تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ "تصور مقترح"

أ.د/ عبير بنت محفوظ آل مداوي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية – جامعة الملك خالد
aalmadawi@kku.edu.sa

هند بنت يحيى بن بكري كيلاني
باحثة دكتوراة- - قسم الإدارة والإشراف التربوي
كلية التربية- جامعة الملك خالد
hk_20.5@hotmail.com

الملخص :

هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتعرف على واقع ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري. والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي). استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتكونت عينة البحث من ٢٦٠ مشرف تربوي بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير. توصل البحث إلى أن ممارسة عينة البحث لأساليب الاشراف التربوي التطوري جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث بحسب النوع والخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً بحسب المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على دكتوراة. انتهى البحث بوضع تصور مقترح لتطوير

أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: المشرف التربوي، الإشراف التربوي التطوري، رؤية المملكة ٢٠٣٠.

Developing the performance of educational supervisors in achieving the methods of developmental educational supervision in the offices of education departments in the Asir region in the light of the Kingdom's vision 2030 "Paradigm"

Abstract:

The research aimed to develop a Paradigm for developing the performance of educational supervisors in achieving the methods of developmental educational supervision in the offices of education departments in the Asir region in the light of the Kingdom's vision 2030, to identify the factual status of practicing the methods of developmental educational supervision and to reveal whether there are statistically significant differences between the averages of the estimates of the sample members due to the variables: (sex, academic qualification, years of experience in the field of educational supervision). The research used the descriptive approach, the data was collected through the questionnaire, and the research sample consisted of 260 educational supervisors in the offices of education departments in the Asir region. The research indicated that the practice of the research sample for the methods of developmental educational supervision came to a medium degree, and there were no statistically significant differences between the responses of the research sample according to type and experience, while there were statistically significant differences according to the academic qualification in favor of those with a PhD. The research ended with a paradigm for developing the performance of educational supervisors in

achieving the methods of developmental educational supervision in the offices of education departments in the Asir region in the light of the Kingdom's 2030 vision.
Keywords: educational supervisor, developmental educational supervision, the Kingdom's vision 2030.

المقدمة:

يعيش العالم العديد من التحديات والتطورات السريعة والتي انتجت ثورة معرفية وتكنولوجية أصبحت جزء من الواقع الذي نعيش فيه؛ حيث أدت التكنولوجيا إلى إحداث تغييرات جذرية في كافة مجالات الحياة، ومنها مجال التعليم.

ويحظى الإشراف التربوي بمكانة عالية في العملية التربوية والتعليمية لأنه القناة التي ينفذ من خلالها سياسة التربية والتعليم، ولأنه يسهم بتشخيص واقع العملية التعليمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات لذلك فهو حلقة وصل هامة في سلسلة التعليم فهو الذي يضع الخطط والسياسات التعليمية موضع التنفيذ، وهو الذي يعمل على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنه يسعى من أجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي لتؤدي دورها بفاعلية من أجل تحقيق رسالتها المخطط لها(آل عقيل، ٢٠٢١).

ويزخر ميدان الإشراف التربوي بالعديد من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير عملية الإشراف وجعلها أكثر فاعلية، ومن بين هذه الاتجاهات الإشراف التشاركي، والإشراف الإكلينيكي، والإشراف بأسلوب الفريق، والإشراف المتنوع، والإشراف عن بعد، والإشراف التطوري (حماد ومحمد والمهدي والكيومية، ٢٠٢٢).

والإشراف التربوي يعتبر عملية تربوية فنية متخصصة، تتضمن التعامل مع العاملين في الميدان التربوي، ويجب أن يتعامل المشرف التربوي بمرونة، بحيث لا يتقيد

بأسلوب إشرافي واحد مع المعلمين الذين يقوم بالإشراف عليهم، وأن ينوع في أساليبه تبعاً للمواقف التعليمية، وحالة المدرس الذي يقوم بزيارته (مريزيق، ٢٠٠٨).

ويهدف الإشراف التربوي إلى تقديم خدمات فنية متعددة تتضمن المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فاعلية التعليم وتحقيق أهدافه التي تسعى لتنمية قدرات الطلبة في مختلف المجالات، لذا يعد الإشراف التربوي عملية شمولية تغطي كل جوانب العملية التعليمية (عليان وأبو ريش وسنداوي وزيدان، ٢٠١٠).

ومن أساليب الإشراف التربوي الحديثة الإشراف التطوري الذي يركز على تجذير النمو المهني للمعلمين، حيث أن الإشراف التربوي التطوري يسهم في زيادة دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل، ويطور لديهم مهارات التفكير الناقد، ويزودهم بمعلومات نوعية في المجال المعرفي؛ مما قد يسهم في تحسين العملية الإدارية ويرفع سوية مخرجاتها وتحقيق أهدافها(الخوالدة، ٢٠٢٠).

وإن الإشراف التربوي التطوري هو نمط من الإشراف تُقدّم من خلاله خدمات إشرافية متدرجة للمعلم، تهيئ له تطوراً بعيد المدى، ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة، وعلى حل المشكلات التعليمية التعلمية التي تواجهه، وهو أحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإشراف التربوي، حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين، وذلك من خلال ثلاثة أساليب إشرافية، وهي: الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، والأسلوب غير المباشر، وهذا التنويع يهدف إلى تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم؛ لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه، وهذه الأساليب الإشرافية الثلاثة تقابل جميع الأذواق والفروق الفردية للمعلمين في ميدان التربية والتعليم(الحاج، ٢٠٢٠).

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي في تجويد العمل التعليمي والتربوي بكافة عناصره وتحسين مخرجاته فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة مجمل العمليات

الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة وكذلك البنى التنظيمية للإشراف التربوي ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة عالية ولذا كانت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بأن ينهض الإشراف التربوي بثوب جديد يحتضن مهامه وأدواره القائمة بأسلوب جديد توظف فيه التقنية، وتتسع فيه مساحة التواصل الالكتروني يقوم على مبدأ المشاركة من كافة أطراف العملية التربوية والتعليمية بخطوات مرسومة وتخطيط استراتيجي ينطلق من تشخيص دقيق للواقع واحتياجات العصر ومتطلبات التغيير وسياسة المملكة، يسير إلى أهدافه التفصيلية المتعددة وهدفه العام الأول تنشئة وتعليم وتدريب شباب الوطن وثرواته وإكسابهم كافة المتطلبات المعرفية والمهنية والتربوية والسلوكية، وطبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغير سريع تفترض أن يستجيب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بتخطيط استراتيجي تطويري شامل يتمحور وهو حول ما يلائم متطلبات التطوير من أدوار منتظرة منه(أحمد والضوي، ٢٠١٧).

وقد عُقدت العديد من المؤتمرات بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالإشراف التربوي ومن ضمنها مؤتمر القيادة والإدارة التربوية المنعقد في جدة بتاريخ ٢٩ نوفمبر – ١ ديسمبر ٢٠٢٢م والذي أوصى بضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة بفاعلية، وتنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، بالإضافة إلى المؤتمر والمعرض الدولي للتعليم المنعقد في الرياض بتاريخ ٧ – ١٠ شوال ١٤٤٣ه، والذي أوصى بزيادة الاهتمام بنظام الإشراف التربوي، وتنمية قدرات المشرفين وعقد المؤتمرات والندوات لزيادة وعيهم بالاتجاهات الحديثة في الإشراف وعدم التركيز على الزيارة الصفية باعتبارها الأسلوب الوحيد لإرشاد وتقييم المعلم والاتجاه نحو تقييم جميع العناصر المؤثرة في الموقف التعليمي.

مشكلة البحث:

أصبح يساهم الإشراف التربوي بدور كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وتتوقف عليه جميع ممارسات المعلمين داخل الصفوف، فيمكن إعادة النظر من خلاله في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب التعليمي، لذا فإن الإشراف التربوي أصبح يغطي جميع جوانب العملية التعليمية (كرشوم، ٢٠٢٢).

وأدركت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أن تطوير دور المشرف التربوي يعد أمر ضروري في سبيل تطوير تربوي شامل، لهذا تعددت المجالات التطويرية في آليات الإشراف التربوي المطبقة في الميدان التربوي وذلك لكي تجاوز الممارسات الإشرافية السلبية نحو ممارسات إشرافية إيجابية، ومن هنا ظهرت أهمية أسلوب الاشراف التربوي التطويري في مدارس المملكة العربية السعودية فهو يتلاءم مع التطورات التربوية الحديثة التي تعطي المدارس القيادة وتحمل المسؤوليات وتحسين نوعية التعليم (أبو حسين، ٢٠١٧).

إلا أن المتفحص للواقع الحالي في مدارس المملكة العربية السعودية يجد أن العمل الإشراقي يواجه بعض المعوقات أو الصعوبات التي تختلف في عددها ودرجة حدتها من نظام تربوي إلى آخر (الفايز، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من هذه الأهمية للإشراف التربوي التطوري إلا أنه يعاني من صعوبات كثيرة، من أهمها: عدم التنويع في أساليب الإشراف التربوي، واقتصار المشرفين التربويين علي أسلوب الزيارة الصفية، ولا يشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في عملية التخطيط من أجل تفعيل أداء المعلم، ولا يتفق المشرف التربوي مع المعلم علي الجوانب التي سيتم تقويمها 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 مهنياً قبل اختياره كمشرف تربوي، وضعف الكفاية 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(البابطين، ٢٠١٤).

ويضيف اللوح (٢٠١٢) بأن هناك قصوراً في الإشراف التربوي التطوري وتدني ممارسات المعلمين التدريسية وذلك لضعف الكفاية المهنية للمشرفين التربويين، وكثرة الأعباء الكتابية والإدارية، وقلة البرامج التدريبية المقدمة لهم؛ لإعدادهم إعداداً علمياً ومهنياً وضعف العلاقة القائمة بين بعض المشرفين التربويين والمعلمين والتي تحول دون تحسين أداء المعلم وممارساته التدريسية، وأن معظم المشرفين التربويين يمارسون الإشراف التقليدي الذي يعتمد على أسلوب الزيارة الصفية المفاجئة، وحصر الأخطاء التي يقع فيها المعلم داخل الحصة، فالممارسات التدريسية لدى المعلمين بحاجة لتطوير وتنمية وفق حاجات المعلمين الشخصية والمهنية.

