

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى دراسة واقع الإشراف التربوي في مرحلة التعليم المتوسط في دولة الكويت؛ مع التركيز على معوقات تطوير الإشراف التربوي ومتطلبات هذا التطوير في إطار سياسات التسويق الداخلي. تضمنت عينة الدراسة شملت ٣٥٠ مشرفاً ومشرفة في محافظة الجھراء التعليمية؛ منهم ٢٠٠ مشرفاً و١٥٠ مشرفة. استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات المتعلقة بممارسات الإشراف التربوي بمدارس التعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك واقعاً منخفضاً لممارسات الإشراف التربوي فيما يتعلق بسياسات التسويق الداخلي في مرحلة التعليم الأساسي؛ مما يعكس ضعفاً في تطبيق هذه السياسات من قبل المشرفين. كما كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإشراف التربوي الفعال في إطار هذه السياسات؛ مثل قلة التدريب والموارد المحدودة. بالإضافة إلى ذلك؛ أكدت النتائج على ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطوير الإشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي؛ بما في ذلك تحسين تدريب المشرفين؛ توفير الأدوات والموارد اللازمة؛ وتعزيز التعاون بين المدارس والمجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي - التسويق الداخلي - سياسات التسويق الداخلي

Abstract:

The aim of the Research was to Study the Reality of educational supervision at the intermediate education level in Kuwait, focusing on the obstacles to developing educational supervision and the requirements for this development within the framework of internal marketing policies. The study sample consisted of 350 supervisors, including 200 male and 150 female supervisors in the Jahra Educational District. The researcher used a questionnaire to collect data related to the practices of educational supervision in intermediate schools in light of internal marketing policies. The study results showed a low reality of educational supervision practices concerning internal marketing policies at the basic education level, reflecting a weakness in the implementation of these policies by supervisors. The study also revealed several obstacles that hinder the effective application of educational supervision within these policies, such as insufficient training and limited resources. Furthermore, the results emphasized the need to provide a set of requirements to develop educational supervision in light of internal marketing policies, including improving supervisor training, providing necessary tools and resources, and enhancing cooperation between schools and the local community.

Keywords: Educational Supervision – Internal Marketing– Internal Marketing Policies

مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم تقدماً علمياً وتكنولوجياً هائلاً؛ ولمواجهة تحديات هذا القرن والذي يمتاز بالمعلوماتية وانتشار العولمة وعالمية المعرفة؛ ولمواكبة هذا التقدم المتسارع؛ أصبح من الضروري التوجه الي مضاعفة الاهتمام بعملية التعلم والتعليم؛ ومن هنا تقع المسؤولية على القائمين على التربية والتعليم في الوقت الراهن مواجهة هذا التقدم المتسارع.

والنظام التربوي في المجتمعات الحديثة يسهم بدور فاعل وبناء في تحقيق أهداف هذه المجتمعات وتطلعاتها المستقبلية؛ ويتطلب ذلك توافر عدة عوامل يأتي في مقدمتها الاهتمام بالمعلم؛ لذلك جاء الاهتمام بالإشراف التربوي باعتباره الأنسب في تطوير المعلم وتنمية قدراته.

ولقد أجمع التربويين على أن عملية الإشراف التربوي هي خدمه فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي المختص إلي المعلمين الذين يعملون معه بقصد تحسين عملية التعلم والتعليم والعمل على تطويرها في كافه مجالاتها(عطوي، ٢٠١٥، ص ٢٣١).

ولذلك يُعد الإشراف التربوي واحداً من أهم مدخلات النظام التعليمي؛ حيث يؤدي دوراً مهماً في تحسين العملية التعليمية؛ وليس مجرد الوقوف عند حد تصيد الأخطاء أو كشفها والمحاسبة عليها(مرسي، ٢٠٠١، ص ص ٤٠-٤٢)؛ وإنما يتطلب نجاح العملية الإشرافية واستمراريتها تغيير ثقافي يحتاج إلي تأهيل وإعداد المشرفيين التربويين في جميع المجالات التي تتعلق بعملهم وبما يتمشى مع مستجدات المجال التربوي والتعليمي؛ لينمو المشرفيين التربويين مهنيّاً وتتطور إمكانياتهم التي تتطلبها مسؤوليات عملهم المتجددة(الأغا، ٢٠٠٨، ص ١٤٧).

ويحتل الإشراف التربوي مكانة عالية في العملية التربوية؛ ويُعد الحلقة الأهم في سلسلة تنظيم التعلم فمن خلاله توضع الخطط والسياسات التعليمية وفي يده مفتاح نجاحها؛ كما أنه يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة(السلمي، ٢٠٠٨، ص ٢٥).

ومن العرض السابق نجد أن من أهم الصعوبات للإشراف التربوي هو عدم وجود تدريب للمشرفين؛ وصعوبة وجود اتصال مع المشرفين التربويين بعضهم البعض؛ ومع المشرفين التربويين والإدارة العليا؛ وهذا يستدعي محاولة تطوير الإشراف التربوي على سياسات التسويق الداخلي والتي تهتم بالتدريب والعلاقات بين العاملين والحوافز.

