Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 8, Issue 3 (2024) • P: 54 - 37
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

Developing educational supervision in light of the quantitative and qualitative growth of educational supervisors and teachers in the city of Riyadh

Ali Yahya Jarrah*, Muhammad Nasser Albaqih
Department of Educational Administration | College of Education | Saud University | Saudi Arabia

Received: 24/01/2024
Revised: 02/02/2024
Accepted: 18/02/2024
Published: 30/03/2024

* Corresponding author: algarrah1012@hotmail.com

Citation: Jarrah, A. Y., & Albaqih, M. N. (2024). Developing educational supervision in light of the quantitative and qualitative growth of educational supervisors and teachers in the city of Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 8*(3), 37 – 54. https://doi.org/10.26389/AJSRP.A240124

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This research aimed to assess the state of educational supervision in Riyadh, pinpoint challenges, and propose solutions for its enhancement. Employing a descriptive survey method, data was gathered via questionnaires from 339 participants representing various sectors. Results indicated a high level of reality and challenges in educational supervision, highlighting obstacles hindering its effectiveness. Proposed solutions emphasized streamlining and simplifying the role of educational supervisors. Recommendations included the separation of technical and administrative supervision, provision of adequate administrative support, creation of assistant supervisor roles, and the activation of professional learning communities. Additionally, suggestions were made to leverage electronic platforms for supervision, increase the number of supervisors, prioritize qualifications in appointments, and foster collective supervisory methods such as meetings and seminars. These recommendations aim to address current challenges and foster both quantitative and qualitative growth in educational supervision in Riyadh.

Keywords: educational supervision, quantitative growth, qualitative growth.

تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض

د. علي يحيى عبد الله جراح*، د. محمد ناصر البقيه
قسم الإدارة التربوية | كلية التربية | جامعة الملك سعود | المملكة العربية السعودية

المستخلص : هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة الإشراف التعليمي في الرياض، وتحديد التحديات المواجهة، واقتراح حلول لتعزيزها. باستخدام طريقة الاستطلاع الوصفي، تم جمع البيانات من خلال استبيانات من 339 مشاركاً يمثلون مختلف القطاعات. أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الواقعية والتحديات في الإشراف التعليمي، مشيرة إلى العقبات التي تعيق فعاليته. تسلط الحلول المقترحة الضوء على تبسيط دور المشرفين التعليميين. وشملت التوصيات فصل الإشراف التقني والإداري، وتوفير الدعم الإداري الكافي، وإنشاء أدوار مساعد المشرف، وتفعيل المجتمعات المهنية للتعلم. بالإضافة إلى ذلك، تم اقتراح الاستفادة من المنصات الإلكترونية للإشراف، وزيادة عدد المشرفين، وإعطاء الأولوية للمؤهلات في التعيينات، وتعزيز الطرق الإشرافية الجماعية مثل الاجتماعات والندوات. تهدف هذه التوصيات إلى معالجة التحديات الحالية وتعزيز النمو الكمي والنوعي في الإشراف التعليمي في الرياض.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التعليمي، النمو الكمي، النمو النوعي

المقدمة.

يعتمد التعليم بشكل عام والعمل في المدارس بشكل خاص على الإشراف التربوي، إذ أنه أداة فعالة في تجويد العملية التعليمية التعلمية، وعامل مساعد في النهوض بها وتطويرها، والعمل على حل المشاكل والعقبات التي تواجهها، ويمثل الإشراف التربوي الجيد عاملاً رئيساً في ضبط عمليات الجودة وتحسين المخرجات التعليمية، وتطوير الوسائل التربوية وتعديلها وتحديثها باستمرار.

والمشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة، مما يستلزم منه معرفة أصول التربية ونظريات التعلم وطرق التدريس والقياس والتقويم ومهارات الإدارة والاتصال والتعامل مع وسائل التعليم حسب اختصاصه (قرساس، 2014).

وتسعى التربية لتحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة من خلال تحسين الموقف التعليمي، وتطوير العاملين فيه. وذلك ابتداءً من التلميذ والمعلم وانتهاءً بالقيادات التربوية العليا مروراً بالمشرفين التربويين. ويلعب الإشراف التربوي دوراً بارزًا في تحسين العملية التعليمية التعلمية حتى تحقق التربية أهم أهدافها وهو تحسين عملية التعلم والتعليم. فنجد أن الإشراف التربوي عملية تعاونية إنسانية تشترك فيها عدة أطراف وتتطلب العمل الدؤوب والاطلاع الواسع وتبادل الخبرات والمشورة وتقديم البحوث والدراسات لإثراء عملية التعلم والتعليم، والقضاء على الصعوبات والمشاكل (العكر، 2008).

ويرى الشهراني (2020) أن العالم اليوم يعيش في عصر التدفق المعرفي، وفي ظل هذه التطورات المتجددة يبرز دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة تركز على ضرورة تطوير العملية الإشرافية والتأكيد على أهمية الأدوار التي يطّلع بها المشرف التربوي، سواء في مراكز صنع القرار التربوي أو في المدارس أو في داخل الغرفة الصفية.

والإشراف التربوي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة مستوى تحصيلهم الدراسي، كما أنها عملية إنسانية في المقام الأول، تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار، من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي (حماد وآخرون، 2022).

وترى غنيم (2020) أن الإشراف التربوي يعد ركناً هاماً من أركان المنظومة التربوية، ويقع على عاتقه تنفيذ السياسة التعليمية في أي مجتمع، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف التربية والتعليم التي يسعى المجتمع إليها. ويقع على عاتق المشرف التربوي مهام كثيرة وعبء كبير في توجيه المعلمين وإرشادهم أثناء خدمتهم، لمواجهة التغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها من أجل خدمة العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أهدافها.

ويخدم الإشراف التربوي النظام التعليمي؛ كونه مفتاح التقدم فيه، ويساعد على تشخيص المشكلات ومعالجتها، وتطوير الأداء داخل أركان العملية التعليمية، كما أن دوره مهم في مواكبة التطورات السريعة، في مجال المعرفة التكنولوجية المعاصرة؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويعد الإشراف التربوي نظاما متكاملاً، له أهدافه، وخططه، ووظائفه، وأساليبه، وأدواته، ولوائحه الخاصة به، التي يهدف من خلالها إلى تحسين التعليم؛ وذلك برفع كفاءة المعلم، باعتباره الركيزة الأساسية في عملية التعليم (شلدان والقدرة، 2015).

ويقع على عاتق الإشراف التربوي الجزء الأكبر في تطبيق النظام التربوي وتفعيله ومتابعة آلية العمل في الميدان، كونه عملية فنية تسعى إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تشجيع النمو والابتكار والإبداع لكل من الطالب والمعلم، وتهيئة المناخ التربوي المناسب، وعملية تشاورية تقوم على احترام آراء الآخرين، وتوفير فرص متكاملة لنمو كل فئة حسب إمكاناتها وقدراتها، وعملية قيادية تسعى إلى توجيه الأفراد وتنسيق الجهود واستثمار الطاقات والقدرات لتحقيق الأهداف (القبلان، 2018).

مشكلة الدراسة:

العملية التربوية عملية متعددة الجوانب تحتاج إلى وقت وعمل متواصل، كما وأنها تحتاج إلى تنظيم، وترتيب وتنسيق للجهود بين العاملين في حقلي التربية والتعليم، ومن الملاحظ في الميدان نقص عدد المشرفين التربويين، وهذا النقص كلف المشرف التربوي زيارة عدد من المعلمين يفوق النصاب المقرر له، وإسناد أعمال إدارية عديدة تحد من نشاطه الميداني وربما قطع خطته من أجلها مما يؤثر على عطاؤه ونشاطه في إعداد الأساليب الإشرافية كالنشرات والندوات والبرامج التدريبية والورش التربوية والمتابعة الفعلية لمهامه الأساسية، وتزاحم الأعمال الموكلة إليه وتراكمها يمثل عائقاً أمام إنجاز متطلبات العمل الرئيسة، وتحقيق الأهداف المنتظرة والمرجوة منه. ومع أن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية قد أوقفت أعمال المشرف المنسق في عام 1434هـ، إذ أن اللجنة العليا للإشراف التربوي وبعد الاطلاع على نتائج تقويم الأداء الإشرافي والمدرسي المتضمن مراجعة مهام المشرف التربوي وتطويرها بما يعزز أدواره الفنية وتوظيف برامج الإشراف التربوي نحو

تمكين المدرسة لأداء دورها التربوي والتعليمي كاملاً، فإنها قامت بإيقاف تطبيق آلية الإشراف المباشر من خلال المشرف المنسق وجميع ما يترتب عليها من مهام، بحيث أن جميع البيانات والتقارير تُطلب من مديري المدارس مباشرة عن طريق القنوات الإلكترونية ذات العلاقة، وبناء المهام والبرامج للمشرفين التربويين على أن تحقق استثمار المشرف التربوي لكامل اليوم الدراسي في المدرسة بالتركيز على القيادة المدرسية، والتخطيط المدرسي، وبناء القدرات المهنية للعاملين في المدرسة، والتعلم النشط. ومع هذا القرار إلا أن المهام الإدارية كانت ولا تزال يُعمل بها، ولا يزال المشرف التربوي يمارس أعباء إدارية غير فنية، وذلك لعدم وجود الموظف البديل الذي يمكن أن يُمارس المهام الإشرافية الإدارية.

