المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في المجال الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنس، نرى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين والمشرفات التربويين تتقارب بدرجة لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بينهما (انظر الجدول رقم ١٥).

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي ومستوى الدلالة على بنود المجال الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
الموجهون	١٢٥	٢.٥٢	١.١١	٠.٤٨٠	٠.٩٠٥
الموجهات	١٤٢	٢.٤٩	١.٠٤		

أما فيما يتعلق بمتغير الجنسية في الجانب الاجتماعي، فنجد أن الكويتيين أكثر موافقة من غير الكويتيين على بنود المجال. فقد كانت المتوسطات الحسابية ٢.٦٥ و٢.٤٢ على التوالي، ويمكن القول بأن العوامل الاجتماعية تؤثر على أداء المشرف التربوي الكويتي بدرجة أكبر من ما هي عليه عند المشرف غير الكويتي، وهذا يمكن تفهمه، لأن الدراسة تمت في المجتمع الكويتي، لذلك جاء الفرق بينهما ذا دلالة إحصائية عند اقل من ٠.٠٥ (انظر الجدول رقم ١٦).

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود المجال الاجتماعي تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
كويتي	١٤٠	٢.٦٥	١.٠٥	٤.٣٨٠	٠.٠١
غير كويتي	١٣٧	٢.٤٢	١.٠٩		

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص ومدى تأثيره في الجانب الاجتماعي، فنجد أن مشرفي المواد الأساسية أقل موافقة على بنود هذا المجال من مشرفي المواد النوعية، فقد كانت المتوسطات الحسابية ٢.٤٥ و٢.٦٠ على التوالي، وهي درجات أقل من المتوسط على المقياس الخماسي (انظر الجدول رقم ١٧).

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي و مستوى الدلالة على بنود المجال الاجتماعي تبعاً لمتغير التخصص

التخصص	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار التائي	مستوى الدلالة
مواد أساسية	١٤٥	٢.٤٥	١.١٢	٠.٤٥	٠.٠١
مواد نوعية	١٢٢	٢.٦٠	١.٣٠		

ويمكن القول بأن العوامل الاجتماعية تؤثر على أداء المشرف التربوي بشكل عام؛ إلا أن المشرف التربوي للمواد الأساسية يشعر بالرضا الاجتماعي أكثر من المشرف التربوي للمواد النوعية، وبدرجة ذات دلالة معنوية (انظر جدول رقم ١٤). وهذا يمكن تفهمه لأن ثقافة المجتمع التربوية- كما ذكر سلفا- تمايز وتعطي أهمية واهتمام أكبر للمواد الأساسية، لذا فالنظرة الاجتماعية لمشرفيها عادة ما تكون ايجابية، لما يقومون به من مهام في وضع الاختبارات والإشراف عليها، وتقييم المدرسين والمدارس وخلافه. وهذه المهام يبدو أنها تشعر المشرف التربوي بالرضا الاجتماعي.

<u>ختاما</u>، فإن ما توصلت له الدراسة الحالية من نتائج، أتى منسجما مع ما جاء في إستراتيجية وزارة التربية بدولة الكويت، والتي يؤمل منها دراسة كافة المشكلات التي تعترض العاملين في مجال التدريس من مدرسين ومشرفين تربويين كويتيين ووافدين، وذلك من أجل توفير ظروف أفضل في مجال العمل والخدمات، والحوافز، التي تحقق الرضا الوظيفي والأمن النفسي لهؤلاء المربون، مما سينعكس بالإيجاب على أدائهم لمسئولياتهم وأدوارهم الوظيفية. كما كشفت الإستراتيجية عن مجموعة من المشكلات التي تواجهها في سعيها لتهيئة الظروف المنشودة للمعلمين والمشرفين، منها ما يتعلق بالعزوف عن مهنة التعليم، وتزايد الرغبة في التقاعد المبكر بين العاملين، مما يحرم التعليم من الكفاءات الوطنية كما ونوعا، والتي تسهم في سد احتياجاته (وزارة التربية، ٢٠٠٤). ان هذه المشكلات تشير إلى الحاجة للدعم الاجتماعي الشامل لمكانة مهنة التعليم، واستثارة القيم التي تبرز

رسالة المعلم وأهمية دوره، والتوعية الوطنية بمخاطر العزوف عن مهنة التعليم، باعتبارها السياج الأمن لإرساء ذاتية الأمة واستقلاليتها والحفاظ على هويتها، والتصدي لمشكلاتها، وتطوير برامج التنمية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة وبناء على الاستنتاجات السابقة، يوصي الباحثون بالآتي:

١- استحداث قطاع مستقل بالإشراف التربوي، يكون تابعا مباشرة لمكتب وزير التربية.