ورغم الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم بالكويت في مجال تحديث الإشراف التربوي إلا إنه لا يزال يواجه العديد من المشكلات التي لابد أن يوليها المسؤولون جل اهتمامهم فقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود مشكلات عديدة تواجه الإشراف التربوي منها دراسة (محمد العوفي؛ ٢٠٠٠)؛ أكدت على وجود مجموعة من المشكلات أهمها ندرة الدورات التدريبية التي تعقد للعاملين في العمل الإشرافي؛ وقله اهتمام العاملين بالعمل الإشرافي وبالأساليب الإشرافية المتمثلة في إجراء البحوث التربوية واستخدام المكتبات المدرسية؛ وقله إقامة المعارض التربوية والتعليمية؛ وقله اهتمام المشرف التربوي بالنمو المهني والعلمي للمعلمين (العوفي، ٢٠٠٠، ص ٤٠)؛ وأشارت دراسة (مني السيابي؛ ٢٠٠٨) إلى وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي أهمها غياب التعاون بين المعلمين؛ وغياب معايير محدده للقياس مما يؤدي إلى عشوائية التقويم؛ كما أن الإشراف التربوي لا يتيح للمعلم الفرصة للتعبير بحرية؛ وهناك عوامل ذاتية تؤثر بالسلب على وقت المشرف منها التردد في اتخاذ القرارات؛ قلة الحسم؛ ندرة تفويض السلطة في بعض الأعمال؛ حيث يؤدي بعض المشرفين العمل دون ترتيب الأولويات أو برمجه الأعمال زمنياً (السيابي، ٢٠٠٨، ص ٣٠)؛ وأكدت دراسة (على العامري؛ ٢٠٠٨) على مجموعة من الصعوبات أهمها: قلة الدورات التدريبية؛ وعدم التأهيل الكافي للمشرف التربوي؛ وكثرة الأعمال الإدارية؛ وتقييم أعمال المشرف على الأعمال الكتابية وليس الميدانية (العامري، ٢٠٠٨، ص ٢٥)؛ ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٧، ص ٤٦٨-٥٠٨) التي هدفت الدراسة إلى تطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول.

ويُعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي؛ ولقد نشأ هذا المفهوم ليعطي دوراً فاعلاً في المنظمات الصناعية والخدمية وتحقيق النجاح فيها؛ ولما كانت المنظمات الخدمية هي جوهر الدراسة (الإشراف التربوي) وما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات أنه يعتمد على العنصر البشري أكثر؛ لذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح المؤسسات؛ فمقدمي الخدمة على تماس مع العملاء وأن عليهم العبء الأكبر في النجاح في المؤسسة؛ وإن نجاح أي مؤسسة تعليمية تعتمد على نجاح المعلمين ونجاحهم يتم تقويمه وتحسينه من خلال الإشراف التربوي الذي يؤثر تأثيراً مباشراً على العملية التعليمية.

وبذلك يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الي العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)؛ بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم؛ والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين؛ أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة؛ وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها؛ والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم؛ ومن ثم زيادة درجة رضاهم؛ كما تنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار (البكري، ٢٠١٦، ص ١٠)؛ ومن هنا جاءت فكرة البحث في تطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط على ضوء سياسات التسويق الداخلي.

مشكلة البحث:

نبعت مشكلة البحث الحالي من خلال ملاحظة الباحثة خلال عملها بوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت؛ حيث سعت للتعرف على الواقع الحالي لبرامج الإشراف التربوي في التعليم الكويتي ومدى تطابقها للبرامج الحديثة التي تسهم في تطوير الإشراف التربوي في التعليم المتوسط بدولة الكويت وقد لاحظت الباحثة حاجة الإشراف التربوي لمزيد من التطوير والتخطيط حتى يُحقق التعليم كافة أهدافه التربوية والتعليمية وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة التي أشارت إلى المعوقات التي تواجه عملية الإشراف التربوي وحاجته إلي التطوير مثل دراسة (Atari, 2007)؛ ودراسة (إخليف الطراونة؛ ٢٠٠١)؛ ودراسة (حنان فلاح؛ ٢٠٢٠)؛ ودراسة (سوزان المقطرن؛ ٢٠١٦)؛ ودراسة (أحمد إبراهيم؛ ٢٠١٨)؛ ودراسة (نصراء الزيدية؛ ٢٠٢٠)؛ ودراسة (محمد عبدالوهاب عطية؛ ٢٠٢١).

أسئلة البحث:

ومن هنا فإن مشكلة البحث الحالي تحددت في ضوء السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط بدولة الكويت على ضوء سياسات التسويق الداخلي؟

ومن خلال هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما فلسفة الإشراف التربوي وسياسات التسويق الداخلي المستخدمة في الإشراف التربوي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

٢. ما واقع ممارسات الإشراف التربوي في مدارس التعليم المتوسط في دولة الكويت؟

٣. ما الأسلوب المناسب لتطوير الإشراف التربوي على ضوء سياسات التسويق الداخلي؟

٤. ما سياسات التسويق الداخلي المستخدمة في الإشراف التربوي؟

٥. ما الأسس النظرية للإشراف التربوي في التعليم المتوسط؟

٦. ما التصور المقترح لتطوير واقع الإشراف التربوي في التعليم المتوسط بدولة الكويت؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت بالتطبيق على محافظة الجبراء.

٢. الوقوف على معوقات التي تُعيق تطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط على ضوء سياسات التسويق الداخلي.

٣. تحديد متطلبات اللازمة لتطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط على ضوء سياسات التسويق الداخلي.

أهمية البحث: ترجع أهمية البحث الحالي إلى أنه:

١- تحسين وتطوير أداء الإشراف التربوي ليتلاءم مع التجديدات التربوية على أساس وذلك على ضوء سياسات الإشراف التربوي.

٢- المساعدة في تغيير مستوى التخطيط للإشراف التربوي من التنفيذي والتابع إلى الاستراتيجي والابداعي.

٣- الربط بين سياسات التسويق الداخلي والإشراف التربوي ومحاولة تطوير الإشراف التربوي.

٤- رفع كفاءة المدارس عن طريق رفع كفاءة المشرفين التربويين.

٥- المساهمة في نشر ثقافة التغيير بين العاملين في العملية التعليمية

مصطلحات البحث:

١- **الإشراف التربوي** : هو عملية تربوية تعاونية غرضها الأساسي تحسين الموقف التعليمي عن طريق المتابعة والتقويم المستمر لجميع جوانب العملية التعليمية وفق أسس موضوعية سليمة (البدري، ٢٠٠٨، ص ١٥).