وفي العام الجاري 1444هـ أعادت وزارة التعليم إلى المشرف التربوي التكليف بالأعمال الإدارية مرة أخرى – بشكل رسمي- بعد إيقافها قبل 10 سنوات تقريباً، وعادت هذا العام تحت مسمى المشرف المساند، إذ أُسندت إليه المتابعة والإشراف العام على عدد من المدارس وفق مهام محددة، بالإضافة إلى عمله الإشرافي التخصصي.

ومن خلال عمل الباحث لأكثر من 11 عاماً مشرفاً تربوياً في إدارة التعليم بمنطقة الرياض، فإنه يرى أن الإشراف التربوي لكي يقوم بمهامه الرئيسة على أكمل وجه، ويحقق أهدافه المرجوة منه، فإنه ينبغي أن يتوفر العدد الكافي من المشرفين التربويين الذين يستطيعون القيام بمهامهم بكل أريحية وكما هو مخطط لها، دون تكليفهم بأعباء ومهام إدارية بسبب النقص في أعداد المشرفين، مما يحول دون تحقيق المأمول والمنتظر من الأهداف التربوية. وبالتالي تتأثر العملية الإشرافية، وبتأثرها تتأثر العملية التعليمية والتربوية برمتها.

وقد أوصى آل فطيح (2021) بالموازنة بين العمل الإداري والفني للمشرفين والمشرفات التربويات من خلال وضع خطة إستراتيجية توضح مهام وعمل المشرف التربوي.

ويجب زيادة عدد المشرفين التربويين، وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد. (الليمون والطعاني، 2012).

وبناء على إحصائية شؤون المعلمين بإدارة تعليم الرياض (اتصال شخصي، يونيو 8، 2023)، فإن عدد مشرفي المواد في مدينة الرياض خلال العام الدراسي الحالي 1444هـ يبلغ 339 مشرفاً، وعدد المعلمين المسندين لهم 26365 معلماً.

أي أن نصاب كل مشرف حوالي 78 معلماً، ونلاحظ أن هذا العدد من المشرفين لن يستطيع القيام بمهام الإشراف التربوي الفعال تجاه هذا العدد من المعلمين، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض؟

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما واقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟
2- ما التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟
3- ما الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدارسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض.
2. استقصاء التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض.
3. اقتراح الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها.

أهمية الدراسة: تكتسب الدارسة الحالية أهمية نظرية وأهمية عملية، على النحو التالي:

- **الأهمية النظرية:**

تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يلي:

- موضوع البحث الذي تفردت به، وهو تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض.
- أهمية الإشراف التربوي، وإيضاح دور المشرف التربوي في تحسين الميدان التربوي والتعليمي.

- **الأهمية العملية:**

- كشف العقبات التي تواجه المشرفين التربويين، مما يساعد المسؤولين عن الإشراف التربوي في إيجاد وسائل تعين على تجاوزها.
- مساعدة مديري الإشراف التربوي على إيجاد حلول لتطوير دور المشرف التربوي في ظل نقص الطاقة الاستيعابية للإشراف التربوي.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على البحث في واقع الإشراف التربوي بمدينة الرياض في ظل أعداد المعلمين الحالية، والنقص في أعداد المشرفين التربويين، وحصر التحديات التي تواجه الإشراف التربوي، والكشف عن حلول لتطويره.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على إدارة الإشراف التربوي ومكاتب التعليم في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي 1444هـ – 2023/2022م.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

يناقش الجزء الأول من هذا الفصل الإطار النظري، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول تناول المفاهيم الأساسية للإشراف التربوي، في حين تناول المبحث الثاني: الإشراف التربوي في مدينة الرياض، كما تناول الجزء الثاني للفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدارسة الحالية.

2-1-الإطار النظري:

2-1-1-المفاهيم الأساسية للإشراف التربوي.

يُعد الإشراف التربوي من أهم محاور العملية التعليمية، ويُعتمد عليه في تطوير التعليم، وتحسين العمل التربوي، وسنتناول في هذا المبحث ثلاث عناصر وهي: مفهوم الاشراف، ومفهوم التربية، ومفهوم الإشراف التربوي وتطويره.

أولاً: مفهوم الإشراف:

تتناول موسوعة معجم المعاني الجامع (2023) مصطلح الإشراف كالتالي:

إِشراف: (اسم) مصدر أَشْرَفَ.

الإِشْرافُ مِنَ النَّافِذَةِ: الإِطْلالُ مِنْها.

إِشْرَاف: هو اسم علم مذكر ومؤنث من أصل عربي، ومعناه هو اطِّلاع ومراقبة واهتمام. (موسوعة معجم الأسماء، 2023).

الإشراف لغة: أشرفت الشي: علوته وأشرفت عليه طلعت عليه من فوق، والإشراف هو الحرص والشفقة. (تعليم حوطة بني تميم والحريق، 1440).

2-1-2-مفهوم التربية:

يتناول الطراونة (2004) مفهوم التربية في قوله:

يختلف مفهوم التربية وأغراضها ومعناها من مجتمع لآخر باختلاف طبيعة نظرة المجتمعات المختلفة إلى التربية وأهدافها ووظائفها عبر تاريخ تطورها الطويل، وكذلك باختلاف نظرتها إلى طبيعة الحياة، وطبيعة الإنسان، وعلى الرغم من اختلافات المعنى والمفهوم قديمًا وحديثًا، إلا أنها جميعها تنطوي على أبعاد مشتركة بصورة كلية أو جزئية.

المعنى اللغوي للتربية:

بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية نجد أن كلمة التربية يمكن أن تكون مشتقة من الفعل الماضي الثلاثي (ربا) ومضارعه يربو بمعنى نمى، ينمو، قال الله تعالى: "يمحق الله الربا ويربي الصدقات" أي يزيد الله الصدقات. ويمكن أن تكون مشتقة من الفعل الماضي (ربي) ومضارعه (يربي) بمعنى ترعرع وتغذى وهي على وزن رمى ويرمي، ويمكن أن تكون مشتقة من أصل الفعل الماضي (ربب) أي ربى ومضارعه يربي، وهي على وزن حلى ويحلي وغطى ويغطي وهي هنا تعني: أصل الشيء وقوامه، فعندما يقال ربوت في البادية تعني نشأت في البادية وعندما يقال ربى الولد تعني أصلحه وتولى أمره. فالأصل النشأ والترعرع، وإنماء الأخلاق والسلوك والتصرف بما يزيد الإنسان ويهذبه. وهذا يعني أن التربية رعاية دائمة، وإنما تختلف التربية في الأسلوب وفي الدرجة تبعاً لمراحل النمو المختلفة وتبعاً للنضج العقلي والاجتماعي للأفراد.

المعنى الاصطلاحي للتربية:

تختلف المعاني المشتقة من التعريفات لكلمة التربية باختلاف الأيدولوجيات الاجتماعية التي توجه العمل التربوي داخل المجتمعات الإنسانية، ومن المعاني الاصطلاحية للتربية ما يلي:

التنشئة الاجتماعية، وهذا يعني تبليغ الشيء إلى كامله شيئاً فشيئاً. (الطراونة، 2004، ص14).

وتتناول البحري والجنابي (1427) تعريف التربية كالتالي:

لقد اختلف في تعريف التربية اصطلاحًا، فإنه من الممكن أن نقول إن هذا الاختلاف نابع من اختلاف ثقافات المجتمعات وللاختلاف حول أهداف التربية ومفهومها باختلاف ميادين الدراسة الاجتماعية والحضارية والسياسية في نظرتها للفرد والمجتمع. فأحيانًا تُفهم التربية

على أنها التعلم. ولكنها تعني في الواقع ما هو أكثر من التعلم. إنها الوسيلة التي يحدث من خلالها التغيير في السلوك. وأحيانًا تفهم التربية على أنها نقل التراث. ولكن المفهوم لا يعبر عن دورها الأساسي، فدورها الأساسي الفعال في إثراء الخبرة كأساس لنمو نظم اجتماعية جديدة تتلاءم مع تغيير النظم الثقافية.

2-1-3-مفهوم الاشراف التربوي:

يتناول آل فطيح (2021) الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بقوله:

تماشيا مع القرار رقم 1494/34/3/4 في /11 /02/ 1996 والقاضي باعتماد مسمى الإشراف التربوي بدلاً من التوجيه التربوي تغيير مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب إلى الإدارة العامة للإشراف التربوي والتدريب، ثم إلى المسمى الحالي الإدارة العامة للإشراف التربوي، وتتبعها شعب الإشراف التربوي في مختلف التخصصات، وهذه الشعب تتعاون مع مديري الإشراف التربوي في المناطق والمحافظات التعليمية، وذلك فيما يتعلق برسم خطط زيارات المدارس بجميع مراحلها من قبل المشرفين، وتزويدها بما تحتاج إليه من إشراف تربوي، وتعرف ما يعترض سير العملية التعليمية والتربوية من مشكلات سواءً لدى المشرفين في المناطق والمحافظات التعليمية، أو في الميدان، والمشاركة في بحث وسائل للتغلب على تلك المشكلات وإيجاد حلول لها.