ويضيف المشعل في دراسته (٢٠١٩) أن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية يشهد العديد من المعوقات والتحديات أن من أهمها زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم، وكثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين، وقلة التحاق المعلمين بالدورات التدريبية الخاصة بهم، وقلة معرفة المعلمين بالنشرات التربوية السنوية، وضعف تأهيل المشرف التربوي قبل اختياره لممارسة الإشراف التربوي ضعف الكفاية المهنية لبعض المعلمين، وصعوبة تقبل بعض المعلمين لتوجيهات المشرف التربوي، وقلة اللقاءات مع المسؤولين لتذليل العقبات التي تواجه المشرفين التربويين، وضعف الكفاية المهنية لبعض المشرفين التربويين.

وتوصلت نتائج دراسة البتال والقحطاني (٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في برامج صعوبات التعلم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم إلى أن من أكثر المعوقات تأثيراً هي قلة الدورات التدريبية الخاصة بمشرفي صعوبات التعلم.

وتوصلت نتائج دراسة أبو حسين (٢٠١٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب الإشرافي المستخدم من قبل القادة الميدانيون التربويون بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض وأثر ذلك على تفعيل الإشراف التطويري، وبينت نتائج دراسة علي وحسين (٢٠٢١) وجود معوقات تواجه تفعيل الاشراف التطويري مثل قلة الورش التدريبية، وعدم وضوح رؤية الاشراف التطويري لدى بعض المشرفين.

وانطلاقاً من دور الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، فقد برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل الأساليب الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والكشف عن معوقاتها وتطويرها، ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفعالية (الديحاني، ٢٠٢٠).

ونظراً لأهمية الإشراف التربوي التطويري وأساليبه في الإدارة المدرسية ولقلة الدراسات التي أجريت في هذا المجال وجدت الباحثتان أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

منهج البحث

انتهج البحث المنهج الوصفي لاعتباره الأنسب في تحقيق أهدافه، والذي يقوم على جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة لتعرف واقع أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير.

أسئلة البحث:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما التصور المقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟".

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي)؟
٣. ما التصور المقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).
٣. وضع تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال جانبين:

١. **الأهمية النظرية:**

- تناقش الدراسة موضوع بحثي يمتاز بالأصالة والحداثة، حيث لم يسبق أن تناولت دراسة بحثية تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠حسب علم الباحثتان.
- تضيف الدراسة للمكتبة العلمية، بما يساهم في إثراء المعرفة، ولفت نظر الباحثين إلى العمل على إجراء مثل هذه الدراسات البحثية في بيئات أخرى مختلفة داخل المملكة.

- تتماشى الأهمية العملية في كونها تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحسين قطاع الخدمات الحكومية وعلى رأسها قطاع التعليم.

٢. الأهمية العملية:

- تساعد نتائج الدراسة الحالية مكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في بناء الخطط لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تساعد الدراسة الحالية مكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والعمل على تطويرها بالطرق والوسائل اللازمة.
- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ للعمل بموجب التوصيات وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التحسين والتطوير.

مصطلحات البحث:

التصور المقترح (Suggested Proposal): هو إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين في صورة افتراضات أساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقات الجدلية القائمة بين الموضوعات جميعها من شانها أن توجه الباحثين إلى تفضيل نماذج ومناهج وطرائق معينة في البحث تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها وتتفق مع مكوناته (الروقي، ٢٠١٧).

ويعرف التصور المقترح إجرائياً بأنه: تخطيط لتصور جديد يتناول تفعيل دور الإشراف التربوي التطوري في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

الإشراف التربوي التطوري (**Developmental Educational Supervision**): هو أحد أساليب الإشراف الحديثة التي تعنى بالفروق الفردية لدى المعلمين هذا الأسلوب الإشرافي إلى تطوير أداء المعلمين وتحسينه في عملية التدريس من خلال استخدام المشرف أحد الأساليب الإشرافية التالية: الأسلوب الإشرافي المباشر، والتشاركي، وغير المباشر (البابطين، ٢٠١٤).

ويعرف الإشراف التربوي التطوري إجرائياً بأنه: أحد أنواع الإشراف التربوي التي تهدف إلى تطوير أداء المعلمين من خلال التركيز على الفروق الفردية فيما بينهم.

رؤية المملكة ٢٠٣٠ (**Kingdom vision2030**): هي إطار عمل استراتيجي تم تصميمه من قبل قيادة المملكة لتقليص الاعتماد على النفط وتنويع الاقتصاد الوطني .وتهدف إلى تعزيز مجتمع نابض واقتصاد مزدهر وأمة طموحة. ولتحقيق أهداف خطة التحول الوطني، تم إطلاق سلسلة من المشاريع العملاقة، بما في ذلك مشروع القدية، الذي سيتم تشييده على أساس سوق قوي قائم وغير مخدوم(https://www.vision2030.gov.sa/ar./).

وتعرف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إجرائياً بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات التنموية والتطويرية التي وضعتها المملكة العربية السعودية والتي تهدف إلى النهوض بالمجتمع وتطويره في العديد من المجالات والنواحي.

حدود البحث:

١. **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة الحالية على تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ "تصور مقترح".
٢. **الحدود البشرية**: طبقت الدراسة على عينة من المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير.

٣. **الحدود الزمنية**: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٤هـ-٢٠٢٣م.

٤. **الحدود المكانية**: مكاتب إدارات التعليم في منطقة عسير (أبها، خميس مشيط) المملكة العربية السعودية.

وبعد أن تم تناول الاطار العام للبحث فى الصفحات السابقة نعرض فيما يلي الاطار النظري للبحث كما يلي :

أولاً : الإطار النظري للبحث :

يعتبر الإشراف التربوي من أهم وظائف الإدارة التربوية الناجحة، لكونه حلقة الوصل بين المدارس وإدارات التعليم؛ كما أنه يمثل محوراً أساسياً في العملية التعليمية لعلاقته الوطيدة بين المعلم والطالب والمنهج التي تشكل المحاور الأساسية للعملية التعليمية، كما يزخر ميدان الإشراف التربوي بالعديد من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تطوير عملية الإشراف وجعلها أكثر فاعلية، ومن بين هذه الاتجاهات الإشراف التطوري (حماد وآخرون، ٢٠٢٢).

مفهوم الإشراف التربوي التطوري:

عرف الإشراف التطوّري بأنه أحد الاتجاهات التي تم الالتفات إليها حديثاً في الممارسات الإشرافية القائمة على تطوير الأداء المهاري والنمو المهني والعلمي للمعلم وفق أسس وفعاليات تشاركية يحدد أنماطها إدراك المعلم الذاتي لقدراته ومهاراته التدريسية وحاجاته المهنية وفروق الأداء الفردية ومدى دافعيته نحو التغيير والتطوير (Gordon, 2019).

كما عرفه الخوالدة (٢٠٢٠) بأنه أحد النظريات القائمة على فلسفة أن الإشراف التربوي بحاجة لتفهم مبادئ تعلم الراشدين، وأنه يؤمن بمراحل تطورهم وتنوع خبراتهم وحاجاتهم وقدراتهم على التعلم.

كما عرف بأنه نمط من الإشراف تُقدّم من خلاله خدمات إشرافية متدرجة للمعلم تهيئ له تطوراً بعيد المدى، ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة، وعلى حل المشكلات التعليمية التعلمية التي تواجهه (اللوح، ٢٠١٢).

كما عرفه شلش (٢٠١٨) بأنه أحد الاتجاهات التي تم ممارستها حديثا في مجال الإشراف التربوي، حيث أنه يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين، وذلك من خلال ثلاثة أساليب إشرافية، وهي: الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، والأسلوب غير المباشر، وهذا التنويع يهدف إلى تطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم؛ لأداء مهامهم الموكلة لهم على أفضل وجه.

الأسس الفلسفية للإشراف التربوي التطوري:

يوجد مجموعة من الأسس الفلسفية التي يقوم عليها الإشراف التربوي التطوري وهي (البابطين، ٢٠١٤):

١. اختلاف المعلمين في مستوى تفكيرهم التجريدي وقدراتهم العقلية، ودافعيتهم للعمل.
٢. تباين المعلمين في خلفياتهم، وخبراتهم الشخصية والعملية.
٣. المعلم هو محور العملية الإشرافية؛ بما يستدعى العناية والاهتمام بالفروق الفردية الشخصية والمهنية للمعلمين.
٤. تطوير قدرات المعلمين وتنميتها هي مهمة الإشراف التربوي الأولى.
٥. ضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات كل معلم ليحقق أعلى مراحل التفكير والدافعية نحو العمل.

٦. اهتمام المعلم بالنمو والتطوير الذاتي، الذي يتم من خلاله زيادة قدراته وتنمية مهاراته، وبلوغ أعلى مستويات التفكير، وأقصى درجات الدافعية.

أساليب الإشراف التربوي التطوّري:

هناك ثلاثة أساليب للإشراف التربوي التطوري هي(Tanhan, 2018) :

١. **الإشراف المباشر Directive supervision**: وهو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ أهدافه، وتحسين ممارساته التدريسية، بما يعود على طلابه بالمنفعة، ويُستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذي يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض، وتتمثل سلوكياته في إعطاء الإرشادات وتعزيز النتائج.

٢. **الإشراف التشاركي (التعاوني) Collaborative supervision**: يُعتبر أسلوباً مبنياً على فرضية التعاون بين مستويين من أجل اتخاذ قرارات تدريسية، ولذا يشترك المشرف التربوي والمعلم معا في وضع خطة عمل تشتمل على أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلّم، ويستخدم مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط، وتتضمن سلوكيات ذلك النمط الإشرافي تقديم المعلومات، وحل المشكلات، والتفاوض والحوار مع المعلمين، كما ويُقدم هذا الأسلوب للمعلمين الذين يدركون أن هناك مشكلة تواجههم في التدريس لا تمكنهم من الوصول إلى ما يتمنون تقديمه، إلا أنهم لا يجدون التخطيط المعرفي والمهاري والمهني للتغلّب على هذه المشكلة.

