

The Effectiveness of Supervisory Methods on Teachers' Performance in Schools Affiliated with the Al-Ulaya Education Office in Riyadh

Dr. Abdulaziz Nasser Al-Fadhil

General Administration of Education in Riyadh Region | Ministry of Education | KSA

Received:

11/02/2025

Revised:

26/02/2025

Accepted:

17/03/2025

Published:

30/06/2025

* Corresponding author:

zobarah2009@gmail.com

Citation: Al-Fadhil, A. N. (2025). The Effectiveness of Supervisory Methods on Teachers' Performance in Schools Affiliated with the Al-Ulaya Education Office in Riyadh. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(7S), 64 – 81.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N130225>

2025 © 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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the effectiveness of various supervisory methods—namely classroom visits, demonstration lessons, workshops, and educational meetings—in improving the performance of teachers at the Al-Ulaya Education Office, from their own perspective. The researcher adopted the descriptive survey method and used a questionnaire administered to a sample of 316 general education teachers across all three school levels during the academic year 1446 AH. The study's findings revealed that the overall effectiveness of the supervisory methods on teachers' performance in schools under the Al-Ulaya Education Office in Riyadh reached a mean score of 3.99 out of 5, indicating a high level of effectiveness. Among the individual methods, the "demonstration lesson" was rated the most effective with a mean score of 4.31 (very high effectiveness), followed by "workshop" (4.11), then "educational meeting" (4.08), and finally "classroom visit" (3.47); all were rated as highly effective. Based on these results, the researcher recommended enhancing transparency in evaluation processes so that both teachers and school principals can clearly identify areas of weakness to address and strengths to reinforce. Furthermore, the study emphasized the importance of identifying training needs and continuously evaluating and developing supervisory methods whenever necessary.

Keywords: Supervisory method, teacher performance, classroom visit, applied lesson, workshop, educational meeting.

درجة فاعلية الأساليب الإشرافية على أداء المعلمين في المدارس التابعة لمكتب تعليم العليا بمدينة الرياض

د/ عبد العزيز ناصر الفضل

الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض | وزارة التعليم | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية كل من: (الزيارات الصفية، الدروس التطبيقية، ورش العمل، اللقاءات التربوية) على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (316) معلماً بالتعليم العام في مراحل الثلاث للعام الدراسي 1446هـ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية الأساليب الإشرافية على أداء المعلمين في المدارس التابعة لمكتب تعليم العليا بمدينة الرياض جاءت بمتوسط كلي (3.99 من 5) أي بدرجة فاعلية (كبيرة)، أما المجالات فقد كان "الدروس التطبيقية" الأكثر فاعلية على أداء المعلمين بمتوسط (4.31)، وبدرجة فاعلية (كبيرة جداً)، يليه "ورشة العمل" (4.11)، ثم "اللقاء التربوي" (4.08)، وأخيراً "الزيارة الصفية" (3.47)، وجميعها بدرجة فاعلية (كبيرة)، بناءً على النتائج أوصى الباحثة بمزيد من الشفافية في التقييم، ليصبح المعلم ومدير المدرسة على معرفة بنقاط الضعف وعلاجها وعلى معرفة بنقاط القوة وتعزيزها، وكذلك معرفة الاحتياج التدريبي، وخضوع الأساليب الإشرافية لمزيد من التقييم والتطوير كلما دعت الحاجة لذلك.

الكلمات المفتاحية: أسلوب إشرافي، أداء، معلم، زيارة صفية، درس تطبيقي، ورشة عمل، لقاء تربوي.

1- مقدمة.

تمر العملية التربوية بمراحل عدة عبر العصور، حيث كانت تعكس واقع المتغيرات فيها؛ لأنها تجسد القيم والمعارف، ومع متغيرات العصر الثقافية والعلمية، تتغير قيم المجتمع واهتماماته، ويكون لزاماً على القائمين على السياسات التعليمية مواكبة تلك المتغيرات من خلال عدد من النظم، والتي منها تشكيل اللجان، وتوزيع المهام، وتوصيف أدوار الوظائف، ومن بين هذه المنظومة تأتي المناهج التعليمية، والمشرفون، والمعلمون، حيث يؤدي المشرفون أدواراً مهمة في دعم المعلمين وتعزيز أدائهم.