وتمضي وزارة التعليم ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي في تطوير الإشراف التربوي، ومتابعة تقارير المشرفين التربويين في الإدارات التعليمية، وما يقومون به من زيارات تهدف إلى زيارة المعلم في مدرسته ومتابعة ما يؤديه مع طالبه وأثر ذلك على الطالب، ومساعدة المعلمين على تطوير أنفسهم والتحقق من تطبيق المناهج، وتذليل الصعوبات، ونقل الخبرات والتجارب التربوية بين المعلمين، ويقوم المشرف التربوي كذلك بملاحظة ما يتعلق بإدارة المدرسة ومنها: توزيع الجدول الدراسي توزيعًا عادلًا بين المعلمين، والتحقق من مدى فاعلية الإدارة في تنظيم السجلات ودقتها، وكيفية إجراء الاختبارات، والاطمئنان على أنها تجري حسب ما خُطط لها على المستوى العام للوزارة.

ويشير حماد وآخرون (2022) إلى موضوع الإشراف التربوي بقولهم:

الإشراف التربوي عملية متكاملة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، من خلال ما تقدمه من دعم وإرشاد مهني، وفق معايير وأساليب إشرافية متنوعة، تعمل من خلالها على رفع كفاءة المعلم بما ينعكس على أدائه وأداء طلابه وزيادة مستوى تحصيلهم الدراسي، كما أنها عملية إنسانية في المقام الأول، تسعى إلى تحسين مهارات المعلم وخبراته ومعارفه، وإلى تشجيعه على البحث والابتكار، من خلال علاقة تفاعلية تعاونية قيادية واقعية مرنة قادرة على التأثير في سلوكياته وتغيير ممارساته، بما يحقق أهداف النظام التعليمي. (ص. 33)

وقد عرفت العكر (1428) الإشراف التربوي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحسين العملية التربوية وتطوير جميع عناصرها (المنهاج والتعلم وبيئة التعلم والطلاب والمعلمين) ورفع مستواها والحد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول بالمستوى المطلوب" (ص. 9).

وللإشراف التربوي عدة أهداف، حيث ترى أحمد (2021) أن أهداف الإشراف التربوي هي: "تحسين العملية التربوية وعمليتي التعليم والتعلم من خلال القيادات المهنية والمدراء والمعلمين، وحل المشكلات التي تواجه المعلمين بصورة موضوعية ووضع الحلول والبدائل لتلك المشكلات، وتطوير المناهج الدراسية باستمرار لمواكبه التقدم التكنولوجي، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية للمدارس والعمل على الاستفادة منها بالطرق المثلى" (ص. 7).

وللإشراف التربوي عدة أنواع، ذكرتها حسن (1443) كالتالي:

1. **الإشراف التصحيحي**: ويهتم بتصحيح أخطاء المعلم وعدم الإساءة إليه أو الشك في قدرته على التدريس.
2. **الإشراف الوقائي**: أن يتنبأ المشرف التربوي بالصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم وأن يعمل على تلافيها والتقليل من آثارها الضارة.
3. **الإشراف الإبداعي**: أن يعمل المشرف التربوي على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المدرسين لاستغلال قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن في تحقيق الأهداف التربوية.
4. **الإشراف البنائي**: ويكون تركيز المشرف التربوي والمدرس هنا على المستقبل والعمل على النمو والتقدم.

وهناك أساليب خاصة للإشراف التربوي يطبقها المشرف التربوي، وقد عرف القاسم (2009) الأساليب الإشرافية بأنها مختلف الطرائق التقنية التي يعتمدها المشرف التربوي لمواجهة المواقف التربوية ضمن برنامجه الإشرافي، وهي: الزيارة الصفية، وتبادل الزيارات، والمشاغل التربوية، والدروس النموذجية، والنشرات التربوية، والبحث الإجرائي، وزيارة المدرسة.

2-1-2-الإشراف التربوي في مدينة الرياض:

سنتناول في هذا المبحث أربعة عناصر وهي: النمو الكمي للمشرفين التربويين في مدينة الرياض، والنمو الكمي للمعلمين في مدينة الرياض، والنمو النوعي للمشرفين التربويين في مدينة الرياض، والنمو النوعي للمعلمين في مدينة الرياض.

2-1-2-1-النمو الكمي للمشرفين التربويين في مدينة الرياض.

بناء على توضيح شؤون المعلمين بإدارة تعليم الرياض (اتصال شخصي، يونيو 8، 2023) أن عدد المشرفين التربويين في مدينة الرياض في العام الدراسي الحالي 1444هـ يبلغ (339) مشرفاً فنياً للمواد الدراسية، في حين أن عددهم في عام 1440هـ كان (298) مشرفاً. أي أن عدد المشرفين التربويين زاد بحوالي 41 مشرفاً فقط في غضون أربعة أعوام. وهذه الزيادة المحدودة لا تفي بالقيام بالأعباء التربوية والتعليمية التي يتطلبها الميدان.

2-1-2-2-النمو الكمي للمعلمين في مدينة الرياض.

حسب توضيح شؤون المعلمين بإدارة تعليم الرياض فإن عدد المعلمين في مدينة الرياض في العام الدراسي الحالي 1444هـ يبلغ (26365) معلمًا، في حين أن عددهم في عام 1440هـ كان (27710) معلمًا. أي أن عدد المعلمين نقص بحوالي 1345 معلماً، وذلك بسبب إسناد الصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية في معظم المدارس الابتدائية بمدينة الرياض إلى مدارس الطفولة المبكرة، ولكن هذا النقص في عدد المعلمين لم يكن بالقدر الكافي الذي يخفف العبء على المشرفين التربويين.

وقد حددت وزارة التعليم أن النصاب المعتمد للمشرف التربوي هو 60 معلمًا فقط، وبواقع زيارتين صفيتين لكل معلم في العام الدراسي، أي أن الواجب على المشرف التربوي أن ينفذ 120 زيارة صفية خلال العام الدراسي الواحد. ومن خلال الإحصاءات أعلاه حول عدد المعلمين وعدد المشرفين التربويين في مدينة الرياض نلاحظ أن معدل نصاب المشرف التربوي في مدينة الرياض هو (78) معلماً، وبهذا فإن نصاب المشرف التربوي يفوق العدد الذي أقرته وزارة التعليم، مما يُحمّل المشرف التربوي عبئًا فنيًا إضافيًا لا يستطيع القيام به.

2-1-2-3-النمو النوعي للمشرفين التربويين في مدينة الرياض.

زادت الأعباء الإدارية لدى مشرفو مدينة الرياض، فقد تم إصدار أنظمة إدارية وفنية جديدة، ففي عام 1435هـ تم إقرار منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، وهي أدوات رقابة على المشرف التربوي لمعرفة كيف يسير عمله.

ويتناول الملحم (2019) منظومة مؤشرات الأداء في الإشراف التربوي في قوله:

إن جميع الأنشطة تم تنميطها بشكل موحد في هذه المنظومة فبدلًا من أن يحدد المشرف خطته بناء على الاحتياجات التي يعرفها عن المعلمين فقد تم تحديد عدد محدد من كل نشاط عليه أن يلتزم به (زيارات- ورش عمل – لقاءات... الخ) وهذا الأمر نزع صفة القيادة المسؤولة عن المشرف وألبسه سيكولوجيا نفس عباءة المعلم تقريبًا وهو يعد نقلة تاريخية (سلبية) ذات أثر في تاريخ الإشراف التربوي (فقرة 3).

وكذلك دخول وزارة التعليم في المسابقات الدولية من خلال الاختبارات الدولية والتي تُبنى عليها أحكام دولية وتصنيفات عالمية حول جودة التعليم في الدول، والاستعداد لهذه الاختبارات وحث الميدان على التهيئة الجيدة لها كلف المشرف التربوي جهودًا كبيرة، وأعمالًا إضافية.

وكذلك صدر تعميم العام الدراسي الجاري 1444هـ ينص على إسناد عدداً من المدراس للمشرف التربوي وفق مجموعة من المهام الفنية الإضافية والإدارية تحت مسمى (المشرف المساند). وقد جاء تعريف المشرف التربوي المساند في التصور المقترح الذي تم إقراره من وزارة التعليم (1444) كالتالي: هو مشرف تربوي تسند إليه المتابعة والإشراف العام على عدد من المدارس وفق مهام محددة، بالإضافة إلى عمله الإشرافي التخصصي، سواء أكان مشرفًا تربويًا لمواد دراسية، أم إدارة مدرسية، أم نشاط طلابي، أم توجيه طلابي...