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

التعريف الإجرائي: الإشراف التربوي هو خدمة فنية متخصصة يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه بهدف تحسين العملية التعليمية.

٢- **التسويق الداخلي:** هو استراتيجية تهدف إلى رفع جودة أداء المنظمة الكلي من أجل تحقيق أعلى درجة من الإشباع لاحتياجات العملاء الخارجيين (رضوان، ٢٠١١، ص ٩).

التعريف الإجرائي: عملية توظيف وتدريب وتحفيز ومكافأة المشرفين التربويين ضمن مسارات وظيفية مخطط لها وترقيتهم من خلال فرق عمل.

حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: تطوير الإشراف التربوي
- حدود بشرية : اقتصرت الدراسة على المشرفين التربويين في محافظة الجھراء بدولة الكويت.
- حدود مكانية : تحددت الدراسة في مدارس مرحلة التعليم المتوسط بمحافظة الجھراء بدولة الكويت
- حدود زمنية : تحدد بالعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :

١- دراسة سعاد أحمد عبود (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تناول مدي مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية؛ والتشجيع على الاستثمار في تعلم رأس المال البشري؛ والاستثمار في تدريب راس المال البشري؛ والمحافظة على رأس المال البشري بمؤسسات القطاعات المختلفة؛ حيث حددت الدراسة خمسة أبعاد للتسويق الداخلي وهي: التجزئة الداخلية؛ المنتج الداخلي؛ السعر الداخلي؛ الترويج الداخلي؛ ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وتم اختبار عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة من خلال مناقشة مساهمتها في تنمية رأس المال البشري. واستنتجت الدراسة أن واحد من أصل خمسة أبعاد للتسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري وهو التجزئة الداخلية .

٢- دراسة سها أبو حمرة (٢٠١٧)

وهدفَت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء؛ ونواب العمداء؛ ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في قطاع غزة؛ وقد أظهرت الدراسة أن مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؛ لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة؛ وأيضاً مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة؛ كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

٣- دراسة حسني محمد السعود (٢٠١٩)

وهدفَت الدراسة إلى معرفة زوايا التحديث التي يمكن إجراؤها على وظيفة المشرف التربوي والارتقاء به من خلال تحليل العملية التعليمية العصرية؛ واقتُرحت الدراسة من خلال أدواتها التحليلية والنظرية وضع معايير حديثة تهدف إلى إحداث "تنمية عصرية" شاملة تعكس على مخرجات التربية والتعلم بصورة فاعلة. وجاءت أهم نتائجها المتمثلة في أن تفعيل "التنمية العصرية" في العملية التعليمية له أثر كبير في تحسين العملية التعليمية؛ بل الاجتماعية والاقتصادية أيضاً؛ وذلك من خلال ارتفاع المستوى التعليمي للطلبة؛ وتخفيض نفقات العملية التعليمية؛ وتهيئة المشرف التربوي للتصدي للانفجار المعرفي في المجالات كافة. وأوصى الباحث في ضوء نتائج البحث بإجراء مسح فعلى لما يحتاجه قطاع التعلم في الأردن من الأساليب المعاصرة في التدريس؛ بغية تطوير نموذج معين لمواصفات المشرف التربوي؛ واعتماد وزارة التربية والتعلم نماذج معينة ومعايير محددة للمواصفات العصرية التي ينبغي أن يخضع لها المشرف التربوي في الاختيار والتعيين.

٤- دراسة أحمد محمد حسانين (٢٠٢١)

وهدفَت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين؛ وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي - عدد الدورات التدريبية في مجال الإشراف التربوي)؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ وتكون مجتمع الدراسة من بعض المشرفين التربويين في بعض المحافظات في مصر وعددهم (٤٧٥) مشرفاً تربوياً؛ وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي كانت (متوسطة)؛ و(تشجيع الحوار والاستفسار) جاء في المرتبة الأولى؛ بينما جاء البعد الرابع (تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) في المرتبة السابعة.

٥- دراسة إيناس أحمد عبدالعزيز (٢٠٢٢)

وهدفَت الدراسة التعرف على كيف يمكن تطوير الإشراف التربوي برياض الأطفال بمصر في ضوء استراتيجية التعلم المتمايز؛ من خلال التعرف على الأسس النظرية للإشراف التربوي برياض الأطفال؛ وتوضيح أبعاد ومراكز استراتيجية التعلم المتمايز برياض الأطفال؛ والوقوف على واقع الإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر على ضوء استراتيجية التعلم المتمايز ميدانياً؛ وتقديم متطلبات إجرائية لتطوير الإشراف التربوي برياض الأطفال في ضوء التعلم المتمايز. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة؛ وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة إلى مديري ومشرفي ومعلمات رياض الأطفال للتعرف على واقع الإشراف التربوي في ضوء استراتيجية التعلم المتمايز؛ وبلغت عينة البحث لحساب الخصائص السيكومترية (٥٠) مشرفات ومديرات ومعلمات الروضات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة والجيزة؛ وبلغت عينة التطبيق (ن= ١٤١) من نفس مجتمع البحث؛ وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن محور معوقات الإشراف التربوي في ضوء التعلم المتمايز بالروضة في المرتبة الأولى للاستبانة ككل؛ ثم محور أهداف الإشراف التربوي في المرتبة الثانية للاستبانة ككل؛ ثم محور مهام الإشراف التربوي في المرتبة الثالثة للاستبانة ككل؛ ثم محور أساليب الإشراف في المرتبة الأخيرة للاستبانة ككل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Claire2015)

هدفت الدراسة إلى تعلم القادة والمشرفين التربويين كيفية وضع استراتيجيات لمؤسساتهم التعليمية من خلال التخطيط الاستراتيجي؛ واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة؛ وكان من أهم نتائج الدراسة نجاح القادة التربويين في استخدام التخطيط الاستراتيجي وانعكاس عملية التطور من خلال الوصول إلى المستقبل ومواجهة التحديات وأن أغلب قيم التخطيط الاستراتيجي ترجع لتعاون والعمل الجماعي الذي ساعد على ظهور أفكار جديدة.