وقد بينت وزارة التعليم أنه ليس هناك أسلوب إشرافي واحد يمكن اعتباره الأفضل في عملية الإشراف التربوي، بل إن الأسلوب الإشرافي الفعال هو الذي يتناسب مع طبيعة الموقف، وطبيعة المعلمين الذين يُمارس عليهم الإشراف، والبيئة الدراسية (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص 45).

وبما أننا اليوم نسعى إلى تطوير التعليم والنهوض به من خلال تطبيق منظومة الأداء، فإن ذلك يتطلب الإلمام بمحاورها الأساسية كخطوة رئيسة في تحقيقها بمراحل التعليم العام. ولعل من بين هذه المحاور، وأهمها، الإشراف التربوي، وذلك لارتباطه بعمليات الإدارة التي تتحقق من خلال مجموعة وظائف، تبدأ بالتخطيط كعملية عقلانية منظمة تهدف إلى ترجمة الأهداف إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة وفق رؤية مستقبلية واضحة. يضاف إلى ذلك عملية التنظيم، التي تشمل توزيع الوظائف بين مختلف أفراد النظام، وكذلك الرقابة، التي تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة وفق الغاية المنشودة. وجميع هذه الوظائف ضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة (خلف، 1986م، ص 61-63)،

كما أن الإشراف التربوي يساعد في تشخيص المشكلات والأخطاء، والعمل على معالجتها، بالإضافة إلى دوره في تطوير وتحسين مستويات الأداء داخل المدرسة. ولعل منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، التي أقرتها وزارة التعليم لضبط وتجويد أساليب العمل الإشرافي، تسهم في تحقيق ذلك. ومن هنا، فإن جودة العملية التعليمية وكفاءتها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة وكفاءة الإشراف التربوي وفاعلية أجهزته. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الإشراف التربوي وعملياته يُعدّ محوراً رئيساً في تحسين الأداء في التعليم العام. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لمعرفة درجة فاعلية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء المعلمين في المدارس، وبالتالي تحسين الاداء في التعليم بالملكة العربية السعودية بشكل عام.

2-1- مشكلة الدراسة:

يشهد الميدان التربوي والتعليمي تغيرات متعددة لمواكبة مستجدات العصر من حيث التطوير التقني والمعلوماتي، مما يؤثر بالتالي على قيم المجتمع وسلوكياته. ولذلك، يحتاج العاملون في الميدان التربوي، من مشرفين تربويين ومعلمين ومديرين، إلى مواكبة تلك المتغيرات من خلال تفهم غايات السياسات العليا؛ لتطوير التعليم وفق أهداف محددة. فالتطوير يشمل تغيرات في النظم التربوية، والمناهج، وطرائق التدريس، وفقاً لحاجات العصر، إذ يُعد التعليم أساس التنمية من خلال مخرجاته البشرية المؤهلة.

وقد أصدرت وزارة التعليم تنظيمات عدة لتحقيق ذلك، منها منظومة العمل الإشرافي، التي تُعد صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، وذلك من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية لمجموعة من الأساليب الإشرافية التي تم اعتمادها في قياس الأداء.

كما أشارت دراسة الشاعر (2006) إلى ضرورة تنوع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف. كما أوصت بعقد دورات تدريبية للمشرفين، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة، مثل: التعليم التعاوني، والدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والمشاغل التربوية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة على أهمية تحفيز المشرفين التربويين والمعلمين، وتدريبهم على إجراء بحوث ميدانية من قبل وزارة التربية والتعليم (ص 99).

أما دراسة أبو شملة (2009)، فقد أكدت على ضرورة التعرف على فاعلية الأساليب الإشرافية، والوقوف على مواطن القوة والضعف فيها، وأثرها على تحسين أداء المعلمين داخل غرفة الصف (ص 113). وشددت دراسة الشهري (1437هـ)، على رضا المعلمين عن الأساليب الإشرافية المقدمة لهم، وضرورة تنويعها، وإجراء دراسات ميدانية حول درجة فاعليتها (ص 83). وأشارت دراسة محسن (2018) في نتائجها إلى أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية للمشرفين التربويين بالمدارس يجب أن تكون ذات فاعلية وكفاءة (ص 97).

وقد حرصت وزارة التعليم على تطوير الإشراف التربوي وتعزيز فاعليته، وذلك من خلال تشجيع الميدان التربوي على إعداد دراسات إجرائية في أحد مجالات مؤشرات منظومة الأداء الإشرافي لمكاتب التعليم.