2-1-2-4-النمو النوعي للمعلمين في مدينة الرياض.

زيادة الأعباء الإدارية، والمهام الإضافية للمعلم تشكل حائلًا أمام تنفيذ توصيات المشرف التربوي، وكذلك يصعب تفريغه من اليوم الدراسي لحضور البرامج التدريبية أو ورش العمل، أو اللقاءات التربوية، أو الاجتماعات، أو الدروس التطبيقية.

وعدم وجود وفرة كافية في معلمي المدرسة في بعض التخصصات يسبب ضغطًا عمليًا على المعلم، وبالتالي ضغطًا على مشرفه المباشر في عدم إمكانية تزويده بالأساليب الإشرافية، نظراً للانشغال المستمر للمعلم.

ثانياً- الدراسات السابقة

تعددت وتنوعت الدراسات التي اهتمت بالإشراف التربوي، وتطويره، ودراسة المعوقات التي تواجهه، وقد قام الباحث بالاطلاع على دراسات بحثت في الإشراف التربوي للاستفادة منها في تطويره في مدينة الرياض، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات:

2-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

1. **دراسة سكافي (2022)** بعنوان: "اتجاهات المعلمين والمعلمات حول فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية في القدس". والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات المعلمين والمعلمات حول فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية في القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات البحثية، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد البحث البالغ عددهم (55) معلم ومعلمة. وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: أن اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية كانت كبيرة.
2. **دراسة حماد وآخرون (2022)** بعنوان: "تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية". والتي هدفت إلى إجراء استقصاء نوعي لتصورات عينة من المشرفين التربويين الأوائل وقيادات الإشراف في سلطنة عُمان، عن واقع الإشراف التربوي بسلطنة عُمان، من حيث مظاهر التطوير التي شهدتها المنظومة في ظل التجديدات التربوية الحالية، بالإضافة إلى التحديات التي ما زالت تعيق المشرفين التربويين عن تحقيق أهداف العملية الإشرافية على النحو المطلوب. جُمعت بيانات الدراسة من خلال مقابلات جماعية مع أفراد العينة الذين بلغ عددهم 60 فرداً من خمس محافظات. وقد أشارت النتائج إلى وجود عدد من التغييرات الإيجابية التي اعتبرها المشاركون تطويراً للعملية الإشرافية مثل التنويع في الأساليب الإشرافية. وتمكين المعلم الأول بوصفه مشرفاً مقيماً، وتوظيف التكنولوجيا في العملية الإشرافية، وتطوير تدريب المشرفين التربويين، إلا أن النتائج أظهرت أيضًا عددًا من التحديات التي يرى المشاركون أنها تعيق منظومة الإشراف عن تحقيق أهدافها، منها: تحديات إدارية وتنظيمية، وتحديات مالية ومادية، وتحديات فنية. وقد انتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات لتطوير منظومة الإشراف التربوي في سلطنة عُمان.
3. **دراسة أبو سعده (2021)** بعنوان: "واقع الإشراف التربوي المدمج في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه". والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي المدمج في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة مكونة من 26 فقرة موزعة على ثلاثة محاور وتكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية وقد تم توظيف أداة المقابلة لجمع مقترحات من المشرفين التربويين حول سبل تحسين واقع الإشراف التربوي المدمج وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن تقدير عينة الدراسة لدرجة معرفة وفهم المشرف التربوي في دائرة التربية والتعليم في الأونروا للاتجاهات الإشرافية المعاصرة؛ حصل على درجة مرتفعة. وكان تقدير عينة الدراسة لتوفر متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر معلمي مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين حصل على درجة مرتفعة، وتقدير عينة الدراسة لمعيقات تطبيق الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر معلمي مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين حصل على درجة مرتفعة، وكان من أهم معيقات تطبيق الإشراف التربوي المدمج من وجهة نظر معلمي مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين: الوضع الاقتصادي الصعب يزيد من معاناة الطلبة في متابعة التعليم الإلكتروني، ووجود انقطاع في التيار الكهربائي وخدمة الانترنت. وقد تم اقتراح سبل لتحسين واقع الإشراف التربوي المدمج بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والتي تتضمن التحسين في ثلاثة محاور، وهي معرفة وفهم المشرف التربوي للاتجاهات الاشرافية المعاصرة، وتحسين متطلبات تطبيق الإشراف التربوي المدمج والحد من معيقات تطبيقه.
4. **دراسة الغامدي (2020)** بعنوان: "المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة". والتي هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق التمكين الإداري بمدارس التعليم العام وآليات تفعيله، مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات والآليات. وتضمن جانبين هما: (الجانب النظري) والذي تناول محور التمكين الإداري ومعوقاته وآليات تفعيله، و(الجانب الميداني): تم فيه استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للبحث، وقد تم تطبيقها على مجتمع مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. وجاء من أهم نتائج الدراسة أن نتائج تقييم معوقات تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام قد جاءت ضمن درجة كبيرة من حيث وجودها، وقد جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الأولى ثم تلتها المعوقات البشرية.
5. **دراسة السعيدي (2020)** بعنوان: "دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية". والتي هدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من 286 مشرفاً تربوياً، وتكونت عينة الدراسة من 65 مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبيان تكون من 36 فقرة وزعت على سبع محاور أظهرت نتائجها بأن للإشراف التربوي دورًا كبيرًا لتطوير التنمية المهنية للمعلمين، كما أظهرت بعض الصعوبات التي تواجه الإشراف التربوي، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى تقديم عدد من المقترحات التي تخدم عملية الإشراف التربوي.

6. **دراسة النور (2018)** بعنوان: "واقع الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساس من وجهة نظر المعلمين". والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في ولاية سنار بالسودان، ومعرفة الفروق بين أفراد العينة لواقع الإشراف التربوي بالنسبة للنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وحدة المدينة الإدارية البالغ عددهم 828 معلم ومعلمة، وتتكون عينة الدراسة من 165 معلم ومعلمة تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، ويمثلون نسبة 20% من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التصحيحي دون الأنواع الأخرى، وعند زيارة المشرف التربوي للمعلم داخل غرفة الصف يهتم بالمعلم والمنهج، وكان اعتماد المشرف التربوي على أسلوب الزيارة الصفية دون الأساليب الأخرى، وأظهرت النتيجة أيضاً أن هنالك صعوبات إدارية واقتصادية تحد من فاعلية الإشراف التربوي.
7. **دراسة اليعربية (2018)** بعنوان: "تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عُمان". والتي هدفت إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية، وذلك من خلال الكشف عن درجة المشاركة في ممارسات العمل الإشرافي بين المشرفين التربويين ومديري المدارس ومساعديهم بسلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة، و تم تطبيقها على عينة مكونة من 166 مشرفًا تربويًا، و100 مدير مدرسة ومساعديهم في خمس محافظات تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المشاركة في تطبيق ممارسات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تفعيل العمل الإشرافي المشترك في سلطنة عُمان.
8. **دراسة عبد الله (2017)** بعنوان: "فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية بمدارس ومراكز التربية الخاصة". والتي هدفت إلى معرفة فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية بمدارس ومراكز التربية الخاصة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في تقدير أفراد العينة لفاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التربوية بمدارس ومراكز التربية الخاصة تبعًا لمتغيرات الدراسة (نوع المدرسة، المؤهل العلمي). استخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: فاعلية الإشراف التربوي في تحسين الجانب المهني للمعلمين بدرجة متوسطة، وظهرت فاعلية الإشراف التربوي في تحسين البيئة التعليمية بدرجة ضعيفة، فاعلية الإشراف التربوي في تحسين الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها: التطوير المهني للمعلمين، والاهتمام بالبنى التحتية.
9. **دراسة شلدان والقدرة (2015)** بعنوان: "درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها". والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وسبل تطويرها؛ ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت من 26 فقرة، وزعت على أربعة مجالات، هي: الإشراف المتنوع، والإشراف التأملي، والإشراف الإلكتروني، والإشراف التشاركي. وطبقت الاستبانة على عينة قوامها 131 معلمًا ومعلمة، بنسبة 5,2% من أفراد مجتمع الدراسة، البالغ عددهم 2496 معلمًا ومعلمة، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة كانت بدرجة كبيرة. وقد أوصت الدراسة بأن يوضح المشرف التربوي الأسلوب المستخدم للمعلم؛ حتى يستطيع التفريق بين أنواع الأساليب. وأوصت بتعزيز المهارات التكنولوجية لدى كل من المشرفين والمعلمين؛ حتى يتسنى لهم التعامل بالإشراف الإلكتروني. وأكدت على ضرورة الحث على تبادل الزيارات الميدانية بين المعلمين، سواء كانت زيارات داخل المدرسة أو خارجها. وضرورة توظيف التكنولوجيا من خلال الإشراف الإلكتروني في العملية الإشرافية.
10. **دراسة الليمون والطعاني (2012)** بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك". والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المديريات الأربع في محافظة الكرك. وتكونت عينة الدراسة من 977 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة. وقد تكونت الأداة من 54 فقرة موزعة على ستة مجالات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهامهم الفنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وفي ضوء النتائج أوصى الباحثان بزيادة عدد المشرفين التربويين، وتقليل عدد المعلمين التابعين للمشرف الواحد.