٢- دراسة (Wambugu، 2015)

وقد هدفت الدراسة إلى "معرفة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة ورضا العملاء"؛ وشملت الدراسة مجموعة من المتغيرات؛ وتكونت عينة الدراسة من الموظفين والعملاء في مصرف (كنجيني) في كينيا؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وخلصت إلى مجموعة من التوصيات المهمة؛ والتي تتمثل بضرورة قيام إدارة المصرف بمعاملة الموظفين كعملاء؛ وضرورة تفعيل المشاركة بين الإدارات بهدف توليد علاقات وثيقة بين الموظفين؛ وضرورة الاهتمام بتدريب جميع الموظفين؛ لتطوير كفاءتهم خاصة العاملين في الخطوط الأمامية.

٣- (Simon,2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في مراكز التطوير التربوي ومدى الحاجة إليه؛ وأهميته للإداريين؛ والتعرف على المشاكل والمعوقات في حالة عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي؛ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي. وكان من أهم نتائج الدراسة؛ أن من الدوافع الهامة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي مواجهه التحدي في الالفية الجديدة؛ وكذلك أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي للقيادات التربوية والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

٤-دراسة (Jim Brandon, 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب الإشراف التربوي التي يستخدمها المدراء المثاليون في ثلاث مقاطعات كندية عالية الأداء للتغلب على ثلاث عقبات مستمرة تعترض الإشراف والتقييم الفعال للمعلمين وهذه العقبات هي (تحدي الإدارة؛ تحدي التعقيد؛ تحدي التعلم)؛ واستخدم الباحثين المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة؛ وأسفرت نتائج الدراسة على أن الإشراف التربوي والتقييم جزء من سلسلة متصلة من الممارسة المهنية التي تعزز نمو المعلمين مع ضمان جودة التدريس.

٥-دراسة (Maria, 2019)

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب الإشراف التربوي التي يستخدمها المدراء المثاليون في ثلاث مقاطعات كندية عالية الأداء؛ للتغلب على ثلاث عقبات مستمرة تعترض الإشراف والتقييم الفعال للمعلمين وهذه العقبات هي (تحدي الإدارة؛ تحدي التعقيد؛ تحدي التعلم)؛ واستخدم الباحثين المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة؛ وأسفرت نتائج الدراسة على أن الإشراف التربوي والتقييم جزء من سلسلة متصلة من الممارسة المهنية التي تعزز نمو المعلمين مع ضمان جودة التدريس.

٦- دراسة (Laura,2020)

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج للتسويق الداخلي يساعد على تطوير المؤسسة ورضا العاملين فيها؛ وتحسين التزام الموظفين وتعزيز رضا العملاء الخارجيين؛ واستخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ وكان من شأن النموذج النظري أن يساهم في تطويره المفاهيمي ويسهل تطبيقه في المؤسسة؛ مما يتيح تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل توجه العملاء؛ والالتزام التنظيمي؛ وأداء المنظمة؛ ومن نتائج الدراسة اقتراح نموذج للتسويق الداخلي لتطبيق وتطوير الرسائل الفورية في المنظمات؛ ويعتبر النموذج المقترح (التراسل الفوري) كمسار لأداء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال منظور التسويق.

خطوات السير في الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول؟

قامت الباحثة بتناول الإطار الفكري والفلسفي للإشراف التربوي وتطويره علي ضوء سياسات التسويق الداخلي.

للإجابة عن السؤال الثاني؟

قامت الباحثة بتناول واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت.

للإجابة عن السؤال الثالث؟

تناولت الباحثة المعوقات التي تُعيق تطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط.

للإجابة عن السؤال الرابع؟

قامت الباحثة بوضع التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي بمرحلة التعليم المتوسط علي ضوء سياسات التسويق الداخلي.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة وللتعرف على واقع الإشراف التربوي في دولة الكويت.

الإطار النظري للبحث: الإشراف التربوي Educational Supervision

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي

ثانياً: نشأة الإشراف في التربية والتعليم

ثالثاً: أنواع الإشراف

رابعاً: مراحل الإشراف التربوي

عينة البحث:

تم اختيار العينة الأساسية المستخدمة في البحث بالطريقة العشوائية من بين المشرفين التربويين بمحافظة الجهراء بدولة الكويت؛ وتكونت عينة البحث من (٣٥٠) من المشرفين التربويين بمحافظة الجهراء بدولة الكويت.

أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة مقدمة إلي المشرفين التربويين بمحافظة الجهراء بدولة الكويت بهدف التعرف على واقع الإشراف التربوي في محافظة الجهراء ؛ وأهم معوقات لتطوير الإشراف التربوي وأهم متطلبات هذا التطوير في ضوء سياسات التسويق الداخلي من وجهة نظرهم.

تم اختيار العينة الأساسية المستخدمة في الدراسة بالطريقة العشوائية من بين المشرفين والمدرسات بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الجهراء التعليمية بدولة الكويت ؛ وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) مشرفاً ومشرفة بمدارس التعليم المتوسط بمحافظة الجهراء التعليمية بدولة الكويت.

١) استبانة الإشراف التربوي :

تكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد؛ ويحتوي كل بُعد على مجموعة من العبارات ؛ حتي وصل المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (٦٠) عبارة.