٢- زيادة فرص الترقي لجهاز الإشراف التربوي، بحيث يكون مشرف أول لكل مادة ومرحلة دراسية في كل منطقة تعليمية.

٣- عمل دليل خاص للإشراف التربوي يتضمن النظم والبرامج والخطط والإجراءات .. الخ، وكل ما يتعلق بالمشرف ويخص وظيفة الإشراف التربوي.

٤- إعادة النظر في المخصصات المالية للمشرف التربوي بما يتناسب وطبيعة عمله.

٥- توفير جهاز إداري مساعد للإشراف التربوي للقيام بالأعمال المكتبية والمساعدة.

٦- تخفيض نصاب المشرف التربوي من المدارس والمدرسين، واقتصار دوره بالإشراف على مرحلة تعليمية واحدة، وبحسب خبراته العلمية والعملية.

المراجع

- إبراهيم، احمد (١٩٩٠)، "الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ابن منظور، أبي الفضل (١٤١٠هـ = ١٩٩٠م)، لسان العرب المجلد العاشر، ط ١، دار صادر بيروت.
- أبو زيد، زيد (٢٠٠٨)، الإشراف التربوي بين الواقع والتطلعات، http://zaidabuzaid.jeeran.com/archive/2008/3/516940.html
- أبو فروه، إبراهيم (١٩٩٦)، "الإدارة المدرسية"، طبعه ٢، الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- أبو ملوح، محمد والعمري، عطية (١٣ أكتوبر، ٢٠٠٩)، معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي– غزة.
- إدارة البحوث التربوية (٢٠٠٢)، التقرير الختامي للجنة دراسة أسباب العزوف عن وظائف التوجيه الفني، وزارة التربية، الكويت.
- الأفندي، محمد (١٩٨٦)، الإشراف التربوي، ج ٣، عالم الكتب، القاهرة.
- الأكلبي، فهد (٢٠٠١)، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس. *المجلة التربوية*، ١٥ (٥٩).
- البابطين، إبراهيم (سبتمبر ٢٠٠٥)،" أهمية أساليب تطوير الكفايات الإشرافية لمشرفي الرياضيات ومدى ممارستها في المرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة الدمام"، *مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس*– الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد (١٠٦).
- البابطين، عبد الرحمن (يونيو ٢٠٠٩)، "الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الإشرافي وسبل التغلب عليها"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد ١٠ العدد ٢.

- الحبيب، فهد (١٩٩٦)، "إعداد دليل التوجيه والإشراف التربوي في دول الخليج العربية"، دراسة منشورة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الحماد، ابراهيم (٢٠٠٠)، معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحمد، رشيد (١٩٩٥)، التوجيه التربوي في دولة الكويت وتطوير التوجيه التربوي للعلوم على أساس الكفايات، سلسلة رسائل جامعية، ط١، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
- النعمان، محمد (١٩٩٩)، " مهام المشرف التربوي ومعوقات تنفيذها بمرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية "، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- الزغبي، ميسون (١٩٩٠)، "معوقات الإشراف التربوي والتطلعات المستقبلية كما يراها مشرفو اللغة العربية ومعلموها لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن"، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.
- السعود، راتب (١٩٩٤)، "معوقات العمل الإشرافي في الأردن كما يراها المشرفون التربويون"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،٢١ ، (٤).
- السعود، راتب (٢٠٠٢)، "الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)"، مركز طارق للخدمات الجامعية ، عمان.
- السلمي، حامد (١٩٩٧)، "أنواع وأساليب الإشراف التربوي"، *مجلة التوثيق التربوي*، عدد ٣٨، دائرة المعارف المملكة العربية السعودية.
- الصانع، منيرة (٢٠٠٠)، تقرير حول أعمال المؤتمر الأول للتوجيه التربوي، وزارة التربية، الكويت.
- العاجز، فؤاد وخليفة، علي (١٩٩٧)، معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون.