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

1. **دراسة تيرا وبرهانو (Terra and Berhanu, 2019)** بعنوان: "ممارسات وتحديات الإشراف التعليمي في المدارس الحكومية في منطقة وليتا". والتي هدفت إلى تقييم ممارسات وتحديات الإشراف التعليمي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة وليتا. وقد تمت صياغة ثلاثة أسئلة بحثية: إلى أي مدى يقدم المشرفون التعليميون الدعم المهني للمعلمين. وإلى أي مدى تعليمي يكون المشرفون فعالون في المهام الإشرافية. وما مدى معرفة التحديات الرئيسية التي كانت موجودة أثناء تنفيذ الإشراف التعليمي. وقد تم استخدام المسح الوصفي. وتم اختيار المدارس الثانوية بأسلوب العينات العشوائية البسيطة. وتم جمع البيانات الكمية من خلال أداة الاستبانة. وتم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مشرفين تربويين لم يقدموا دعمًا منتظمًا وكافيًا للمعلمين في التطوير المهني وتطوير المناهج الدراسية. ولم يقوموا بتدريب المعلمين سواءً في النواحي التربوية أو في النواحي التعليمية. وكذلك فإن المشرفين التربويين يقضون أغلب وقتهم في أداء المهام الإدارية، ووقت قصير في أداء المهام الفنية. ويواجه المشرفون التربويون تحديات مختلفة أثرت على التنفيذ الفعال للإشراف. كما أكدت الدراسة على أن هناك مشكلة في اختيار وتعيين المشرفين المناسبين للإشراف. وأظهرت وجود نقص في كتيبات الإشراف، ونقص الميزانية والمرافق والمواد الكافية، ومقاومة المعلمين للإشراف بسبب ضعف وعي المعلمين لأهمية الإشراف، وعدم وجود التدريب المناسب للمشرفين. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بأن على المشرفين تقديم الدعم المنتظم والكافِ للمعلمين في مجال التطوير المهني، والعمل على تطوير المناهج ومن الأفضل التركيز على المهام الفنية من خلال تفويض المهام الإدارية لموظفين آخرين. وتقترح الدراسة اختيار الأشخاص المناسبين للإشراف، وتوفير كتيبات الإشراف للمشرفين التربويين.
2. **دراسة جوردون (Gordon, 2019)** بعنوان: "الإشراف التربوي: تأملات في ماضيه وحاضره ومستقبله". وهدفت إلى مشاركة ملخصات أدبيات الإشراف جنبًا إلى جنب مع الأفكار الشخصية للباحث، والمفاهيم الهامة التي قدمها علماء الإشراف، وشملت هذه الدراسة النظر في التأثيرات الواقعة على الإشراف، وقد عرضت مستقبل الإشراف من الآمال وتوصيات للمستقبل، وقد أوصى الباحث بتوسيع الشراكة بين المجموعات العلمية التي تركز على الإشراف التربوي والمناطق التعليمية والمدارس وعلماء الإشراف من جميع أنحاء العالم.
3. **دراسة إسماعيل وعمر (Ismail and Omar, 2018)** بعنوان: "الدور المهم للإشراف التربوي في العصر الرقمي". والتي هدفت إلى إبراز أهمية دور المشرف التربوي في العصر الرقمي. وأكدت الدراسة على أن الإشراف التربوي لم يعد يقتصر على النظر في الاحتياجات البشرية ومتطلبات الحاضر، ولكنه يسعى إلى المعالجة والتفكير في تطوير المهارات والقدرات البشرية، وضرورات المستقبل. حيث أن العصر الرقمي يتطلب القيام بتحديث التعلم المهني، واعتماد التطوير المهني المستمر، والترتيب لمساعدة الطلاب على الوصول إلى المعلومات بشكل مستقل وممارسة الأخلاقيات الرقمية، ويحتاج المعلم في العصر الرقمي إلى مناهج جديدة للتدريس بما في ذلك تلك التي تركز على مهارات التفكير العليا، والمناهج البنائية في التعلم والفهم، والتعلم التعاوني، واستراتيجيات التعلم، والذكاء المتعدد، واستخدام الحاسوب والتكنولوجيا ذات الصلة. كما دعت هذه الدارسة إلى فعالية إدارة الموارد على مستوى المدرسة، لضمان فعالية الإشراف المهني، والحفاظ على الهياكل الداعمة الأساسية من خلال التعاون الجيد، ويمكن للمعلمين الانتقال من ذاتيتهم، واستخلاص بعض الاستنتاجات حول تجاربهم وآرائهم. وهذا ما يجعل من الإشراف التربوي عملية تعاونية لحل المشكلات، ويطوره بحيث يكون مفهوم حاسم في التطوير المهني للمعلمين.
4. **دراسة يرشي (Yirci, 2015)** بعنوان: "تحليل حالة الإشراف التربوي في نظام التعليم التركي". والتي هدفت إلى إجراء تحليل للوضع الإشرافي في التعليم التركي. وقد استخدم في هذه الدراسة استمارة مقابلة وفقًا لغرض الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: الإشراف التربوي ضروري لزيادة جودة التعليم وتطوير العمل التربوي وضمان عدم التخلف عن التطورات في النظم التعليمية، ولذا يجب أن يكون للإشراف كفاءات مهنية، ويجب أن يجيد المشرف أساليب التواصل الفعال، ويجب أن يتوفر الوقت الكافي للإشراف الفني، واتباع مبادئ المساواة، بالإضافة إلى أهمية تفويض بعض الإشراف لمديري المدارس. لأنه سيقلل من الضغط على المشرفين التربويين.

2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم تبيين أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى استفادة الباحث منها، وما تتميز به الدراسة الحالية عنها، وذلك على النحو التالي:

أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول اختيار الاستبانة أداة لجمع البيانات مثل: دراسة سكافي (2022)، ودراسة النور (2018)، ودراسة الغامدي (2020)، ودراسة اليعربية (2018)، ودراسة السعيدي (2020).
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي، مثل: دراسة عبد الله (2017)، ودراسة أبو سعده (2021)، ودراسة شلدان والقدرة (2015)، ودراسة Terra and Berhanu (2019).

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة، مثل دراسة حماد وآخرون (2022)، ودراسة الليمون والطعاني (2012)، ودراسة Yirci (2015).
- وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في موضوعها في البحث عن النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة.
- الاستفادة من المراجع العلمية في اختيار محاور الإطار النظري.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة، من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على تطوير الإشراف التربوي في ضوء النمو الكمي والنوعي للمشرفين التربويين والمعلمين في مدينة الرياض، وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة. كما تميزت الدراسة الحالية بشمولية أهدافها، حيث هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض، والتحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض، والحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها.

3-منهجية الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الذي اعتبره بدر (1994) واحداً من المناهج الأساسية في البحوث الوصفية، حيث يهتم بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها في مجتمع معين، بقصد تجميع الحقائق واستخلاص النتائج اللازمة لحل مشاكل هذا المجتمع. وتعتمد الطريقة المسحية على تجميع البيانات والحقائق الجارية عن موقف معين، وذلك من عدد كبير نسبياً من الحالات في وقت معين أيضاً، وهذه الطريقة لا تهتم بصفات الأفراد كأفراد، ولكنها تهتم بالإحصائيات العامة التي تنتج عندما تستخلص البيانات من عدد من الحالات الفردية. ويعتبر المسح عملية تتعرف بواسطتها على المعلومات الدقيقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك بالنسبة للمواقف الحالية.

4-النتائج ومناقشتها.