التحقق من الكفاءة السيكمترية للاستبانة الإشراف التربوي:

قامت الباحثة بالتحقق من الكفاءة السيكمترية للاستبانة بعدة طرق كما يلي:

أولاً: صدق الاستبانة:

١) صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (١١) أستاذ من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بكليات التربية بالجامعات المصرية بهدف التأكد من صلاحية الاستبانة وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه؛ وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء السادة المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

٢) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

تمت إجراءات الوقوف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه؛ وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (١): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات البُعد الأول والدرجات الكلية للبُعد.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
واقع ممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي	١	٠.٥٢	٠.٠١
	٢	٠.٤٩	٠.٠١
	٣	٠.٦٤	٠.٠١
	٤	٠.٤١	٠.٠١
	٥	٠.٥٩	٠.٠١
	٦	٠.٥٦	٠.٠١
	٧	٠.٤٧	٠.٠١
	٨	٠.٤٦	٠.٠١
	٩	٠.٤٦	٠.٠١
	١٠	٠.٥٤	٠.٠١
	١١	٠.٥٧	٠.٠١
	١٢	٠.٤٧	٠.٠١
	١٣	٠.٤٧	٠.٠١
	١٤	٠.٤٥	٠.٠١
	١٥	٠.٤٤	٠.٠١
	١٦	٠.٥٠	٠.٠١
	١٧	٠.٤٣	٠.٠١
	١٨	٠.٤٨	٠.٠١
	١٩	٠.٥٨	٠.٠١
	٢٠	٠.٦٣	٠.٠١
معوقات تطبيق الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي	٢١	٠.٧٥	٠.٠١
	٢٢	٠.٨٣	٠.٠١
	٢٣	٠.٦٧	٠.٠١
	٢٤	٠.٦٥	٠.٠١
	٢٥	٠.٧٩	٠.٠١
	٢٦	٠.٦٥	٠.٠١
	٢٧	٠.٧٤	٠.٠١
	٢٨	٠.٤٣	٠.٠١
	٢٩	٠.٤٢	٠.٠١

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	٣٠	٠.٦٥	٠.٠١
	٣١	٠.٧٤	٠.٠١
	٣٢	٠.٩٣	٠.٠١
	٣٣	٠.٧٤	٠.٠١
	٣٤	٠.٧٩	٠.٠١
	٣٥	٠.٦٤	٠.٠١
	٣٦	٠.٨٢	٠.٠١
	٣٧	٠.٨٥	٠.٠١
	٣٨	٠.٦٤	٠.٠١
	٣٩	٠.٥٦	٠.٠١
	٤٠	٠.٩٣	٠.٠١
متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي	٤١	٠.٥٣	٠.٠١
	٤٢	٠.٤١	٠.٠١
	٤٣	٠.٤٥	٠.٠١
	٤٤	٠.٦٥	٠.٠١
	٤٥	٠.٤٦	٠.٠١
	٤٦	٠.٥١	٠.٠١
	٤٧	٠.٤٢	٠.٠١
	٤٨	٠.٦٩	٠.٠١
	٤٩	٠.٥١	٠.٠١
	٥٠	٠.٤٦	٠.٠١
	٥١	٠.٨٣	٠.٠١
	٥٢	٠.٤٤	٠.٠١
	٥٣	٠.٥٠	٠.٠١
	٥٤	٠.٤٩	٠.٠١
	٥٥	٠.٨٣	٠.٠١
	٥٦	٠.٤٣	٠.٠١
	٥٧	٠.٧٦	٠.٠١
	٥٨	٠.٤٢	٠.٠١
	٥٩	٠.٧٦	٠.٠١
	٦٠	٠.٤١	٠.٠١

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية للبعد؛ الذي تنتمي إليه من أبعاد الاستبانة قد جاءت قيم موجبة عالية دالة احصائياً حيث تراوحت ما بين (٠.٤١ - ٠.٦٤)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة عبارات الاستبانة.

٣) الصدق البنائي للاستبانة.

تم حساب الصدق البنائي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل بُعد من أبعاد الاستبانة بالدرجات الكلية للاستبانة؛ وجاءت قيم معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد من الأبعاد والدرجات الكلية للاستبانة قيم موجبة عالية دالة احصائياً؛ حيث تراوحت ما بين (٠.٧١ - ٠.٨٥)؛ مما يدل على صدق وتجانس أبعاد الاستبانة.

ثانياً: نتائج ثبات الاستبانة.

تم التأكد من ثبات الاستبانة؛ من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية؛ وجاءت معاملات الثبات للاستبانة وأبعادها كانت قيم عالية؛ حيث تراوحت ما بين (٠.٨٤٧ - ٠.٩٣٥) للأبعاد؛ وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٩٠٢)؛ وبطريقة سبيرمان-براون (٠.٩٣٧)؛ وبطريقة جيتمان (٠.٩٣٧)؛ مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"؛ واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لأداة الدراسة.
 - ٢- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
 - ٣- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:
التقدير الرقمي = $ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١$ ؛ حيث ك١ و ك٢ و ك٣؛ تعنى تكرارات الاستجابات (موافق؛ محايد؛ غير موافق)؛ أما "ن" فهي تعنى حجم العينة؛ ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عبارة.
 - ٤- اختبار (كا^٢) لحسن المطابقة لكل عبارة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد عينة الدراسة لبدائل الاستجابات الخامسة (موافق؛ محايد؛ غير موافق).
 - ٥- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الثلاثي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (٣) لموافق؛ والدرجة (٢) لمحايد؛ والدرجة (١) لغير موافق.
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) لأقل من (١.٦٧) تكون درجة الموافقة (غير موافق).
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٦٧) لأقل من (٢.٣٤) تكون درجة الموافقة (محايد).
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٣٤) إلى (٣.٠) تكون درجة الموافقة (موافق).
- نتائج البحث:**

أولاً: للإجابة على السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما واقع ممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ قامت الباحثة بحساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البُعد الأول وترتيبها؛ ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