٣. **الإشراف غير المباشر Nondirective supervision**: يُعد أسلوباً يؤكد على أن عملية التعليم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية، وعليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته؛ بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه ويُستخدم مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المرتفع، وتتمثل سلوكيات ذلك النمط المباشر في الاستماع والتوضيح والتشجيع والتأمل في آراء المعلم وأفكاره،

ويهدف إلى مساعدة ومساندة المعلمين وخاصة المتفوقين منهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، ويُقدّم هذا الأسلوب للمعلمين الذي يدركون أن هناك مشكلة تدريسية ما، أو أن لديهم أفكاراً تطويرية لواقعهم التدريسي، كما يدركون أنهم يمتلكون قدرات في التخطيط، وإيجاد الحلول المتعددة لتجاوز تلك المشكلة، ويستند هذا الأسلوب على ذات المعلم وقدرته فهو يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته وقناعاته وجهده، ويؤكد هذا الأسلوب على أن عملية التعلم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية، فالمعلّم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه، ويكون في هذا الأسلوب الدور الأساس فيه للمعلم، أما المشرف التربوي فهو مستشار يعمل على تيسير عمل المعلم في الوصول لحلول نابعة من ذاته، فالمشرف التربوي يصغي، ويوضح، ويذلل الصعوبات، ويشجّع.

أهداف الإشراف التربوي التطوري:

إن الإشراف التربوي التطوّري يهدف إلى رؤية عامة تتلخص في إيجاد معلم متطوّر ييسر ويسهل عملية إشراف تطوّري غير مباشر، وذلك من خلال أهداف عدة يمكن إجمالها في التالي (الحاج، ٢٠٢٠):

١. تطوير أداء المعلم بصفة عامة في جوانبه المهنية ومادته العلمية.
٢. التوافق بين فعالية الدور الإشرافي، ومستوى تطوّر الفعل الإشرافي وفق تطور أداء المعلم.
٣. تحفيز المعلم للمشاركة في تطوير الأداء المهني.
٤. تنمية إحساس المعلم بالمشكلات المهنية وإدراكه إياها.
٥. تعزيز الدافعية المهنية للمعلم؛ للوصول لمرحلة التوازن المعرفي والمهاري.
٦. مساعدة المعلمين على تشخيص ما يلقونه من صعوبات في عملية التعليم، وفي رسم الخطة لمواجهة تلك الصعوبات والتغلب عليها.

مميزات الإشراف التربوي التطوّري:

يهتم الإشراف التربوي التطوّري بمراعاة الفروق الفردية لدى العاملين في الميدان التربوي من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة، ويؤكد الإشراف التربوي التطوّري على دوره في تطوير وتنمية طاقات العاملين في الميدان التربوي وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية كما يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناءً على احتياجات العاملين في الميدان التربوي الشخصية والمهنية الفعلية، ويتميز الإشراف التربوي التطوّري بمجموعة مزايا وهي (الحاج، ٢٠٢٠):

١. تنويع الأساليب الإشرافية تبعًا للاحتياجات الفردية.
٢. تشجيع وتنمية روح الابتكار والتجديد بما يتناسب مع روح العصر.
٣. استثمار الطاقات البشرية وإتاحة الفرصة لها لإطلاق طاقاتها وقدراتها.
٤. احترام شخصية المعلم وقدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته وتكوين علاقات حسنة ومستمرة بين المشرف التربوي والهيئة التعليمية.
٥. الاهتمام بالفروق الفردية بين المعلمين من حيث القدرات والمهارات التدريسية والدافعية والخبرات.
٦. التأكيد على دور المشرف في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم، ويقلل من دور التقويم وإصدار الأحكام في الممارسات الإشرافية.

مراحل الإشراف التربوي التطوّري:

يتم الإشراف التربوي التطوّري من خلال ثلاث مراحل رئيسة وهي(البابطين، ٢٠١٤):

١. **مرحلة التشخيص**: حيث يقوم المشرف التربوي بعملية تشخيص لمستوى المعلم بشكل دقيق؛ لتحديد مستوى التفكير التجريدي الذي يظهره المعلم (منخفض،

متوسط، مرتفع) وذلك من خلال الحديث مع المعلم لجمع المعلومات الأولية عنه، وملاحظاته من خلال الزيارة الصفية، وطرح أسئلة أثناء المداولات الإشرافية.

٢. **مرحلة التطبيق**: يتم فيها اختيار النمط الإشرافي المناسب لمستوى التفكير التجريدي لدى المعلم كما يلي:

- الإشراف التربوي المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المنخفض، بحيث يُقدّم له التوجيهات والمعلومات والإرشادات ويقع العبء الأكبر من المسؤولية على المشرف التربوي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية.
- الإشراف التربوي التشاركي مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المتوسط، بحيث يتعاون كلاهما في تبادل المعلومات والآراء وطرح البدائل والمداولة الإشرافية، ويتحملان المسؤولية المشتركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية.
- الإشراف التربوي غير المباشر مع المعلم من فئة التفكير التجريدي المرتفع بحيث يمكنه تحديد المشكلات بنفسه، ثم إعداد خطة العمل، وكيفية تنفيذها، ويقع العبء الأكبر من المسؤولية على المعلم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الممارسات التدريسية ومتابعة تنفيذها.

٣. **مرحلة التطوير**: حيث يقوم المشرف التربوي في تلك المرحلة بالارتقاء، والتدرّج بسلوك المعلم من النمط المباشر إلى التشاركي، ثم النمط غير المباشر، وذلك من خلال النهوض بالتفكير التجريدي للمعلم، ومساعدته على التفكير الجاد والذكي، واستثارة قدراته على حل المشكلات والقضايا التربوية.

رؤية المملكة ٢٠٣٠:

أُطلقت رؤية المملكة ٢٠٣٠ سعياً لاستثمار مكامن القوة التي تمتاز بها المملكة كموقعها الاستراتيجي الممتاز وقوتها الاستثمارية وعمقها العربي والإسلامي، والعمل

على رفع مستوى كفاءة الحكومة وكفاءتها، عن طريق استثمار في التحول الإلكتروني، وتسيع فرص الاستثمار والنمو المستمر، واستحداث قطاعات اقتصادية جديدة، وتوفير مستوى حياة ذات جودة للمواطن السعودي(https://www.vision2030.gov.sa/)

رسالة المملكة ٢٠٣٠:

الاستمرار في تمكين المواطن السعودي والقطاع الخاص، وبث الطاقة فيهم، والعمل على تحقيق النجاح والتطور المستمر، والعمل على تنويع الاقتصاد السعودي، ودعم الناتج المحلي، وتوفير فرص العمل وتقليل نسب البطالة، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية في القطاعات الجديدة(https://www.vision2030.gov.sa/).

أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠:

هدفت المملكة من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ إلى تطوير بنية المملكة التحتية، وتهيئة بيئة عمل مناسب للقطاع العام والخاص وغير الحكومي، وتحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم عمليات التحول الإلكتروني، وتطوير الشركات الاقتصادية ما بين القطاع العام والخاص، وتعزيز التنمية المجتمعية المستدامة.

محاور الرؤية:

تنطلق الرؤية من ثلاثة محاور رئيسية وهي (https://www.vision2030.gov.sa/):

- **مجتمع حيوي**: من خلال توفير حياة سعيدة لكل مواطن سعودي وضمان بيئة صحية وآمنة للمواطنين، وبث روح الافتخار بالتراث الوطني وتعزيز الهوية الوطنية للمواطن.

- **اقتصاد مزهر**: عن طريق بناء نظام تعليمي بتناسب مع احتياجات سوق العمل، وتوفير فرص العمل للمواطنين وتقليل نسب البطالة، وتشجيع المشاريع الصغيرة والناشئة.
- **وطن طموح**: من خلال العمل على تطبيق مبادئ الشفافية والمسائلة في كافة المستويات وبناء حكومة ذات كفاءة وفعالية قائمة على الشفافية الإدارية.

ثانياً : جهود المملكة العربية السعودية في الإشراف التربوي:

يحظى الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية بأهمية خاصة، فقد خصصت وزارة التعليم برنامجاً تدريبياً خاصاً لتطوير المشرفين التربويين في الجامعات السعودية، وكلفت لجنة خاصة من التربويين من كليات التربية ومن الميدان التعليمي لبناء هذا البرنامج الذي هدف إلى (العربني، ٢٠١٧):

١. رفع الكفاءة المهنية للمشرف التربوي في دعم التنمية المهنية المستدامة للمعلمين.
٢. تنمية خبرات وقدرات المشرف التربوي في دعم عمليات التعليم والتعلم.
٣. تنمية مهارات البحث العلمي لدى المشرف التربوي كأحد أدوات تطوير وتحسين العملية التعليمية.
٤. رفع الكفاءة المهنية للمشرف التربوي في ممارسة التقويم التربوي بكل أبعاده ودعم عمليات تقويم التعليم والتعلم في المدرسة.
٥. تنمية مهارات الدعم التربوي والتعليمي لدى المشرف التربوي؛ لتمكينهم من تقديم الدعم لعمليات التعليم والتعليم داخل المدرسة.

ويستهدف هذا البرنامج المشرفين التربويين، وعدد ساعاته (٢٥) ساعة تدريبية في مدة فصل دراسي واحد، ويقام في أماكن التدريب التالية: كليات المعلمين،

وكليات التربية، ومراكز خدمة المجتمع بالإضافة إلى مراكز التدريب التربوي في وزارة التعليم.

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م مرحلة جديدة للإشراف التربوي، إذ تُسهم هذه الرؤية بشكل فاعل في تجويد العملية التعليمية في الوقت الذي تواجه المؤسسات التعليمية كثيرا من التحديات، والتي يجب أن يتم التعامل معها باستراتيجيات شاملة ومتكاملة. ويأتي في مقدمة هذه التحديات الانفجار المعرفي والتقني المتسارع، وكذلك التغيرات التنظيمية التي تخضع لها مؤسسات التعليم بشكل يستوجب من القائمين عليها تهيئة بيئة تعليمية ملائمة في ظل أسس سليمة من التخطيط والتنفيذ والتقويم (المقاطي والعميري، ٢٠٢١).

وفي المملكة العربية السعودية شهد الإشراف التربوي تطوراً كبيراً في مختلف مجالاته التنظيمية والفنية والتقنية، وبرز ذلك من خلال العديد من المشاريع التنموية التي استهدفته في إطارها كمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم والمشروع الشامل لتطوير المناهج، حيث ركزت على التعليم ومؤسساته وجعله مواكباً للتطورات التكنولوجية، واستحدثت وزارة التعليم إدارة الإشراف الإلكتروني ضمن الجهاز الإداري العام للإشراف التربوي، وعملت على إتمام انظمة التعليم وتطوير التعليم الالكتروني (القثامي والمالكي، ٢٠١٩).