4-1-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما و اقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟"

وللوقوف على واقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحديد اتجاه مجتمع الدراسة وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية و اتجاه مجتمع الدراسة والترتيب لعبارات محورو اقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض

العبارة		درجة المو افقة					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	اتجاه المجتمع	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً					
يواجه الإشراف التربوي عقبات وعو ائق عديدة	ك	55	62	33	3	0	4.10	82	0.80	عالية	1
	%	35.9	40.5	21.6	2	0					
تعقد اجتماعات دورية للمشرفين التربويين على مستوى الأقسام	ك	55	61	30	5	2	4.05	81	0.89	عالية	2
	%	35.9	39.9	19.6	3.3	1.3					
يفضل المشرفون التربويون البقاء في الإشراف التربوي على	ك	50	66	29	4	4	4	80	0.93	عالية	3
	%	32.7	43.1	19	2.6	2.6					

العبارة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	اتجاه المجتمع	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً					
العودة إلى التدريس											
يعمل الإشراف التربوي على تحسين الجانب المهني للمعلمين	ك	29	70	47	7	0	3.79	75.8	0.80	عالية	4
	%	19	45.8	30.7	4.6	0					
يفعل الإشراف التربوي التقنية الحديثة	ك	30	72	40	8	3	3.77	75.4	0.89	عالية	5
	%	19.6	47.1	26.1	5.2	2					
يعمل الإشراف التربوي على تحسين البيئة التعليمية	ك	23	72	46	10	2	3.67	73.4	0.86	عالية	6
	%	15	47.1	30.1	6.5	1.3					
شروط الترشح للإشراف التربوي معقدة	ك	13	76	55	6	3	3.58	71.6	0.78	عالية	7
	%	8.5	49.7	35.9	3.9	2					
يسيطر الروتين المتكرر على عمل المشرف التربوي	ك	25	53	60	13	2	3.56	71.2	0.91	عالية	8
	%	16.3	34.6	39.2	8.5	1.3					
يعمل الإشراف التربوي على تحسين الإدارة المدرسية	ك	19	67	51	13	3	3.56	71.2	0.89	عالية	9
	%	12.4	43.8	33.3	8.5	2					
يراعي الإشراف التربوي الفروق الفردية بين المعلمين	ك	15	66	60	12	0	3.54	70.8	0.78	عالية	10
	%	9.8	43.1	39.2	7.8	0					
يمارس المشرفون التربويون إشرافًا تربويًا فاعلًا	ك	13	62	62	14	2	3.45	69	0.82	عالية	11
	%	8.5	40.5	40.5	9.2	1.3					
وجود معايير دقيقة لانتقاء المشرفين التربويين	ك	15	63	53	19	3	3.44	68.8	0.90	عالية	12
	%	9.8	41.2	34.6	12.4	2					
يتمتع المشرف التربوي بهيبة عالية في المجتمع المدرسي	ك	9	57	77	5	5	3.39	67.8	0.79	متوسطة	13
	%	5.9	37.3	50.3	3.3	3.3					
يقدم المشرفون التربويون دورات تدريبية كافية للمعلمين	ك	6	45	75	23	4	3.17	63.2	0.83	متوسطة	14
	%	3.9	29.4	49	15	2.6					
تقتصر الأساليب الإشرافية المستخدمة حاليًا على الزيارة الصفية	ك	8	52	56	31	6	3.16	63.2	0.94	متوسطة	15
	%	5.2	34	36.6	20.3	3.9					
يتمتع الإشراف التربوي ببيئة مهنية جاذبة	ك	5	46	74	23	5	3.15	63	0.83	متوسطة	16
	%	3.3	30.1	48.4	15	3.3					
ينخرط المشرفون التربويون في دورات تدريبية مخطط لها من قبل الإدارة	ك	12	39	52	36	14	2.99	59.8	1.09	متوسطة	17
	%	7.8	25.5	34	23.5	9.2					
لا يزال الإشراف التربوي يعتمد على التفتيش والمفاجأة	ك	14	27	46	51	15	2.83	56.6	1.11	متوسطة	18
	%	9.2	17.6	30.1	33.3	9.8					

العبارة		درجة الموافقة: عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	اتجاه المجتمع	الترتيب
يستفيد المشرفون التربويون الذين على رأس العمل من خبرات المشرفين المتقاعدين	ك	3	12	26	54	58	2	40	1.02	ضعيفة	19
	%	2	7.8	17	35.3	37.9					
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة			النسبة المئوية العامة			الانحراف المعياري العام			
3.43		عالية			68.62			0.49			

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات ونسبها لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان وهي: (عالية جدًا، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جدًا). وأيضاً يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول، وقد تراوحت المتوسطات بين 2.0 إلى 4.10 وبدرجة موافقة عالية إجمالًا، وتبين أن المتوسط الكلي للمحور بلغ 3.43 وانحراف معياري 0.49 وبدرجة موافقة عالية للاتجاه الكلي للمحور.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: (يواجه الإشراف التربوي عقبات وعوائق عديدة) في الترتيب الأول بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.80 وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السعيدي (2020)، مما يؤكد على وجود عقبات وعوائق عديدة متعلقة بالإشراف التربوي في مدينة الرياض، في حين جاءت العبارة التي تنص على: (تعقد اجتماعات دورية للمشرفين التربويين على مستوى الأقسام) في الترتيب الثاني بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.89، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة التي تنص على: (يفضل المشرفون التربويون البقاء في الإشراف التربوي على العودة إلى التدريس) حيث كان المتوسط الحسابي 4 والانحراف المعياري 0.93، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة التي تنص على: (يعمل الإشراف التربوي على تحسين الجانب المهني للمعلمين) بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.80، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الله (2017)، وجاءت في الترتيب الخامس العبارة التي تنص على: (يفعل الإشراف التربوي التقنية الحديثة) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.89، وجاءت العبارة التي تنص على: (يعمل الإشراف التربوي على تحسين البيئة التعليمية) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.86 مما يؤكد على أن الإشراف التربوي يساهم بشكل إيجابي على تحسين البيئة التعليمية وتطويرها بشكل يفيد المسيرة التعليمية للمعلمين في مدينة الرياض، وجاءت في الترتيب السابع العبارة التي تنص على: (شروط الترشح للإشراف التربوي معقدة) بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف معياري 0.78 ودرجة موافقة عالية، وفي الترتيب الثامن جاءت العبارة التي تنص على: (يسيطر الروتين المتكرر على عمل المشرف التربوي) بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.91 ومتوسط حسابي 3.56 مما يقودنا إلى ضرورة التنويع في مهام عمل المشرف التربوي لتفادي تكرار الروتين والذي قد يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

وجاءت العبارة التي تنص على: (يعمل الإشراف التربوي على تحسين الإدارة المدرسية) في الترتيب التاسع بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري قدره 0.89، وفي الترتيب العاشر جاءت العبارة التي تنص على: (يراعي الإشراف التربوي الفروق الفردية بين المعلمين) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 0.78 ودرجة موافقة عالية، وفي الترتيب الحادي عشر جاءت العبارة التي تنص على: (يمارس المشرفون التربويون إشرافًا تربويًا فاعلًا) بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.82 ودرجة موافقة عالية إجمالاً، وفي الترتيب الثاني عشر جاءت العبارة التي تنص على: (وجود معايير دقيقة لانتقاء المشرفين التربويين) بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.90، وفي الترتيب الثالث عشر بلغ المتوسط الحسابي 3.39 للعبارة التي تنص على: (يتمتع المشرف التربوي بهيبة عالية في المجتمع المدرسي) وانحراف معياري 0.79 ودرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الرابع عشر جاءت العبارة التي تنص على: (يقدم المشرفون التربويون دورات تدريبية كافية للمعلمين) بمتوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري 0.83 ودرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الخامس عشر جاءت العبارة التي تنص على: (تقتصر الأساليب الإشرافية المستخدمة حالياً على الزيارة الصفية) بدرجة موافقة متوسطة ووسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 0.94 وهذه النتيجة تتفق مع دراسة النور (2018)، مما يدل على تفاوت الآراء حول اقتصار الأساليب الإشرافية للمشرف التربوي في الفترة الحالية على الزيارة الصفية فقط، وفي الترتيب السادس عشر بينت العبارة التي تنص على: (يتمتع الإشراف التربوي ببيئة مهنية جاذبة) بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.15 والانحراف المعياري 0.83، وفي الترتيب السابع عشر من عبارات المحور الأول جاءت العبارة: (ينخرط المشرفون التربويون في دورات تدريبية مخطط لها من قبل الإدارة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.99 والانحراف المعياري 1.09 ودرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الثامن عشر جاءت العبارة التي تنص على: (لا يزال الإشراف التربوي يعتمد على التفتيش والمفاجأة) بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 1.11، وفي الترتيب الأخير

جاءت العبارة التي تنص على: (يستفيد المشرفون التربويون الذين على رأس العمل من خبرات المشرفين المتقاعدين) حيث كانت درجة الموافقة لهذه العبارة ضعيفة وبلغ المتوسط الحسابي 2 والانحراف المعياري 1.02 مما يدل على أن المشرفين التربويون الذين على رأس العمل حاليًا لا يستفيدون من خبرات المشرفين المتقاعدين.

وحيث أن الاتجاه العام للموافقة في المحور الأول تعتبر عالية مما يدل على أن واقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض يواجه عقبات وعوائق عديدة، وفي نفس الوقت يفضل المشرفون التربويون البقاء في الإشراف التربوي على العودة إلى التدريس، وهذا يدل على إمكانية تجاوز العقبات والعوائق متى ما توافرت الظروف المناسبة.