جاءت النتائج توضح أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور ما بين (١.٣٣ - ٢.٠٠) وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٤٤.٣٣% - ٦٦.٦٧%)؛ وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد الأول (١.٦١) وبوزن نسبي (٥٣.٦٧%) وفي مستوى (غير موافق)؛ ويدل ذلك على واقع منخفض لممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي لدى المشرفين التربويين؛ وجاءت عبارات البُعد الأول المعبرة عن واقع ممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب أوزانها النسبية كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "أعزز ثقافة الحوار وإبداء الرأي داخل مجتمع المدرسة" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٠٠) بوزن نسبي (٦٦.٦٧%) وبدرجة (محايد).
- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "أقوم بعمل مكافآت للمعلمين ذوي التقديرات العالية والأداء المميز." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٩٦) بوزن نسبي (٦٥.٣٣%) وبدرجة (محايد).
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "أشجع المعلمين على الإشتراك في الندوات وورش العمل التربوية." في المرتبة العاشرة بين عبارات البُعد الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٨) بوزن نسبي (٥٢.٦٧%) وبدرجة (غير موافق).
- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "أهتم بمعالجة شكاوي الطلاب والمعلمين في أسرع وقت." في المرتبة التاسعة عشر وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٧) بوزن نسبي (٤٥.٦٧%) وبدرجة (غير موافق).
- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "أضع تصورات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في المدرسة من خلال سياسة نشر المعلومات." في المرتبة العشرون والأخيرة بين عبارات البُعد الأول؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٣٣) بوزن نسبي (٤٤.٣٣%) وبدرجة (غير موافق)؛

أشارت نتائج البعد الأول لوجود واقع منخفض لممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي لدى المشرفين التربويين؛ فالإشراف التربوي يعاني من صعوبات كثيرة؛ من أهمها: عدم التنوع في أساليب الإشراف التربوي؛ واقتصار المشرفين التربويين على أسلوب الزيارة الصفية؛ ولا يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في عملية التخطيط من أجل تفعيل أداء المعلم؛ ولا يتفق المشرف التربوي مع المعلم على الجوانب التي سيتم تقييمها أثناء الزيارة الصفية؛ ولا يسهم المشرف التربوي في تطبيق أساليب إشرافية حديثة؛ وكثرة عدد المعلمين الذين يقوم المشرف التربوي بالإشراف عليهم؛ وعدم تأهيل المشرف التربوي مهنيًا قبل اختياره كمشرف تربوي؛ وضعف الكفاءة المهنية لدى بعض المعلمين؛ وعدم إجادة بعض المشرفين التربويين لمهارات الحوار والإقناع؛ وتقيد بعض المشرفين التربويين بأسلوب إشرافي واحد؛ وضعف الحوافز التشجيعية للمشرفين التربويين المتميزين؛ ومقاومة التغيير والتطوير من قبل كثير من المشرفين التربويين؛ وقلة البرامج التدريبية للمشرفين التربويين؛ وقلة الخبرة في تطبيق أساليب الإشراف التربوي التطوري.

ثانيًا: للإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "ما معوقات تطبيق الاشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني وترتيبها؛ ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

جاءت النتائج توضح أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد ما بين (١.٦٣ - ٢.٨٧) وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٥٤.٣٣% - ٩٥.٦٧%)؛ وبلغ المتوسط الحسابي للبُعد الثاني (٢.٥٣) ويوزن نسبي (٨٤.٣٣%) وفي مستوى (موافق)؛ ويدل ذلك على وجود معوقات أمام تطبيق الاشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي؛ وجاءت عبارات البُعد الثاني المعبرة عن معوقات تطبيق الاشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب أوزانها النسبية كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على "أشعر بعدم الاستيعاب الكافي لمفهوم التسويق الداخلي وفوائده وأساليب تطبيقه داخل المدرسة" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثاني؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٨٧) بوزن نسبي (٩٥.٦٧%) وبدرجة (موافق).
 - جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "لا أمتلك صلاحيات تمكنني من اتخاذ قرارات بشأن تعديل المنهاج وتطويره." في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثاني؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٨٦) بوزن نسبي (٩٥.٣٣%) وبدرجة (موافق).
 - جاءت العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على "أعاني من ضعف عنصر الشفافية وحجب المعلومات عن العاملين بحجة السرية." في المرتبة العاشرة بين عبارات البُعد الثاني؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٦٨) بوزن نسبي (٨٩.٣٣%) وبدرجة (موافق).
 - جاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على "أشعر بضعف الكفاءة الإدارية في مجال التواصل والاتصال الفعال" في المرتبة التاسعة عشر وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثاني؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٢١) بوزن نسبي (٧٣.٦٧%) وبدرجة (محايد).
 - جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "أشعر بضعف المعايير والأسس المهمة في اختيار المشرف التربوي" في المرتبة العشرون والأخيرة بين عبارات البُعد الثاني؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٦٣) بوزن نسبي (٥٤.٣٣%) وبدرجة (غير موافق).
- أشارت نتائج البحث لوجود معوقات أمام تطبيق الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي؛ فالإشراف التربوي يواجه العديد من المعوقات ومن أهمها الصراع و النزاع بين العاملين بالمدرسة؛ ثقل الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق المشرف التربوي؛ وقلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفين التربويين؛ وعدم توفير سُبُل الاطلاع على المستجدات العالمية في مجال الإشراف التربوي؛ وقلة اطلاع المشرف على البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإشراف؛ وضعف المعايير والأسس المهمة في اختيار المشرف التربوي؛ ضعف الحوافز المالية للمشرفين التربويين.

٣) للإجابة على السؤال الثالث.