وقد مر الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية بمراحل نمو مفهوم الإشراف التربوي التي اتفقت عليها الأدبيات وهي مرحلة التفتيش، ثم مرحلة التوجيه، ثم مرحلة الإشراف حيث سعى القائمون على التعليم في المملكة إلى تطوير النظام التعليمي بشكل عام، وتهيئة كل الإمكانات المادية والبشرية لدفع عجلة تقدم التعليم، وكان للإشراف التربوي أثراً فعالا فيما تحقق من إنجازات تعليمية، والمتتبع لنهضة التعليم في المملكة العربية السعودية يلحظ التطور الكمي الكبير الذي وصلت

إليه خلال الخطط الخمسية السابقة، حيث انصب اهتمام المسئولين عن التعليم على إتاحته ونشره في أرجاء المملكة الواسعة (القثامي والمالكي، ٢٠١٩).

وإزاء لذلك أكدت الأهداف العامة للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية على تطوير الممارسات الإشرافية بما يتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة، وتجويد العمل الإشرافي باعتباره هو المعني الأول بنواتج التعلم والمحرك الرئيس لها، كما نوهت على التحسين المستمر والمنتظم للأداء الإشرافي وتصحيح مواطن الخلل واستثمار مواطن القوة فيه، وتبني الخطط والبرامج الإشرافية المقترحة للارتقاء بمستوى الأداء التعليمي، وكذلك نادت بأهمية توظيف التقنية الحديثة في مجال الممارسات الإشراف (أحمد والضوي، ٢٠١٧).

ولقد كانت المملكة العربية السعودية من الدول العربية السباقة في إدخال منظومة التعلم الإلكتروني ودمجها بمفاهيم التعلم داخل المجتمع السعودي، حيث عملت على إنشاء العديد من الأنظمة الإلكترونية التي تقوم على خدمة العملية التعليمية بكل أطرافها وعناصرها، فكان من أبرز هذه الأنظمة الالكترونية هو نظام "نور" الذي هدف إلى تطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني داخل المؤسسات التعليمية بالمملكة، حيث يقوم مدير إدارة التعليم بإضافة الملفات الخاصة بمشرفي مكتب التعليم داخل المنظومة، ومن ثم يقوم بتفعيل ملفات المشرفين لتمكنهم من الدخول على النظام الإلكتروني، والقيام بالمهام المطلوبة منهم، حيث يمكن للمشرف التربوي ربط ملفاته الخاصة به بالمعلمين الذين يُشرف عليهم ويتابعهم، فالمشرف لديه صلاحية ربط ملفه الإشرافي بالعديد من المدارس التي يُشرف عليها، ويُضيف لها خطط الإشراف الزمنية والإجرائية الخاصة بأسابيع الدراسة، كما يمكنه إضافة المستفيدين من عملية الإشراف سواء كانوا معلمين، أو مدارس، ثم بعد ذلك يعمل على تقويم وتشخيص أداء كل معلم، وتحديد الزيارات الخاصة بكل مدرسة، بالإضافة إلى متابعة خطط الإشراف التربوي التي أضاف تفاصيلها على المنظومة الالكترونية، والحصول

على إحصاءات البرامج الإشرافية التي يعمل على تنفيذها المشرف التربوي(الدعجاني والداود، ٢٠٢٢).

ومع تحول التعليم في المملكة العربية السعودية إلى التعلم عن بعد بسبب جائحة كورونا ١٩(COVID-19) وما فرضته من تحول سريع نحو التعلم الإلكتروني صاحب ذلك التحول في العملية التدريسية تحول أيضًا في العملية الإشرافية نحو الإشراف التربوي الإلكتروني؛ حيث يعمل الإشراف التربوي الإلكتروني على تطوير بيئات التعلّم بمكوناتها وأدواتها واستراتيجياتها وتحسين مخرجاتها، وتحديداً بعد الانتقال من بيئة التعلّم الحضورية إلى بيئة التعلم الإلكترونية، والتي أصبح المتعلم فيها أكثر استقلالية واعتماداً على التعلم الذاتي والمعززة لمفهوم التربية المستدامة والتعلم مدى الحياة، فحددت وزارة التعليم العديد من المهام الجديدة لمشرف اللغة العربية التربوي في العملية التعليمية عن بعد، منها الاطلاع المباشر على جداول المعلمين والدروس المنفذة، وإحصائيات الدروس المتزامنة والواجبات والإثراءات والاختبارات والدخول المباشر للزيارات الافتراضية، وإمكانية إرسال تقويم أداء المعلّم عبر المنصة، مع إمكانية تقييم أداء المعلم أكثر من مرة، وسهولة متابعته، والتواصل والتفاعل بين المعلم والمشرف والطالب، مع إمكانية إجراء اللقاءات بأكبر عدد ممكن من المعلمين(الشمري، ٢٠٢٢).

الدراسات السابقة:

يهدف هذا المحور إلى استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والتي تم الحصول عليها من المجلات العلمية المحكمة، وفيما يلي هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الخوالدة (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان في الأردن، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم لأثر الإشراف التربوي التطوري باختلاف مستوي تأهيل مديري المدارس ومستوي خبرتهم الإدارية، واعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وقد طبقت الاستبانة على (٦١) مديراً ومديرة وتم تقسيمهم إلى مجموعتين تجريبية وضابطة، وقد أظهرت الدراسة إلى أن الإشراف التربوي التطوري ذو أثر واضح في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى تأثير الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد البحث تعزى لمستوى التأهيل العلمي للمديرين ولمستوي خبرتهم الإدارية.

كما أجرى الحاج (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوّري في مدارس "الأونروا" بمحافظات غزة وسبل تحسينه، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مقدارها (٣٣٢) فرداً منهم (١٦٥) معلماً و(١٦٧) معلمة، وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية طبقية، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوّري بجميع أبعاده وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابة أفراد عينة الدراسة في الإشراف التربوي التطوري تبعا للنوع الاجتماعي، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص وسنوات الخبرة.

كما سعت دراسة شلش (٢٠١٨) إلى معرفة دور الإشراف التربوي التطوري في تحسين ممارسات التدريس لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات العينة تعزى إلى متغيرات (النوع، الخبرة، والتخصص)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٤) معلماً ومعلمة، وأعد الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد دلت نتائج الدراسة

على أن الإشراف التربوي التطوري له دور كبير في تحسين ممارسات التدريس عند المعلمين في محافظة رام الله والبيرة، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير النوع ولصالح الذكور، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق بالنسبة لمتغيري الخبرة والتخصص.

كما تناولت دراسة البابطين (٢٠١٤) التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (٢٦٨) فرداً، منهم (٧٠) مشرفاً تربوياً، و(١٩٨) معلماً، وقد جمعت بياناتهم من خلال استبانة، وقد أظهرت النتائج أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الإشراف التربوي التطوري (الأسلوب المباشر، الأسلوب التشاركي، الأسلوب غير المباشر) بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد الدراسة (المشرفين التربويين ومعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التربوي المباشر باختلاف متغير المؤهل الدراسي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوبي الإشراف التربوي التشاركي وغير المباشر باختلاف متغيري الدراسة (العمل الحالي، الخبرة في مجال التعليم) لصالح المشرفين التربويين أصحاب الخبرة الطويلة في مجال التعليم.

كما تناولت دراسة اللوح (٢٠١٢) التعرف على درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية، مع الكشف عن أثر متغيرات الدراسة على آراء معلمي اللغة العربية في درجة التحسن نتيجة للإشراف التربوي التطوري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عددها (١٦٤) معلماً ومعلمة من معلمي وكالة الغوث الدولية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن الإشراف

التربوي التطوري يحسن الممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية بدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحسين تعزى لمتغير: الجنس والمرحلة التعليمية، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى أمبوفو وآخرين (٢٠١٩) Ampofo et al., دراسة هدفت إلى تقييم تأثير أسلوب الإشراف التربوي التطوّري المباشر لمدراء المدارس على أداء المعلم في المدارس الثانوية العامة في دولة غانا، واستخدمت الدراسة طريقة تصميم الطرق المختلطة المدمجة، وقد تم اختيار عينة عددها ٦٤٧ مدرساً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة والمقابلة. وقد أظهرت النتائج أن مدراء المدارس خصصوا وقتاً بسيطاً للغاية للإشراف على تخطيط الدروس وتطوير المعلمين، كما أثبتت الدراسة أن إشراف مدراء المدارس على تخطيط وتطوير الدروس كان له تأثير كبير على أداء المعلم.

كما أجرى أوزيلدريم وأكسو (٢٠١٦) Ozyildirim & Aksu دراسة هدفت إلى تحديد رأي المشرفين ومديري المدارس وتوقعات المعلمين بالإشراف وفقاً لنموذج الإشراف التطوري في مدينة كونيالتي في ولاية أنطاليا التركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عددها (٧٠) مشرفاً و (٦٦) مدير مدرسة و(٥٢٩) مدرساً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن محور الإشراف التربوي التطوّري التشاركي وهو أحد محاور الاشراف التربوي التطوري حاز على المرتبة الأولى من حيث التنفيذ في العملية التعليمية حسب وجهة نظر العينة، تلاه محور الإشراف التربوي التطوّري المباشر وأخيراً محور الإشراف التربوي التطوّري غير المباشر.

كما سعت دراسة موسندير (٢٠١٥) Musundire إلى معرفة فعالية نموذج الإشراف التربوي التطوّري كأداة لتحسين جودة التدريس في جنوب أفريقيا،

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من (٣٥٠) مشاركاً تم اختيارهم عشوائياً، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة، وأشارت النتائج إلى أن المديرين والمدرسين يعتقدون بقوة أن نموذج الإشراف التربوي التطوّري هو أداة ممتازة لتحسين جودة التعليم.

كما هدفت دراسة إيفيرت وآخرين (٢٠١١) Everett et al., إلى التعرف على المدارس التي تضع تدريباتها وفق نموذج الإشراف التربوي التطوّري، والتي تستثمر قدراً هائلاً من الوقت والمال لتدريب مدربين ميدانيين جدد متخصصين في العمل الاجتماعي لضمان قدرتهم على مساعدة الطلاب على دمج وتكامل معارفهم ومهاراتهم وقيمهم في أمريكا، وقد تم استخدام برنامج إشرافي تجريبي يقوم به المشرفون الميدانيون باستخدام نموذج الإشراف التربوي التطوّري، حيث تفترض مثل هذه النماذج أن التطوير المهني للطلاب يتبع سلسلة من المراحل التسلسلية من أقل كفاءة إلى أكثر كفاءة وأن تدخلات الإشراف تختلف في كل مرحلة من مراحل التطوير، ومع ذلك، هناك دعم تجريبي محدود لاقتراح كيفية استخدام المشرفين (المدربين الميدانيين) لهذه النماذج أثناء تدريب الطلاب. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن المشرفين الذين تم اختيارهم قاموا بأدوار مختلفة وتنوعت أساليبهم في الإشراف ونوع التغذية الراجعة المقدمة على التسجيلات العملية، وفقاً للنماذج التطويرية، عند العمل مع الطلاب في السنة الأولى والثانية، هذه النتائج لها آثار جيدة على تدريب المشرفين الميدانيين وعلى التعليم الميداني بشكل عام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد قيام الباحثتان بالاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها، يتبين لها تنوع وتعدد الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تنوع المناهج التي اتبعتها، والأدوات التي استخدمتها، والبيئات التي أجريت فيها.