- العصيمي، ضاوي (٢٠٠٩)، دور الموجه الفني للعلوم في التنمية المهنية لمعلمي العلوم في التعليم العام في دولة الكويت، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكويت.
- العمري، شوكت (١٩٨١)، "مفهوم الإشراف التربوي وعملية التعليم"، مجلة *التربية*، عدد ١١، إدارة الإعلام التربوي، وزارة التربية والتعليم والشباب الإمارات.
- المساد، محمود (٢٠٠١)، تجديدات في الإشراف التربوي، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، سلسلة منشورات المركز (٩٢)، عمان.
- المفيدي، الحسن (١٩٩٧)، معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة الإحساء التعليمية *مجلة مركز البحوث التربوية*، جامعة قطر، السنة السادسة، (١٢)، ٧١.
- الهتاني، احمد والكيتاني، سعيد (٢٠٠٤)، المعلم الذي نريد– رؤية وزارة التربية والتعليم للمعلم العماني في ظل تطوير العملية التربوية، ورقة مقدمة خلال المؤتمر التربوي الثالث نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، ١– ٣ مارس ٢٠٠٤، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- جريدة الوطن، مقابلة صحفية مع وكيل وزارة التربية المساعد لشئون التعليم العام، الثلاثاء، ٢٠٠٢/١/١، عدد ٩٢٩٩، الكويت.
- جلال، سعد (١٩٦٧)، التوجيه النفسي والتربوي و المهني، ط ١، دار المعارف، القاهرة.
- حارب سعيد (٢٠٠١)، *مستقبل التعليم وتعليم المستقبل*، أبو ظبي: المجمع الثقافي.
- حسين، سلامة وعوض الله، عوض الله (٢٠٠٦)، "اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي"، دار الفكر، عمان.
- ريان، فكري (١٩٨٨)، تقويم التوجيه الفني في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. *المجلة التربوية*، ٥ (١٨).
- عربيات، بشير والعنزي، ظاهر (ابريل ٢٠٠٨)، "معوقات التوجيه الفني في المدارس الابتدائية في محافظة الأحمدي بدولة الكويت من وجهة نظر

الموجهين الفنيين ومديري المدارس"، المؤتمر السنوي الثالث- تطوير التعليم النوعي في مصر والوطن العربي لمواجهة متطلبات سوق العمل في عصر العولمة (رؤى إستراتيجية) - كلية التربية النوعية بالمنصورة.

- عطاري، عارف؛ عيسان، صالحة؛ محمود، ناريمان (٢٠٠٥)، الإشراف التربوي: اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح، الكويت.
- عطوي، جودت (٢٠٠١)، "الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- فيفر، ايزابيل، ودنلاب، جين (٢٠٠١)، الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسين التدريس ترجمة: محمد ديراني، مراجعة عمر الشيخ، ط ٣، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان.
- قطاع التخطيط والمعلومات (٢٠٠٦/ ٢٠٠٧)، المجموعة الإحصائية للتعليم، وزارة التربية، مطابع الخط، الكويت.
- محمد، أمان (١٩٩٢)، " التوجيه التربوي في البحرين: واقعة وسبل تطويره"، ورقة عمل مقدمة لندوة تطوير نظم التوجيه التربوي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥)، الإشراف التربوي في دول الخليج العربي: واقعه وتطوراته، ط١، الرياض.
- وزارة التربية (٢٠٠٤- ٢١ فبراير)، المعلم في إستراتيجية التطوير. صفحة وزارة التربية http://www.moe.edu.kw/develop.htm.
- دليل المشرف التربوي (١٩٩٨) وزارة المعارف- المملكة العربية السعودية، الرياض
- Harlen, W. (١٩٨٥), "Teaching and learning Primary science" London By Paula Chapman Publishing Ltd.
- Koustelios, D. (٢٠٠١), "Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers",

International Journal of Educational Management, v15, n7.

- Myers, A., and Kifer, L. (١٩٣٩), **"Problems in public school supervision"**, Prentice-Hall. NY.
- Parr, D. (١٩٩٦), **"The Career Satisfaction of the Association for Counselor Education and Supervision Members"**, *Journal of employment counseling.*
- Raymond, L. (١٩٨٢), **"The moderating effects of sex on the Prediction of Job satisfaction"**, *Journal of Employment Counseling*, v.19, n.1.