ينص السؤال الثالث على "ما أهم متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي؛ من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة (كا^٢) ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البُعد الثالث وترتيبها؛ ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

جاءت النتائج توضح أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البُعد ما بين (٢.٢٧ - ٢.٨٧) وتراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (٧٥.٦٧% - ٩٥.٦٧%)؛ وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث (٢.٦٤) وبوزن نسبي (٨٨.٠%) وفي مستوى (موافق)؛ وبدل ذلك على ضرورة توفير متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي؛ وجاءت عبارات البُعد الثالث المعبرة عن أهم متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب أوزانها النسبية كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على "أُتيح الفرصة أمام العاملين للمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التي تخص العملية التعليمية" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثالث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٨٧) بوزن نسبي (٩٥.٦٧%) وبدرجة (موافق).
- جاءت العبارة رقم (٥٣) والتي تنص على "أتواصل مع المعلمين عبر الانترنت (البريد الإلكتروني) إضافة للزيارة الصفية" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثالث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٨٥) بوزن نسبي (٩٥.٠٠%) وبدرجة (موافق).
- جاءت العبارة رقم (٥٤) والتي تنص على "أسعى لدعم العاملين بالمدرسة وتدريبهم واستخدام الإدارة التشاركية داخل المدرسة" في المرتبة العاشرة بين عبارات البُعد الثالث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٦٧) بوزن نسبي (٨٩.٠٠%) وبدرجة (موافق).

- جاءت العبارة رقم (٤٦) والتي تنص على "أقوم بعمل تقرير تعلن بنتائج تقييم أداء العاملين يطلع -من خلاله- المعلم على أوجه القصور والتميز في أدائه". في المرتبة التاسعة عشر وقبل الأخيرة بين عبارات البُعد الثالث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣١) بوزن نسبي (٧٧.٠٠%) وبدرجة (محايد).
 - جاءت العبارة رقم (٥١) والتي تنص على "أوفر برامج تنمية مهنية مستدامة للعاملين". في المرتبة العشرون والأخيرة بين عبارات البُعد الثالث؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٢٧) بوزن نسبي (٧٥.٦٧%) وبدرجة (محايد).
- وأشارت نتائج البعد الثالث على ضرورة توفير متطلبات تطوير الاشراف التربوي في ضوء سياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي؛ والتي تتمثل في الاهتمام بتدريب وتطوير المعلمين والمشرفين التربويين؛ وتكثيف البرامج التدريبية التي توفرها لهم المدارس؛ إيجاد قنوات اتصال بين الهيكل الإداري والمهني داخل مجتمع المدرسة؛ وزيادة أعداد المشرفين خاصة في المدن الكبيرة ومراعاة العوامل البيئية؛ والعمل على المساواة بين المشرفين التربويين والمعلمين في الإجازات السنوية حتى يكون ذلك حافزاً على النشاط والتجديد والحيوية؛ وضرورة إقامة دورات تدريبية للمشرفين التربويين للرفع من مستواهم العلمي والإشرافي؛ توفير المباني المدرسية ذات المواصفات التربوية المجهزة بمختلف الوسائل التعليمي؛ والاهتمام بتدريب المعلمين والمشرفين التربويين؛ وتكثيف البرامج التدريبية التي توفرها لهم المدارس.

التوصيات المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج أكدت على وجود واقع منخفض لممارسات الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي لدى المشرفين التربويين بدولة الكويت؛ ووجود العديد من المعوقات أمام تطبيق الإشراف التربوي لسياسات التسويق الداخلي بمرحلة التعلم الأساسي؛ يمكن تقديم بعض التوصيات والتطبيقات التربوية كما يلي:

- تحديد رؤية واضحة وشاملة لحاجات الأفراد والمدرسة والمجتمع والوصف الدقيق والواضح لدور المشرف التربوي في العملية التربوية.
- تأمين قادة مؤهلين لوضع الخطط والبرامج وتوزيع المسؤوليات وتحديد إجراءات تحقيق الأهداف .
- توفير التمويل اللازم للتطوير المطلوب.
- نشر الوعي بين المشرفين التربويين والمديرين بأهمية التعاون لتطوير دور الإشراف التربوي.
- تطوير الأساليب الإشرافية بتطبيق أساليب حديثة مستفادة من اتجاهات وخبرات الجامعات ومراكز البحث العالمية وتجارب الدول المتقدمة والتي ثبت فعاليتها في مجال الإشراف التربوي في المدارس.
- تكليف لجنة من خيرة التربويين والأكاديميين لاختيار المشرفين التربويين من ذوي الخبرات بالأساليب الإشرافية الحديثة والذين أثروا الميدان التربوي ببحث مفيد عن آخر المستجدات في مجال الأساليب الإشرافية.
- متابعة أحدث المستجدات في مجال الأساليب الإشرافية وتطبيق ما يتلاءم منها مع البيئة التعليمية المحلية.
- الاعتماد على الكفاءة دون الأقدمية في الترشيح للوظائف الإشرافية.
- نشر الوعي لدى المعلمين بأهمية العمل التعاوني.

- إعطاء المشرف التربوي مساحة أكبر من الصلاحية في الأمور الفنية المتعلقة بالعمل الإشرافي.
- وضع برامج ودورات تدريبية للمشرفين التربويين تتناسب مع سياسية التسويق الداخلي.
- إعادة النظر في المخصصات المالية للمشرف التربوي بما يتناسب وطبيعة عمله.
- تخفيض نصاب المشرف التربوي من المدارس والمدرسين؛ واقتصار دوره بالإشراف على مرحلة تعليمية واحدة؛ وبحسب خبراته العلمية والعملية.
- استحداث قطاع مستقل بالإشراف التربوي؛ يكون تابعا مباشرة لمكتب وزير التربية.
- زيادة فرص الترقى لجهاز الإشراف التربوي؛ بحيث يكون مشرف أول لكل مادة ومرحلة دراسية في كل منطقة تعليمية.
- عمل دليل خاص للإشراف التربوي يتضمن النظم والبرامج والخطط والإجراءات .. الخ؛ وكل ما يتعلق بالمشرف ويخص وظيفة الإشراف التربوي.

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، أحمد أحمد (٢٠١٨). تطوير أساليب الإشراف التربوي على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة؛ مجلة كلية التربية. جامعة بنها - كلية التربية. مج(٢٩). ع(١١٦).