وتكمن أهمية الدراسات السابقة في أنها أتاحت لنا العديد من أوجه الاستفادة، حيث تم الاستفادة منها في تبرير مشكلة الدراسة التي تم تناولها، وإعداد الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إليها عند تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، كما مكنت الدراسات السابقة الباحثتان من معرفة المصادر والمراجع التي لجأ إليها الباحثون في تلك الدراسات والاستفادة منها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ "تصور مقترح"، حيث أن المؤسسات التعليمية اليوم لكي يتمكن من تقديم خدماتها التعليمية بكفاءة وفاعلية، فإنه يجب عليها تبني أساليب ونماذج عمل حديثة، ووقع الخطط والاستراتيجيات والوسائل اللازمة لها، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية والإمكانات اللازمة التي تعد أداة في يد المؤسسات التعليمية نحو تحسين أدائها. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دلفاي، كما سيتم اختيار عينة من المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير، كما سيتم إعداد استبانة خصيصاً لجمع البيانات اللازمة، مما سيعطي الدراسة الحالية عمقاً علمياً في وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها. كما أن الدراسة الحالية - على حد علم الباحثتان- لا توجد دراسة محلية أو عربية أو أجنبية مماثلة لها، إذ إن الدراسة الحالية تتناول تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ "تصور مقترح".

الإطار التطبيقي (اجراءات الدراسة الميدانية)

يعرض الإطار التطبيقي للبحث الإجراءات الميدانية ونتائجها، من خلال عرض أداة الدراسة بما اشتملت عليه من صدق وثبات، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة

وخصائصها وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم عرض وتفسير ومناقشة النتائج؛ كما يلي:

مجتمع البحث والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير والبالغ عددهم ٨٠٠ مشرف ومشرفة تربوية، أما عينة البحث فقد بلغت (٢٦٠) مشرفاً ومشرفة بالمرحلة الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويبين الجدول الآتي توزيع عينة البحث حسب متغيراتها.

جدول (١): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات

م	المتغير	المستوى	العدد	المجموع	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	١٥٥	٢٦٠	٥٩,٦٪
		أنثى	١٠٥		٤٠,٤٪
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٤٢	٢٦٠	٥٤,٦٪
		ماجستير	٨١		٣١,١٪
		دكتوراه	٣٧		١٤,٢٪
٣	سنوات الخبرة	أقل من (٥) سنوات	٩٧	٢٦٠	٣٧,٣٪
		من (٥ -١٠) سنوات	٩٩		٣٨,١٪
		أكثر من (١٠) سنوات	٦٤		٢٤,٦٪

الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والاستدلالية؛ بهدف التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة ومحاورها؛ كالتكرارات والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test لمتغير النوع، وتحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ولتسهيل تفسير النتائج تم إعطاء وزن للبدائل (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، ضعيفة = ١)، بعد ذلك تم تقسيم تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة= (أكبر قيمة – أقل قيمة) تقسيم على عدد بدائل المقياس = (٣- ١) ٪ ٣= ٦٦. وهو مدى المتوسطات التالية لكل بديل كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٢): المعيار الاحصائي لمستوى تقديرات أفراد العينة

الدرجة	المدى	درجة التوافر
١	١-١,٦٦	ضعيفة
٢	١,٦٧-٢,٣٣	متوسطة
٣	٢,٣٤-٣	كبيرة

أداة البحث

استخدم البحث الاستبانة كأداة للدراسة بهدف الكشف عن واقع أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير، وتم إعدادها في ضوء أدبيات البحث وعرض وتحليل الدراسات السابقة، والادبيات العلمية المرتبطة بموضوع البحث؛ وفيما يلي الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانة وصدقها والمعالجة الإحصائية على النحو التالي:

١- صدق أداة البحث:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الدراسة؛ بهدف تحكيم أداة

البحث بعد الاطلاع على عنوان البحث والأسئلة والأهداف، وبناءً على آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات؛ حتى أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور لتحديد دور الإشراف التربوي التطوري في تطوير أداء المشرفين التربويين بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ على النحول التالي: (الإشراف التربوي المباشر – الإشراف التربوي التشاركي – الإشراف التربوي غير المباشر)، وتضمنت (٣٥) عبارة[1].

الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مشرف ومشرفة بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير؛ بهدف التأكد من ملاءمة الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات؛ وتم التعرف على اتساق أداة البحث من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، والجدول التالي يوضح مدى الاتساق الداخلي للاستبانة:

جدول (٣) : حساب الاتساق الداخلي لأداة البحث (ن= ٣٠)

أساليب الإشراف التربوي المباشر		أساليب الإشراف التربوي التشاركي		أساليب الإشراف التربوي غير المباشر	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٧٤**	١١	٠,٥٥**	٢١	٠,٦٥**
٢	٠,٦٨**	١٢	٠,٥٧**	٢٢	٠,٥٨**
٣	٠,٦٩**	١٣	٠,٧٢**	٢٣	٠,٦٣**

[1] ملحق (١): أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية

أساليب الإشراف التربوي المباشر		أساليب الإشراف التربوي التشاركي		أساليب الإشراف التربوي غير المباشر	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٤	٠,٥٨**	١٤	٠,٧٤**	٢٤	٠,٥١**
٥	٠,٧٢**	١٥	٠,٦٩**	٢٥	٠,٥٧**
٦	٠,٦٦**	١٦	٠,٦٣**	٢٦	٠,٧٦**
٧	٠,٥٤**	١٧	٠,٦٩**	٢٧	٠,٦٨**
٨	٠,٦٢**	١٨	٠,٧٣**	٢٨	٠,٧٠**
٩	٠,٦٥**	١٩	٠,٧٨**	٢٩	٠,٦٢**
١٠	٠,٦٤**	٢٠	٠,٦٨**	٣٠	٠,٥٩**
الارتباط بالدرجة الكلية	٠,٨٨**	الارتباط بالدرجة الكلية	٠,٨٣**	الارتباط بالدرجة الكلية	٠,٨٤**

❖❖ قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من جدول (٣) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط دال إحصائياً عن مستوى دلالة (٠,٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٥١) إلى (٠,٧٨)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، بالإضافة إلى أن جميع المحاور الثلاثة ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعامل ارتباط من (٠,٨٣) إلى (٠,٨٨)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٢- ثبات أداة البحث:

تم حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، فكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٠)، كما تم حساب

معامل الثبات لكل محور من المحاور الثلاثة وتراوحت بين (٠,٧٦ – ٠,٨٣)، وبشكل عام تعتبر هذه القم مرتفعة ومقبولة لإجراء البحث، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤) : معامل ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

ت	المحاور	درجة الثبات
٢	الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي التشاركي	٠,٧٦
١	الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي المباشر	٠,٨٠
٣	الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي غير المباشر	٠,٨٣
ثبات الاستبانة ككل		٠,٨٠

نتائج البحث ومناقشتها:

فيما يلي عرض نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين والمشرفات على النتائج الإجمالية لواقع ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ثم عرض وتحليل النتائج التفصيلية لكل محور من المحاور ويمكن تناول ذلك كما يلي:

أ. النتائج الإجمالية لواقع ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير:

يوضح الجدول الآتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير:

جدول (٥) النتائج الإجمالية لواقع ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ (ن= ٢٦٠)

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	أساليب الإشراف التربوي المباشر	١,٨٩	٠,٩٧	١	متوسطة
٢	أساليب الإشراف التربوي التشاركي	١,٦٧	١,٢٥	٣	متوسطة
٣	أساليب الإشراف التربوي غير المباشر	١,٨٧	١,٠٦	٢	متوسطة
إجمالي الاستبانة		١,٨١	١,٠٩	-	متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن إجمالي استجابات عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء المتوسط الإجمالي للاستبانة (١,٨١)، كما أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (١,٨٩- ١,٦٧)، كان أعلاها المحور الأول بمتوسط حسابي (١,٨٩) بدرجة متوسطة، يليه المحور الثالث الخاص بأساليب الإشراف التربوي غير المباشر بمتوسط حسابي (١,٨٧)، وجاء المحور الثاني الخاص بأساليب الإشراف التربوي التشاركي بمتوسط حسابي (١,٦٧)؛ مما يشير على وجود قصور في آليات التشارك والتعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين في وضع الأهداف وتحديد

الاستراتيجيات التدريسية، ومشاركة المشرف المعلم في إيجاد حلول للمشكلات الادائية التي تواجهه بالموقف التعليمي. كما يتضح أن كل المحاور تقع في المستوى المتوسط؛ مما يدل على توسط ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير، ويمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى ضعف التأهيل الكافي للمشرفين التربويين، ووجود قصور في برامج إعدادهم، وعدم الحصول على خدمات إشرافية متدرجة للمعلم، تهيئ له تطوراً بعيد المدى، ليصبح قادراً على اتخاذ القرارات الرشيدة، وعلى حل المشكلات التعليمية التعلمية التي تواجهه. وتتفق وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البابطين، ٢٠١٤) أن الإشراف التربوي التطوري يعاني من صعوبات كثيرة، من أهمها: عدم التنويع في أساليب الإشراف التربوي، واقتصار المشرفين التربويين على أسلوب الزيارة الصفية، وعدم تأهيل المشرف التربوي مهنياً قبل اختياره كمشرف تربوي. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة الحاج (٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإشراف التربوي التطوّري بجميع أبعاده وكذلك الدرجة الكلية مرتفعة. ويؤكد ذلك دراسة (٢٠١٥) Musundire حيث أشارت النتائج إلى أن نموذج الإشراف التربوي التطوّري هو أداة ممتازة لتحسين جودة التعليم. ويختلف هذا الترتيب عما جاء في دراسة (٢٠١٦) Ozyildirim & Aksu حيث أظهرت النتائج أن محور الإشراف التربوي التطوّري التشاركي حاز على المرتبة الأولى من حيث التنفيذ في العملية التعليمية حسب وجهة نظر العينة، تلاه محور الإشراف التربوي التطوّري المباشر وأخيراً محور الإشراف التربوي التطوّري غير المباشر.