4-2-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض؟"

لتحديد التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحديد اتجاه مجتمع الدراسة وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية و اتجاه مجتمع الدراسة والترتيب لعبارات محور التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض

العبارة		درجة المو افقة					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	اتجاه المجتمع	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً					
ازدحام التعاميم الواردة من الوزارة أو الإدارة إلى مكاتب التعليم	ك	82	62	8	1	0	4.47	89.4	0.63	عالية جداً	1
	%	53.6	40.5	5.2	0.7	0					
يمارس المشرف التربوي أعمالًا إدارية أكثر من الأعمال الفنية	ك	69	56	24	4	0	4.24	84.8	0.81	عالية جداً	2
	%	45.1	36.6	15.7	2.6	0					
يتجاوز عدد المعلمين المسندين للمشرف التربوي النصاب المعتمد	ك	67	59	24	2	1	4.23	84.6	0.81	عالية جداً	3
	%	43.8	38.6	15.7	1.3	0.7					
يشترك المشرف التربوي في عضوية أكثر من لجنة داخل المكتب	ك	51	66	34	1	1	4.07	81.4	0.80	عالية	4
	%	33.3	43.1	22.2	0.7	0.7					
تسيطر المفاجآت على بيئة الإشراف التربوي	ك	44	67	36	6	0	3.97	79.4	0.83	عالية	5
	%	28.8	43.8	23.5	3.9	0					
يفتقد الإشراف التربوي إلى تطبيق آليات للتحقق من الجودة	ك	31	66	45	11	0	3.76	75.2	0.86	عالية	6
	%	20.3	43.1	29.4	7.2	0					
عدم تنفيذ توصيات المشرف التربوي من قبل المعلمين	ك	28	62	55	8	0	3.71	74.2	0.82	عالية	7
	%	18.3	40.5	35.9	5.2	0					
عدم تنفيذ توصيات المشرف التربوي من قبل مدير المدرسة	ك	17	56	60	18	2	3.44	68.8	0.90	عالية	8
	%	11.1	36.6	39.2	11.8	1.3					
عدم وجود منصة إلكترونية تسهل عمل المشرف التربوي	ك	20	44	49	27	13	3.20	64	1.14	متوسطة	9
	%	13.1	28.8	32	17.6	8.5					
وجود عدد كبير من المعلمين ضعيفي الأداء	ك	12	44	57	34	6	3.14	62.8	0.98	متوسطة	10
	%	7.8	28.8	37.3	22.2	3.9					
المتوسط الحسابي العام		درجة المو افقة العامة			النسبة المئوية العامة			الانحراف المعياري العام			
3.83		عالية			76.46			0.45			

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان، وأيضاً يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني، وقد تراوحت المتوسطات بين 3.14 إلى 4.47، ودرجة موافقة عامة تعتبر عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.83 وانحراف معياري 0.45.

وجاءت العبارة التي تنص على: (ازدحام التعاميم الواردة من الوزارة أو الادارة إلى مكاتب التعليم) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.63 ودرجة موافقة عالية جدًا حيث تمثل نسبة 53.6% بموافقة 82 مشارك. وجاءت في الترتيب الثاني العبارة التي تنص على: (يمارس المشرف التربوي أعمالًا إدارية أكثر من الأعمال الفنية) بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وانحراف معياري 0.81 ودرجة موافقة عالية جداً وتمثل نسبة 45.1% بعدد 69 مشارك، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة تيرا وبرهانو (2019)، وتتفق كذلك مع دراسة يرشي (2015)، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة التي تنص على: (يتجاوز عدد المعلمين المسندين للمشرف التربوي النصاب المعتمد) حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.23 وانحراف معياري 0.81 واتجاه عالي جدًا بدرجة موافقة 67 مشارك يمثلون نسبة 43.8%. وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة التي تنص على: (يشترك المشرف التربوي في عضوية أكثر من لجنة داخل المكتب) بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.80 ودرجة موافقة عالية حيث أجمع المشاركون البالغ عددهم 66 ونسبة 43.1% على درجة موافقة عالية. وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة التي تنص على: (تسيطر المفاجآت على بيئة الإشراف التربوي) بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.83 ودرجة موافقة عالية، وفي الترتيب السادس جاءت العبارة التي تنص على: (يفتقد الإشراف التربوي إلى تطبيق آليات للتحقق من الجودة) بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.86 ودرجة موافقة عالية حيث أجمع 66 مشارك يمثلون نسبة 43.1% على درجة الموافقة. وجاءت العبارة التي تنص على: (عدم تنفيذ توصيات المشرف التربوي من قبل المعلمين) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.82 بدرجة موافقة عالية، وفي الترتيب الثامن جاءت العبارة التي تنص على: (عدم تنفيذ توصيات المشرف التربوي من قبل مدير المدرسة) بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.90 ودرجة موافقة عالية، وفي الترتيب التاسع جاءت العبارة التي تنص على: (عدم وجود منصة إلكترونية تسهل عمل المشرف التربوي) بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري 1.14 بدرجة موافقة متوسطة، وفي الترتيب الأخير للمحور الثاني جاءت العبارة التي تنص على: (وجود عدد كبير من المعلمين ضعيفي الأداء) بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.98 ودرجة موافقة متوسطة حيث يمثل الأغلبية في هذه الفقرة نسبة 37.3% يمثلون 57 مشارك.

وحيث أن المتوسط الحسابي العام 3.83 ودرجة موافقة عالية فإنه يتضح وجود تحديات حقيقية تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

4-3-النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها؟"

لتحديد الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية وتحديد اتجاه مجتمع الدراسة وحساب الترتيب لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اتجاه مجتمع الدراسة والترتيب لعبارات محور الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها

العبارة		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	اتجاه المجتمع	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً					
إنشاء منصة إلكترونية توحد وتسهل عمل المشرف التربوي	ك	55	49	32	10	7	3.88	77.6	1.11	عالية	1
	%	35.9	32	20.9	6.5	4.6					
إسناد الأعمال الإدارية التي يُكلف بها المشرف التربوي إلى إداريين	ك	76	26	21	13	17	3.85	77	1.40	عالية	2
	%	49.7	17	13.7	8.5	11.1					
تفعيل مجتمعات التعلم المهني	ك	46	54	38	13	2	3.84	76.8	1	عالية	3
	%	30.1	35.3	24.8	8.5	1.3					

تكريم المشرفون التربويون المتميزون على مستوى الإدارة	ك	67	32	27	11	16	3.80	76	1.35	عالية	4
	%	43.8	20.9	17.6	7.2	10.5					
تفعيل الأساليب الإشرافية الجمعية كاللقاءات والندوات والتدريب المصغر...	ك	34	68	41	6	4	3.79	75.8	0.92	عالية	5
	%	22.2	44.4	26.8	3.9	2.6					
زيادة عدد المشرفون التربويون	ك	33	46	47	23	4	3.52	70.4	1.10	عالية	6
	%	21.6	30.1	30.7	15	2.6					
استقطاب معلمون متميزون متعاونون يعملون كمساعدين للمشرفين التربويين	ك	39	38	37	19	20	3.37	67.4	1.34	متوسطة	7
	%	25.5	24.8	24.2	12.4	13.1					
المتوسط الحسابي العام			درجة الموافقة العامة		النسبة المئوية العامة			الانحراف المعياري العام			
3.72			عالية		74.42			0.196			

يوضح الجدول أعلاه عدد التكرارات والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث تمثل إجمالي الموافقة على إجابات الاستبيان، وأيضاً يوضح الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثالث، وقد تراوحت المتوسطات بين 3.37 إلى 3.88 ودرجة موافقة عامة تعتبر عالية حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.72 وانحراف معياري 0.196.

وقد جاءت العبارة التي تنص على: (إنشاء منصة إلكترونية توحد وتسهل العمل للمشرف التربوي) الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.11 ودرجة موافقة إجمالًا عالية حيث يمثل الأغلبية نسبة 35.9% يمثلون 55 مشارك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شلدان والقدرة (2015)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة التي تنص على: (إسناد الأعمال الإدارية التي يكلف بها المشرف التربوي إلى إداريين) بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري 1.40 حيث أجمع 76 مشارك يمثلون نسبة 49.7% على اختيار درجة الموافقة عالية جدًا، وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة التي تنص على: (تفعيل مجتمعات التعليم المهني) بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.0 بدرجة موافقة عالية حيث بلغت الأغلبية نسبة 35.3% يمثلون 54 مشارك لدرجة الموافقة عالية، وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة التي تنص على: (تكريم المشرفون التربويون المتميزون على مستوى الإدارة) بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 1.85 ودرجة موافقة عالية، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة التي تنص على: (تفعيل الأساليب الإشرافية الجمعية في اللقاءات والندوات والتدريب المصغر...) بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.92 ودرجة موافقة عالية إجمالًا، وفي الترتيب السادس جاءت العبارة التي تنص على: (زيادة عدد المشرفون التربويون) بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.10 ودرجة موافقة عالية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الليمون والطعاني (2012)، وفي الترتيب السابع جاءت العبارة التي تنص على: (استقطاب معلمون متميزون متعاونون يعملون كمساعدين للمشرفين التربويين) بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.34 ودرجة موافقة متوسطة.

وحيث أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.72 بدرجة موافقة عامة تعتبر عالية وانحراف معياري 0.196 يتضح لنا أنه توجد حلول ممكنة وواقعية لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها.