عثمان، أحمد محمد (٢٠١٩). التسويق الداخلي لإدارة المعرفة بالمكتبات الأكاديمية السودانية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين بالمكتبات في مكتبة جامعة الخرطوم. مجلة الدراسات الإنسانية. جامعة دنقلا - كلية الآداب والدراسات الإنسانية. ع(٢٢).

الطراونة، إخليف يوسف (٢٠٠١). معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون في إقليم الجنوب. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط - كلية التربية. مج(١٧). ع(٢).

عبدالعزیز، إيناس أحمد (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الإشراف التربوي برياض الأطفال في مصر على ضوء استراتيجية التعليم المتميز. مجلة الطفولة والتربية. جامعة الإسكندرية - كلية رياض الأطفال. مج(١٤)؛ ع(٥٢).

البكري، ثامر (٢٠١٦). "التسويق. أسس ومفاهيم معاصرة". عمان. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت (٢٠١٥). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

السعود، حسني محمد (٢٠١٩). دور الإشراف التربوي في تنمية العملية التعليمية المعاصرة: دراسة نظرية تحليلية. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي. مج٦. ع١.

قرساس، حسين (٢٠١٨). صعوبات الإشراف التربوي لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين. مجلة التواصل. جامعة عنابة. مج (٢٤). ع (٥٣).

حسن، حنان فلاح (٢٠٢٠). "معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين". مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. كلية الإمارات للعلوم التربوية. ع (٤٨).

عبود، سعاد أحمد (٢٠١٧). "مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري. دراسة مجموعة من المؤسسات". رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعه بسكرة. الجزائر. ٢٠١٧ م.

أبوحمزة، سها سمير (٢٠١٧). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة.

المقطرن، سوزان حسن (٢٠١٦). واقع الإشراف التربوي في مرحلة رياض الأطفال واتجاهات تطويره: دراسة ميدانية في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة تشرين. مج ٣٨. ع ٥٤.

الاغا، صهيب كمال (٢٠٠٨). "الإشراف التربوي ودوره في فعالية المعلم في مرحلة التعلم الأساسي العليا بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة". مجلة جامعه الأزهر. مج (١٠). ع (١).

البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠٨). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. عمان: دار الفكر. العامري، على محمد على (٢٠٠٨). "تصور مقترح للمهام الفنية للمشرفين التربويين في سلطنه عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة". رسالة ماجستير. كلية تربية. جامعة الأزهر.

رضوان، فاروق عبدالفتاح (٢٠١١). التسويق الداخلي. محاضرات غير منشورة لطلاب الماجستير والدكتوراه. كلية التجارة جامعة طنطا.

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

عطية، محمد عبدالوهاب(٢٠٢١). معوقات الإشراف التربوي في التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة تطبيقات علوم الرياضة. جامعة الاسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير. ع(١١٠).

العوفى، محمد على مسعود(٢٠٠٠). "واقع الإشراف التربوي بالتعليم العام في سلطنة عمان واتجاهات تطويره " رسالة ماجستير . كلية التربية. جامعه السلطان قابوس. سلطنة عمان.

مرسى، محمد منير(٢٠٠١). "الإدارة المدرسية الحديثة". مكتبة النهضة. القاهرة.

إسماعيل، مشعل خالد(٢٠١٧). تطوير أساليب الإشراف التربوي بدولة الكويت على ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية. جامعة بنها - كلية التربية. مج(٢٨). ع(١١٢).

السيابى، منى سعيد محمد(٢٠٠٨). "دراسة تقويمية للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان " رساله دكتوراه. كلية البنات. جامعه عين شمس.

السلمى، نايف بن معتاد بن معتق(٢٠٠٨). "درجة إسهام المشرف التربوي المنسق في حل المشكلات الإدارية "رساله ماجستير. كلية التربية. جامعه أم القرى.

الزبيدة، نصراء بنت حميد(٢٠٢٠). "معوقات الإشراف التربوي على برنامج صعوبات التعلم في سلطنة عمان". رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس. عمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Atari, A (2007). " Role perceptions and Role performance of instructional supervisees as perceived by teachers and supervisors in the public schools of Qatar: an Exploratory " PhD Theisi, University of Duoham.
- Cano, E and Gracia M (2013). ICT strategies and tools for the improvement of instructional supervision : The virtual supervision ؛Turkish Online Journal of Educational Technology, vol(12), no(1), PP77-87, P80.
- Claire L, Van Dan Bergh, (2015). "How Educational Lead To Develop Strategy For Their Institution, A case study, Columbia university".
- Jim Brandon, Trista Hollweck, Jameskent Dontevy(2018). "Teacher Supervision and evaluation challenges: Canadia Per Spectives on over all instructional leadership", Journal, Teachers and Teaching theory and practice, vol 24, 2018, issue 3.
- Maria Bohnenberger, Serje Schmidt, Francisco Lorente:(2020) "Internal Marketing: A Model for Implementation and development", Research Gate, March 2019, vol17.https://www.researchgate.net/publication/329969603_Internal_Marketing_A_Model_for_Implementation_and_Development 12/2/2020

تطوير الإشراف التربوي للتعليم المتوسط في ضوء سياسات التسويق الداخلي بالكويت
أ.د/ عبد الحكيم رضوان سعيد د/ ثابت حمدي ثابت قنديل أ/ ابتهاج نواف هليل العنزي

- Simon P.(2016). Albon Isa beau labal, and Marion L. person:
"Strategic Planning in Educational Development cent;
Motivation, Management and Messiness" Journal
collected Essays on learning and teaching , vol 9.
- Wambugu, L(2015). Impact Of Internal Marketing On Service Quality
And Customers Satisfaction (A Case Study Of Equity
Bank , Kengeleni Branch)Research Journal Of Finance
And Accounting, Vol. 6, No.9.