ب. النتائج التفصيلية للعبارات:

المحور الأول: الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي المباشر

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة المشرفين والمشرفات

لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير المتعلقة بمحور الإشراف التربوي المباشر:

جدول (٦) : نتائج استجابات عينة البحث حول أساليب الإشراف التربوي المباشر مرتبة ترتيباً تنازلياً

ت	العبارة	م	ع	درجة التقدير
١	يقوم المشرف بتزويد المعلم بأهداف المرحلة التعليمية.	٢,٣١	٠,٧٦	متوسطة
٢	يتابع المشرف كافة المعلمين بشكل فردي.	٢,٢٥	٠,٨٠	متوسطة
٣	يقترح المشرف على المعلم أساليب علمية جديدة وقيمة.	١,٩٩	٠,٨٣	متوسطة
٤	يقرر المشرف حاجات المعلم التعليمية وفقاً لرؤيته.	١,٩٧	٠,٨٦	متوسطة
٥	ينقل المشرف خبراته الأدائية للمعلم بطريقة واضحة.	١,٨٥	٠,٩٢	متوسطة
٦	يحدد المشرف أهدافاً إجرائية بناء على حاجات المعلم التعليمية.	١,٨٣	٠,٩٧	متوسطة
٧	يوجه المشرف المعلم حين يلتمس ضعف قدرته على ضبط الصف.	١,٧٨	١,٠٥	متوسطة
٨	يقدم المشرف معايير التقييم في بداية العام الدراسي.	١,٧٥	١,٠٨	متوسطة
٩	يزود المشرف المعلم بمهارات تساعد على تنميته تربوياً وعلمياً.	١,٧٣	١,١١	متوسطة
١٠	يوجه المشرف المعلم لاستخدام أساليب تدريسية محددة.	١,٧٠	١,١٢	متوسطة
١١	يُطلع المشرف المعلم على النقاط التي تحتاج لتحسين في أدائه.	١,٦٩	١,١٥	متوسطة
	إجمالي الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي المباشر	١,٨٩	٠,٩٧	متوسطة

يتضح من جدول (٦) أن إجمالي ممارسات الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي المباشر جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط المحور (١,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة للعبارات من (١,٦٩) إلى (٢,٣١)، أي أن جميع العبارات تقع في مستوى متوسط؛ ويمكن أن يرج ذلك إلى زيادة المهام المطلوبة من المشرفين التربويين، وهو ما تؤكده دراسة المشعل (٢٠١٩) أن الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية يشهد العديد من المعوقات والتحديات أن من أهمها زيادة

نصاب المشرف التربوي من المعلمين الذين يشرف عليهم، وكثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين.

المحور الثاني: الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي التشاركي

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير المتعلقة بمحور الإشراف التربوي التشاركي:

جدول (٧): نتائج استجابات عينة البحث حول الإشراف التربوي التشاركي مرتبة ترتيباً تنازلياً

ت	العبارة	م	ع	درجة التقدير
١	يحرص المشرف على تعزيز روح العمل المشترك بين المعلمين.	١,٨٤	٠,٩٥	متوسطة
٢	يعزز المشرف عمل المعلمين في مجموعات.	١,٨٢	١,٠٦	متوسطة
٣	يتفق كلاً من المشرف والمعلم على أهداف الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.	١,٧٨	١,٠٩	متوسطة
٤	يقرر المشرف مع المعلم آليات متابعة التقدم في أدائه.	١,٧٦	١,١٥	متوسطة
٥	يشارك المشرف المعلم بوضع الأهداف التعليمية.	١,٧٤	١,١٧	متوسطة
٦	يساعد المشرف في المواءمة بين حاجاته وحاجات المدرسة.	١,٧٠	١,٢٢	متوسطة
٧	يشارك المشرف المعلم في تحديد المشاكل ووضع حلول مناسبة.	١,٦٦	١,٢٩	ضعيفة
٨	يوظف المشرف أسلوب ورش العمل في حل المشكلات وتنمية المهارات.	١,٦٤	١,٣٥	ضعيفة
٩	يشارك المشرف المعلم في إيجاد حلول للمشكلات الادائية التي تواجهه بالموقف التعليمي.	١,٦٥	١,٣٧	ضعيفة
١٠	يشجع المشرف كافة المعلمين لتكوين مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس.	١,٥٠	١,٤٢	ضعيفة
١١	يشارك المشرف المعلم في وضع معايير التقويم (البنائي، التقويمي، الختامي).	١,٤٨	١,٤٥	ضعيفة
١٢	يمنح المشرف المعلم درجة من الحرية في اختيار الاستراتيجيات التعليمية المناسبة للموقف التعليمي.	١,٤٤	١,٤٨	ضعيفة
	إجمالي الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي التشاركي	١,٦٧	١,٢٥	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن إجمالي ممارسات الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي التشاركي جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط المحور (١,٦٧)، وانحراف معياري (١,٢٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة للعبارات من (١,٤٤) إلى (١,٨٤)، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمشرفين التربويين فيما يتعلق بالأسلوب التشاركي لتنميتهم مهنياً، وتنمية ثقافة التشارك والتعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين بداية من وضع الأهداف التعليمية حتى مرحلة التقويم. ويؤكد ذلك نتائج دراسة البتال والقحطاني (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين والمشرفات التربويات هي قلة الدورات التدريبية الخاصة بأساليب الإشراف التربوي.

المحور الثالث: الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي غير المباشر

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة البحث حول واقع ممارسة المشرفين والمشرفات لأساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير المتعلقة بمحور الإشراف التربوي غير المباشر:

جدول (٨) : نتائج استجابات عينة البحث حول الإشراف التربوي غير المباشر مرتبة ترتيباً تنازلياً

ت	العبارة	م	ع	درجة التقدير
١	يتحمل المعلم العبء الأكبر في البحث عن الحلول للمشكلات التي تواجهه.	٢,٢١	٠,٨٠	متوسطة
٢	يُتيح المشرف للمعلم حرية اتخاذ القرار المناسب.	٢,١٥	٠,٨٢	متوسطة
٣	يشجع المشرف المعلم على النمو الذاتي حسب أهدافه.	٢,٠٩	٠,٨٦	متوسطة
٤	يترك المشرف للمعلم الحرية في تحديد حاجاته التعليمية.	٢,٠٤	٠,٩١	متوسطة
٥	يساعد المشرف المعلم على تأمل أدائه للتحسين.	٢,٠١	٠,٩٤	متوسطة

ت	العبارة	م	ع	درجة التقدير
٦	يشجع المشرف المعلم على التخطيط بنفسه.	١,٩٨	٠,٩٦	متوسطة
٧	يدعم المشرف أهداف المعلم بدرجة كاملة من الاستقلال.	١,٨١	١,٠٩	متوسطة
٨	للمعلم الحق في الاختيار بين البدائل المختلفة أثناء ممارسة مهامه التدريسية.	١,٧٢	١,١٨	متوسطة
٩	يُوظف المشرف النشرات الموجهة لتوضيح استراتيجيات تدريس مختلفة.	١,٦٥	١,٢٣	ضعيفة
١٠	يعامل المشرف المعلم بدرجة عالية من الثقة.	١,٦٢	١,٢٩	ضعيفة
١١	يكلف المشرف المعلم بتدريب الأقران.	١,٦٠	١,٣١	ضعيفة
١٢	يتيح المشرف الحرية الكاملة للمعلم في اختيار البرنامج التدريبي اللازم لتحسين قدراته وأدائه.	١,٥٩	١,٣٤	ضعيفة
	إجمالي الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي غير المباشر	١,٨٧	١,٠٦	متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن إجمالي ممارسات الأساليب المتعلقة بالإشراف التربوي غير المباشر جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ متوسط المحور (١,٨٧)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة للعبارات من (١,٥٩) إلى (٢,٢١)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة علي وحسين (٢٠٢١) حيث توصلت إلى وجود معوقات تواجه تفعيل الاشراف التطويري مثل قلة الورش التدريبية، وعدم وضوح رؤية الاشراف التطويري لدى بعض المشرفين. كما تتفق مع دراسة اللوح (٢٠١٢) حيث توصلت إلى أن هناك قصوراً في الإشراف التربوي التطوري وتدني ممارسات المعلمين التدريسية وذلك لضعف الكفاية المهنية للمشرفين التربويين.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى المتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي)؟

أ. دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع:

للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى متغير النوع (ذكر – أنثى)؛ تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent sample t-test لكل محور على حدة وعلى إجمالي المحاور ككل، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (٩) اختبار (ت) للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات البحث حول ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري تعزو لمتغير النوع.

المحور	متغير النوع	العدد	م	ع	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الإشراف التربوي المباشر	ذكر	١٥٥	١,٩٤	٠,٩٢	٢,١٥	٠,٥٨
	أنثى	١٠٥	١,٨٤	١,٠٢		
المحور الثاني: الإشراف التربوي التشاركي	ذكر	١٥٥	١,٧٢	١,٢٠	٢,٥٦	٠,٦٧
	أنثى	١٠٥	١,٦٢	١,٣٠		
المحور الثالث: الإشراف التربوي غير المباشر	ذكر	١٥٥	١,٩٢	١,٠١	٢,٦٦	٠,٨٨
	أنثى	١٠٥	١,٨٢	١,١١		
إجمالي المحاور	ذكر	١٥٥	١,٨٦	١,٠٤	٢,٤٦	٠,٧١
	أنثى	١٠٥	١,٧٦	١,١٤		

من النتائج الموضحة في جدول (٩) يتبين أنه بالنسبة لإجمالي محاور أساليب الإشراف التربوي التطوري فقد جاءت قيمة ت (٢,٤٦) مع دلالة إحصائية (٠,٧١)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة البحث بحسب متغير النوع (ذكر – أنثى). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج (٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات

استجابة أفراد عينة الدراسة في الإشراف التربوي التطوري تبعا للنوع. كما تختلف مع دراسة شلش (٢٠١٨) وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير النوع ولصالح الذكور.