خلاصة النتائج:

الجدول (4) ملخص المحاور الثلاث

رقم المحور	موضوع المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
2	التحديات التي تواجه الإشراف التربوي في مدينة الرياض	3.83	0.45	عالية	1
3	الحلول الممكنة لتطوير الإشراف التربوي في مدينة الرياض في ظل التحديات الحالية التي يواجهها	3.72	0.196	عالية	2
1	و اقع الإشراف التربوي في مدينة الرياض	3.43	0.49	عالية	3
	المقياس العام	3.66	0.21	عالية	-

يبين الجدول أعلاه المحاور الثلاثة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأيضًا درجة الموافقة والترتيب العام للمحاور حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.43 إلى 3.83، وانحراف معياري يتراوح بين 0.196 إلى 0.49، والاتجاه العام للاستبيان يعتبر ذو درجة موافقة عالية، حيث أن المتوسط الحسابي العام 3.66 والانحراف المعياري 0.21، ونستفيد من تلخيص المحاور الثلاث أن المشرفين التربويون في مدينة الرياض يواجهون تحديات وصعوبات في مجال الإشراف التربوي والذي من الممكن أن يؤثر على المسيرة التعليمية والإشرافية للمشرفين. وأيضاً إثراء الحلول الممكن تقديمها لتطوير الإشراف التربوي في ظل وجود التحديات والصعوبات الحالية والذي من الممكن أن يساهم بشكل فعال في تطويرها مستقبلًا.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. الفصل التام بين الإشراف الفني والإشراف الإداري.
2. توفير موظفين إداريين بشكل كاف بحيث يُسند لهم إنجاز المهام الإدارية غير الفنية.
3. استحداث وظيفة مساعد مشرف يشغلها معلم بحيث يُعطى نصف النصاب المسند للمشرف التربوي.
4. تفعيل مجتمعات التعلم المهني.
5. تفعيل الإشراف الإلكتروني.
6. زيادة عدد المشرفين التربويين مع مراعاة الدقة، واختيار الأكثر كفاءة عند الترشح للإشراف التربوي.
7. تفعيل الأساليب الإشرافية الجمعية (الإشراف الجمعي) كاللقاءات والندوات والتدريب المصغر...
8. إنشاء منصة إلكترونية توحد وتسهل عمل المشرف التربوي.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو سعده، هبة محمود موسى (2021). واقع الإشراف التربوي المدمج في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى- غزة – كلية التربية.
- أبو عربيان، أروى سلامة أحمد. (2022). المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي في المجتمع الفلسطيني ومتطلبات مواجهتها. مجلة كلية التربية بالمنصورة،(2) 120. https://maed.journals.ekb.eg/article_286496.html 66 – 35.
- أحمد، سلاف محمد. (2021). الإشراف التربوي في مصر الواقع والمأمول. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، 33 (1)، 1 –20.
- آل فطيح، هادي حمد مهدي. (2021). التخطيط للوقت لدى المشرفين التربويين: السعودية. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، 22 (2)، 291.
- البحري، منى، الجنابي، صاحب. (1427). التربية الإبداعية. جهينة.
- بدر، أحمد. (1994). أصول البحث العلمي ومناهجه. المكتبة الأكاديمية.
- تعليم حوطة بني تميم والحريق. (1440). مفهوم الإشراف التربوي وأهميته https://2u.pw/hfhtEz .
- حسن، كريمة احمد. (1443). مقومات المشرف التربوي الناجح في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المشرفين التربويين انفسهم. مجلة الجامعة العراقية، 1 (53)، 443.
- حماد، وحيد شاه بور ومحمد، عزام عبد النبي والمهدي، ياسر فتحي والكيومي، أمل راشد. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية، مجلة العلوم التربوية، (19)، 33.
- السعيدي، عيد حمود ضويحي. (2020). دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت. دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، (21)، 35.
- سكافي، فريال. (2022). اتجاهات المعلمين والمعلمات حول فعالية الإشراف التربوي في اللغة العربية في مدرسة الفرير الثانوية في القدس. المجلة العلمية لكلية التربية – كلية أسيوط، 38 (7)، 222.
- سماعنة، أنيس عماد الدين عبد الله. (2023). فاعلية الإشراف التربوي، كما يقيمها أطراف العملية الإشرافية على أداء معلمي المدارس الحكومية الفلسطينية وفق مهارات القرن 21، بهدف بناء أنموذج إشرافي مواكب[رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة العربية الأمريكية]. دار المنظومة. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1438248

- شلدان، فايز كمال والقدرة، حامد نعيم. (2015). درجة ممارسة مشرفي المرحلة الأساسية الأولية لأساليب الإشراف التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة وسبل تطويرها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5(17)، 191.
- الشهراني، شرف بن فرج بن شرف. (2020). واقع استخدام مشرفي مادة الرياضيات لتطبيقات الحوسبة السحابية في عمليات التقويم الأصيل بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، (186)، 606.
- الشهري، خالد بن محمد. (1435). تجديد الإشراف التربوي.
- الطراونة، اخليف يوسف. (2004). أساسيات في التربية. دار الشروق.
- عبد الله، فائقة خالد محمد. (2017). فاعلية الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية بمدارس ومراكز التربية الخاصة.]رسالة ماجستير غير منشورة[. جامعة الجزيرة – كلية التربية.
- عبيد، تغريد أحمد بشير. (2022). تصور مقترح لتعزيز التكامل بين أدوار المشرفين التربويين ومديري المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)]. دار المنظومة.-https://search-mandumah com.sdl.idm.oclc.org/Record/1360646
- العتيبي، جيهار بنت صالح، والعتيبي، منال بنت مزيد، واليحيى، نورة بنت يوسف، والخليوي، لينا بنت سليمان. (2023). تصور مقترح لتطوير الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 8(36)، 159 – 182. https://jasep.journals.ekb.eg/article_333571.html
- العكر، نجلاء السيد عبد الحميد. (1428). دور الإشراف التربوي في التغلب على المشكلات التي تواجه معلمي التكنولوجيا والعلوم التطبيقية بمدارس محافظات غزة.]رسالة ماجستير غير منشورة[. الجامعة الإسلامية – غزة – كلية التربية.
- العوران، إبراهيم. (2010). الإشراف التربوي ومشكلاته. دار يافا العلمية.
- الغامدي، منال أحمد عبد الرحمن. (2020). المعوقات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري في التعليم العام وآليات تفعيله من وجهة نظر مشرفي ومشرفات القيادة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (185)، 754.
- غنيم، سحر ذياب سلمان. (2020). معيقات الاشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (10)، 6.
- القاسم، عبد الكريم. (2009). العلاقة بين درجة أهمية الأساليب الإشرافية ودرجة ممارستها من وجهة نظر التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين. [رسالة ماجستير منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية].
- القبلان، فايزة يوسف. (2018). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنية لمعلمي العلوم من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية في مدينة حائل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9 (26)، 58.
- قرساس، الحسين. (2014). فاعلية الأداء الوظيفي للمشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 29 (9)، 1738.
- الليمون، شاهر قبلان والطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. مجلة العلوم التربوية، 45 (4)، 268.
- معجم المعاني الجامع. (https://2u.pw/kCyLAT2023 .)
- الملحم، محمد إبراهيم. (2019، فبراير21). منظومة مؤشرات الأداء في الإشراف التربوي 1-2. صحيفة الجزيرة-https://www.al jazirah.com/2019/20190221/ln13.htm .
- المهداوي، نائلة جمعة خضر. (2022). درجة مساهمة المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في مدارس قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين الجدد. مجلة كلية التربية، مج38, ع6، 1-30. https://search.mandumah.com/Record/1333778
- موسوعة معجم الأسماء. (https://2u.pw/vruJbm2023) .
- ناصر، محمد عبد الحسن والعبادي، سلام عبد علي. (2020). النمو الكمي في القطاع التربوي الأهلي في المديريات العامة للتربية الستة في بغداد دراسة تحليلية. مجلة دراسات تربوية، (51)، 204.
- النور، رنا حسين العوض (2018). واقع الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساس من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية محلية سنار – ولاية سنار- السودان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزيرة – كلية التربية.
- وزارة التعليم. (1444). المشرف المساند. الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- اليعربية، زيانة حمود خلفان. (2018). تفعيل العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (178)، 320.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Gordon, Stephen. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. Journal of Educational Supervision. 2 (2), 27 – 52.
- Ismail, Izwah and Omar, Politeknik Ungku. (2018). An important role of educational supervision in the digital age. The International Journal of Counseling and Education. 3 (4), 115.
- Terra, Teshome and Berhanu, Endale. (2019). Practices and Challenges of Instructional Supervision in Government Secodary Schools of Wolaita Zone. Journal of Education and Practice. 10 (13), 37.
- Yirci, Tuncay Yavuz Ozdemir and Ramazan. (2015). A Situational Analysis of Educational Supervision in the Turkish Educational System. Educational Process: International Journal. 4 (1-2), 56 – 70.