ب. دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير - دكتوراة)؛ تم حساب اختبار التباين الأحادي On Way Anova وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٠) اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات البحث حول ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري تعزو لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الإشراف التربوي المباشر	بين المجموعات	٧,٢٤	٣	٠,٩٤	١٣,١٤	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٢٦,٢٤	٣,٦	٠,٨٥		
	الإجمالي	٣٣,٤٨	٣,٩			
الإشراف التربوي التشاركي	بين المجموعات	٤,٢٨	٣	١,٢٤	١١,٢٤	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٣٧,٢٦	٣١٠	١,٣٦		
	الإجمالي	٤١,٥٤	٣١٣			
الإشراف التربوي غير المباشر	بين المجموعات	٨,٢٧	٢	١,٠٥	٩,٨٢	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٣٩,٣٤	٣٩٣	١,٠٩		
	الإجمالي	٤٧,٦١	٣٩٥			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	٧,١٥	٢	١,١١	١٠,٥٨	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٤٥,٤٨	٣٥٤	١,١٦		
	الإجمالي	٥٢,٦٣	٣٥٦			

من النتائج الموضحة في جدول (١٠) يتبين أنه بالنسبة لإجمالي محاور أساليب الإشراف التربوي التطوري فقد جاءت قيمة "ف" (١٠,٥٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)؛ وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات عينة البحث بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير - دكتوراة)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحاج (٢٠٢٠) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابة أفراد عينة الدراسة في الإشراف التربوي التطوري تبعاً للمؤهل الأكاديمي. كما تختلف مع نتائج دراسة البابطين (٢٠١٤) حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب الإشراف التربوي المباشر باختلاف متغير المؤهل الدراسي. وللتعرف على مصادر الفروق في استجابات عينة البحث تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق بيم مفردات مجتمع البحث حول ممارستهم لأساليب الاشراف التربوي التطوري باختلاف المؤهل العلمي.

المحور	المتغيرات	ن	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
الإشراف التربوي المباشر	بكالوريوس	١٤٢	١,٩٣	-	٠,٤٧	٠,٣٥
	ماجستير	٨١	٢,٠٥	٠,٠٠	-	٠,٠٦
	دكتوراة	٣٧	٢,١٣	٠,٠٠	٠,٠٠	-

من النتائج الموضحة في جدول (١١) أن نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية أن الفروق في استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير – دكتوراة) حول إجمالي محاور أساليب الإشراف التربوي التطوري جاءت لصالح فئتي ماجستير ودكتوراة بمتوسط حسابي (٢,٠٥) و (٢,١٣) على الترتيب مقابل فئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (١,٩٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء

حصول الدرجات العلمية الأعلى على دورات متعلقة بأساليب الإشراف التربوي التطوري، ودراستهم المتخصصة في الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

ج. دراسة الفروق في استجابات عينة البحث بحسب متغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي:

للتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة نحو ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من (٥) سنوات – من (٥- ١٠) سنوات - أكثر من (١٠) سنوات)؛ تم حساب اختبار التباين الأحادي On Way Anova وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٢) اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات البحث حول ممارسة أساليب الاشراف التربوي التطوري تعزو لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الإشراف التربوي المباشر	بين المجموعات	١٤,٢٤	٢	٠,٩١	٩,٢٧	٠,٦١٥
	داخل المجموعات	١٦,٢٤	٢٨٥	٠,٩٤		
	الإجمالي	٣٠,٤٨	٢٨٧			
الإشراف التربوي التشاركي	بين المجموعات	١١,٢٨	٢	٠,٨٤	١٠,٣٦	٠,٦٠١
	داخل المجموعات	١٦,٢٦	٢٩٤	٠,٩١		
	الإجمالي	٢٧,٥٤	٢٩٦			
الإشراف التربوي	بين المجموعات	١٨,٢٧	٢	٠,٩٦	١٠,٩٨	٠,٦٤٨
	داخل المجموعات	١٩,٣٤	٢٨٧	١,٠٣		

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
غير المباشر	الإجمالي	٣٧,٦١	٢٨٩			
إجمالي المحاور	بين المجموعات	١٦,٣٤	٢	٠,٨٨	١٠,٦٩	٠,٦٢١
	داخل المجموعات	١٨,٣٧	٢٨١	٠,٩٢		
	الإجمالي	٣٤,٧١	٢٨٣			

من النتائج الموضحة في جدول (١٢) يتبين أنه بالنسبة لإجمالي محاور أساليب الإشراف التربوي التطوري فقد جاءت قيمة "ف" (١٠,٦٩) عند مستوى دلالة (٠,٦٢١)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة البحث بحسب متغير سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حصول جميع المشرفين التربويين على دورات تدريبية وتنمية قدراتهم جميعاً دون النظر لسنوات الخبرة المتعلقة بالإشراف التربوي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخوالدة (٢٠٢٠) حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى تأثير الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس أفراد البحث تعزى لمستوى خبرتهم الإدارية. كما تتفق مع دراسة الحاج (٢٠٢٠) حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابة أفراد عينة الدراسة في الإشراف التربوي التطوري تبعا لسنوات الخبرة. بينما تختلف مع دراسة اللوح (٢٠١٢) حيث توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- **التصور المقترح**

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على: ما التصور المقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات

التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟ فقد تم إعداد وبلورة تصور مقترح لتطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقه عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك في ضوء ما أسفر عنه تحليل الدراسة في جانبها النظري للأدبيات المتعلقة بمجال الإشراف التربوي، بالإضافة إلى ما تم استنتاجه من الدراسة الميدانية من نتائج. ويتضمن التصور المقترح: منطلقات، وأهداف، وعناصر وآليات تنفيذ التصور:

١- منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات تتمثل فيما يلي:

- انطلاقاً من دور الإشراف التربوي وأساليبه الهادفة إلى تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها وإحداث التكامل بينها.
- يتعامل الإشراف التربوي بشكل مباشر مع المعلم والمتعلم بوصفهما حجز الزاوية في العملية التعليمية.
- تأكيد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بالاهتمام بتطوير الإشراف التربوي.

٢- أهداف التصور المقترح:

- تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين، بما يعود على طلابه بالمنفعة.
- التعاون بين المشرف التربوي والمعلم من أجل اتخاذ قرارات تدريسية لتحقيق الأهداف التعليمية.

٣- عناصر التصور وآليات تنفيذه:

لنجاح التصور المقترح لابد من توافر مجموعة من آليات التنفيذ على مستوى العناصر المختلفة كما يلي:

أولاً: على مستوى وزارة التعليم

- إنشاء مركز لإعداد القيادات الإشرافية.
- تفعيل الشراكة بين هيئة الإشراف التربوي في كل من الوزارة والمدارس.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية والسياسات الخاصة بالمشرفين التربويين لتحقيق التنمية المهنية.
- إعداد دروات تدريبية لتطوير أداء المشرفين التربويين.
- متابعة أحدث التطورات والاتجاهات في مجال الإشراف التربوي.
- وضع قواعد ومعايير لاختيار المشرفين التربويين بما يضمن اختيار أفضل الكفاءات.
- المتابعة المستمرة لأداء المشرفين التربويين.

ثانياً: على مستوى المشرفين

- توجيه المعلمين لاستخدام استراتيجية حديثة، وتزويدهم بالأهداف التعليمية المطلوبة منهم.
- نقل خبراتهم إلى المعلمين والتعرف على حاجاتهم التدريبية وتلبيتها.
- يوجه المشرف المعلم حين يلتمس ضعف قدرته على ضبط الصف، والإشراف على كل معلم بشكل فردي.
- مشاركة المعلم في وضع الأهداف التعليمية مع منحه بعض الحرية في تحديد أساليب التدريس، وتحديد أساليب التقويم المناسبة.

- التشجيع على تكوين مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس، وإعطاء المعلم الحق في الاختيار بين البدائل المختلفة أثناء ممارسة مهامه التدريسية.
- تشجيع المعلم على النمو الذاتي حسب أهدافه وتدريب الأقران.

ثالثاً: على مستوى مكاتب إدارات التعليم

- إعداد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل لتدريب المشرفين التربويين على أحدث أساليب الإشراف التربوي.
- نشر ثقافة التعاون بين المعلمين والمشرفين التربويين.
- تبني أحدث أساليب الإشراف التربوي ونشرها بين المشرفين التربويين.
- تكثيف البرامج التدريبية لتأهيل ورفع كفاءة المشرفين التربويين.

- **التوصيات:**

- الاهتمام باختيار المشرفين التربويين، وتأهيلهم في ضوء الأساليب الحديثة للإشراف التربوي قبل ممارسته.
- تشجيع البحوث المرتبطة بمجال الإشراف التربوي ودعم تطبيقها في المدارس.
- تخفيف المهام الإدارية للمشرف التربوي ليتفرغ للمهام الإشرافية بما ينعكس على تطوير أدائه وتطوير العملية التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، صلاح والضوي، منيف. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة رفحاء: تصور مقترح. *المجلة العربية للتربية النوعية*، ع١، ٤٣- ١٢٢.

آل عقيل، ناصر. (٢٠٢١). واقع الإشراف التربوي في مدينة نجران من وجهة نظر معلمي وقائدي المدارس الثانوية واتجاهاتهم نحوه. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٣٦)، ١- ٢١.

البابطين، عبدالرحمن. (٢٠١٤). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطوري بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٦ (١)، ١٣٥- ١٥٩.

البتال، زيد بن محمد، و القحطاني، ضحي بنت سيف. (٢٠١٧). معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرفون والمشرفات في المملكة العربية السعودية. *مجلة التربية الخاصة والتأهيل*، مج٥، ع١٩ ، ٤٦ - ٨٩.

الحاج، سمر. (٢٠٢٠). *واقع تطبيق الإشراف التربوي التطوري في مدارس الأونروا بمحافظات غزة وسبل تحسينه* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، فلسطين.

قاسم، منصور بن محمد، و بكر، عبدالقادر بن صالح بن عبدالقادر .(2010) .*دور مديري المدارس في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الحكومية في محافظة جدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

أبو حسين، أسعد صبحي أسعد. (٢٠١٧). دور القائد التربوي الميداني في تفعيل الإشراف التطويري بالمدارس الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع١٨، ج٣ ، ٦٢٥ - ٦٤٦.

علي، أميرة محمد، حسين، بانقا طه الزبير حسين، و عيسى، يعقوب أبكر يعقوب. (٢٠٢١). واقع توظيف الإشراف التطويري لدى المشرف التربوي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم. *مجلة أبحاث*، ع١٧ ، ٣٦ - ٦٩.

حماد، وحيد ومحمد، عزام والمهدي، ياسر والكيومية، أمل. (٢٠٢٢). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية. *مجلة العلوم التربوية*، ١٩ (١)، ٢٩- ٦٥.

الخوالدة، محمد. (٢٠٢٠). أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة - عمان / الأردن. *مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٧(١)، ٣٢١- ٣٥٢.

الدعجاني، حنان والداود، إبراهيم. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي الإلكتروني في مكاتب التعليم بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٥ (١)، ١٠٧- ١٥٦.

الروقي، عبدالعزيز. (٢٠١٧). *تصور مقترح لتفعيل أساليب التقويم الإلكتروني لدى معلمي العلوم الطبيعية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). *مفهوم رؤية المملكة*. الموقع الإلكتروني: https://www.vision2030.gov.sa/ar/.

الزهراني، معجب بن أحمد معجب العدواني. (٢٠١٦). المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية. *مجلة التربية*، ع١٧١، ج٢ ، ٥٦٢ - ٦١٩.

شلش، باسم. (٢٠١٨). دور استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين ممارسات التدريس لدي المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ٩(٢٦)، ٢١١- ٢٢٢.

الشمري، علي والشمري، تركى. (٢٠٢٢). درجة تمكن مشرفي اللغة العربية بمنطقة حائل من كفايات الإشراف التربوي الإلكتروني. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ١٠(١)، ١٩٥- ٢٣٠.

عليان، سلمان، أبو ريش، عالية، سنداوي، خالد، و زيدان، رائد. (٢٠١٠). *الاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. دار زهران للنشر. عمان. ط١.

كرشوم، عبدالله يحيى هادي. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي بمديريات محافظة عمران: مديرية ذيبين نموذجا. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، مج٢، ع١٢ ، ٢١ - ٤٦.

اللوح، أحمد. (٢٠١٢). درجة تحسين الإشراف التربوي التطوري للممارسات التدريسية لمعلمي اللغة العربية في مدارس وكالة الغوث الدولية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٠(١)، ٤٨٣- ٥١٩.

المقاطي، فاطمة والعميري، فهد. (٢٠٢١). بناء برنامج تدريبي قائم على الإشراف التربوي المساند وقياس فاعليته في تنمية المفاهيم والمهارات التدريسية لدى

معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة في محافظة القنفذة. *المجلة العربية للتربية*، ٤٠(١)، ٩- ٦٢.

مريزيق، هشام يعقوب. (٢٠٠٨). *الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق: المدخل والنظرية ومصدر السلطة والأساليب*. ط١. دار الراية للنشر والتوزيع. عمان.

الفايز، عبير. (٢٠١٩). معوقات الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. العدد (٢٠).

المشعل، مريم. (٢٠١٩). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع١١٦، ٤٥٧- ٤٧٨.

النوفل، نورة بداح. (٢٠١٢). المعوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود، الرياض .

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

Ampofo, S. Y., Onyango, G. A., & Ogola, M. (2019). Influence Of School Heads' Direct Supervision On Teacher Role Performance In Public Senior High Schools, Central Region, Ghana. *Iafor Journal Of Education*, *7*(2), 9-26.

Everett, J. E., Miehls, D., Dubois, C., & Garran, A. M. (2011). The Developmental Model Of Supervision As Reflected In The Experiences Of Field Supervisors And Graduate Students. *Journal Of Teaching In Social Work*, *31*(3), 250-264.

Gordon, S. P. (2019). Educational Supervision: Reflections On Its Past, Present, And Future. *Journal Of Educational Supervision*, *2*(2), 27-52.

Musundire, A. (2015). *Effectiveness Of The Developmental Supervision Model As A Tool For Improving Quality Of Teaching: Perceptions Of The South African Primary School-Based Managers And Educators* (Doctoral Dissertation).

Ozyildirim, G., & Aksu, M. B. (2016). An Investigation On Developmental Supervision Model: Supervisors' And Administrators' Opinions And Teachers' Expectations. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences,* 6(3), 125-146.

Tanhan, A. (2018). Beginning Counselors' Supervision In Counseling And Challenges And Supports They Experience: Based On Developmental Models. *Adıyaman University Journal Of Educational Sciences*, *8*(1), 49-71.

ملحق (١): أداة البحث (الاستبانة) في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم/ ـــة المشرف/ـــة .....يحفظكما الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة بعنوان **تطوير أداء المشرفين التربويين في تحقيق أساليب الاشراف التربوي التطوري بمكاتب إدارات التعليم بمنطقة عسير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠"تصور مقترح".**

وقد صممت الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة تكونت من قسمين وهي:

- القسم الأول: المعلومات العامة وهي: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).
- القسم الثاني: وهي عبارة عن محاور الدراسة وهي كالتالي:

– المحور الأول: أسلوب الإشراف التربوي المباشر.

– المحور الثاني: أسلوب الإشراف التربوي التشاركي.

– المحور الثالث: أسلوب الإشراف التربوي غير المباشر.

لذا يرجى قراءة بنود الاستبانة قراءة دقيقة، ثم التفضل بتحديد درجة موافقتك لكل بند من البنود الواردة أدناه، وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يمثل رأيك.

علماً أن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو أن تتصف بالصدق والموضوعية وستكون مساهمتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعيه.

شاكرين، ومقدرين لوقتكم، وجهودكم.

الباحثتان:

القسم الأول: المعلومات العامة

- ❖ الجنس
  - ○ ذكر
  - ○ أنثى
- ❖ المؤهل العلمي
  - ○ بكالوريوس
  - ○ ماجستير
  - ○ دكتوراه
- ❖ سنوات الخبرة
  - ○ أقل من ٥ سنوات
  - ○ من ٥ – أقل من ١٠ سنوات
  - ○ أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني/ محاور الاستبانة

م	الفقرات	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
المحور الأول: الإشراف التربوي المباشر. **هو أسلوب يؤكد على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم لبلوغ أهدافه، وتحسين ممارساته التدريسية، بما يعود على طلابه بالمنفعة، ويُستخدم هذا الأسلوب مع المعلمين الذي يتصفون بالتفكير التجريدي المنخفض، وتتمثل سلوكياته في إعطاء الإرشادات وتعزيز النتائج.**				
١	يقوم المشرف بتزويد المعلم بأهداف المرحلة التعليمية.			
٢	يقدم المشرف معايير التقييم في بداية العام الدراسي.			
٣	يوجه المشرف المعلم لاستخدام أساليب تدريسية محددة.			
٤	يقرر المشرف حاجات المعلم التعليمية وفقاً لرؤيته.			
٥	ينقل المشرف خبراته الأدائية للمعلم بطريقة واضحة.			.
٦	يُطلع المشرف المعلم على النقاط التي تحتاج لتحسين في أدائه.			
٧	يوجه المشرف المعلم حين يلتمس ضعف قدرته على ضبط الصف.			

٨	يحدد المشرف أهدافاً إجرائية بناء على حاجات المعلم التعليمية.			
٩	يتابع المشرف كافة المعلمين بشكل فردي.			
١٠	يقترح المشرف على المعلم أساليب علمية جديدة وقيمة.			
١١	يزود المشرف المعلم بمهارات تساعد على تنميته تربوياً وعلمياً.			
المحور الثاني: الإشراف التربوي التشاركي. **يُعتبر أسلوباً مبنياً على فرضية التعاون بين مستويين من أجل اتخاذ قرارات تدريسية، ولذا يشترك المشرف التربوي والمعلم معا في وضع خطة عمل تشتمل على أهداف، وإجراءات تنفيذ، وتقويم، ومتابعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلّم، ويستخدم مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المتوسط.**				
١	يمنح المشرف المعلم درجة من الحرية في اختيار الاستراتيجيات التعليمية المناسبة للموقف التعليمي.			
٢	يساعد المشرف في المواءمة بين حاجاته وحاجات المدرسة.			
٣	يشارك المشرف المعلم بوضع الأهداف التعليمية.			
٤	يشارك المشرف المعلم في إيجاد حلول للمشكلات الادائية التي تواجهه بالموقف التعليمي.			
٥	يتفق كلاً من المشرف والمعلم على أهداف الأنشطة التي يقوم بتنفيذها.			

٦	يعزز المشرف عمل المعلمين في مجموعات.			
٧	يشارك المشرف المعلم في تحديد المشاكل ووضع حلول مناسبة.			
٨	يشارك المشرف المعلم في وضع معايير التقويم (البنائي، التقويمي، الختامي)			
٩	يقرر المشرف مع المعلم آليات متابعة التقدم في أدائه.			
١٠	يشجع المشرف كافة المعلمين لتكوين مجتمعات تعلم مهنية بالمدارس.			
١١	يوظف المشرف أسلوب ورش العمل في حل المشكلات وتنمية المهارات.			
١٢	يحرص المشرف على تعزيز روح العمل المشترك بين المعلمين.			
المحور الثالث: الإشراف التربوي غير المباشر. أسلوباً يؤكد على أن عملية التعليم تعتمد في الأصل على خبرات ذاتية، وعليه فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته؛ بغرض تحسين مستوى خبرات طلابه ويُستخدم مع المعلمين الذين يتصفون بالتفكير التجريدي المرتفع.				
١	يدعم المشرف أهداف المعلم بدرجة كاملة من الاستقلال.			
٢	يتيح المشرف الحرية الكاملة للمعلم في اختيار البرنامج التدريبي اللازم لتحسين قدراته وأدائه.			

٣	يساعد المشرف المعلم على تأمل أدائه للتحسين.			
٤	يشجع المشرف المعلم على التخطيط بنفسه.			
٥	للمعلم الحق في الاختيار بين البدائل المختلفة أثناء ممارسة مهامه التدريسية.			
٦	يكلف المشرف المعلم بتدريب الأقران.			
٧	يُوظف المشرف النشرات الموجهة لتوضيح استراتيجيات تدريس مختلفة.			
٨	يترك المشرف للمعلم الحرية في تحديد حاجاته التعليمية.			
٩	يتحمل المعلم العبء الأكبر في البحث عن الحلول للمشكلات التي تواجهه.			
١٠	يُتيح المشرف للمعلم حرية اتخاذ القرار المناسب.			
١١	يشجع المشرف المعلم على النمو الذاتي حسب أهدافه.			
١٢	يعامل المشرف المعلم بدرجة عالية من الثقة.			

شكراً لكم،،،