ولذلك، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة فاعلية الأساليب الإشرافية على أداء المعلمين في المدارس التابعة لمكتب لتعليم العليا بمدينة الرياض.

3-1- أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة فاعلية الزيارات الصفية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة فاعلية الدروس التطبيقية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم؟
- 3- ما درجة فاعلية ورش العمل على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم؟
- 4- ما درجة فاعلية اللقاءات التربوية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم؟

4-1- أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة فاعلية الزيارات الصفية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم.
2. التعرف على درجة فاعلية الدروس التطبيقية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم.
3. التعرف على درجة فاعلية ورش العمل على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم.
4. التعرف على درجة فاعلية اللقاءات التربوية على تحسين أداء معلمي مكتب التعليم بالعليا من وجهة نظرهم.

5-1- أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب العلمية والنظرية، حيث ستكون نتائجها متاحة للاستفادة منها في تطوير الأساليب الإشرافية وآليات تنفيذها. كما أنها قد تُعد من الدراسات الأكثر واقعية، نظرًا لكونها معدة ومنقّدة من قبل مكتب تعليم ملاصق للميدان التربوي، ويستهدف جانبًا أساسيًا من عمل المشرف التربوي. وبذلك يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في:
- إفادة العاملين في مجال الإشراف التربوي من خلال تطوير أدائهم، وتعريفهم بالمهام الموكلة إليهم، بما يتناسب مع معايير الجودة.
 - إبراز دور المشرفين التربويين كمديرين لهم أعمال تؤثر في تطوير الأداء في التعليم العام.
 - تحديد معوقات دور الإشراف التربوي التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام، الأمر الذي يمثل نقطة البداية لمعالجة هذه المعوقات والتعامل معها بطريقة واضحة ومحددة.
 - تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الإشراف التربوي في التعليم العام بالملكة العربية السعودية، مما يمكن الاستفادة منه في منظومة العملية التعليمية وعناصرها المختلفة، والتي يُعد الإشراف التربوي من أهمها.

6-1- حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** تناول هذه الدراسة الأساليب الإشرافية المطبقة في مكتب التعليم بالعليا، وفق ما ورد في منظومة قيادة الأداء الإشرافي لمكاتب التعليم، وتحديدًا في المجال الأول، والذي يشمل الأساليب الإشرافية التالية: (الزيارة الصفية، الدروس التطبيقية، ورش العمل، اللقاءات التربوية) وذلك بهدف تحليل فاعلية هذه الأساليب، ومدى تأثيرها على تحسين أداء المعلمين.
- **الحدود البشرية:** جميع معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث، والبالغ عددهم (2292) معلمًا.
- **الحدود المكانية:** مكتب التعليم بالعليا في مدينة الرياض
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1446هـ.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- **الأساليب الإشرافية:** هي النشاطات الإشرافية الفردية، والجماعية، العلمية والعملية؛ التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء، وتحقيق النمو العلمي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة (وزارة التربية والتعليم، 1427هـ، ص 25).
- **أو هي:** مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي، والمعلم، والطلبة، ومديري المدارس؛ من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق، ومنظم، ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة (عطوي، 2001م، ص 271).
- **ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها:** الأساليب الرئيسية الواردة في منظومة قيادة الاداء الاشرافي وهي: (الزيارة الصفية الدروس التطبيقية، وورش العمل، اللقاءات التربوية).
- **المعلم:** هو الذي يمتلك قدرة على تعليم المتعلمين، وبناء شخصياتهم، وإكسابهم المهارات والمعارف والقيم؛ التي تمكنهم من المنافسة والتعامل مع معطيات العصر ومتغيراته، في ضوء مجموعة من المعايير المحددة (الصرايرة، 2012م، ص 9).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-1 الإطار النظري:

تواجه المؤسسات التربوية، ومنها المدرسة، اليوم تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير. ولعل ظاهرة العولمة، التي اكتسبت أبعاداً متشابكة، تكاد تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير المدرسة. فهناك متغيرات أفرزتها تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات الحياة، حيث تتلاشى فيها الحدود، ويتحول عمل الأفراد في تلك المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمر، سعياً وراء مواكبة المستجدات. بالإضافة إلى ذلك، هناك الطفرة المعلوماتية، وعصر الإلكترونيات، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، وما يرافقه من تعاون وتحالفات ومعاهدات، والتي لها أثر كبير على قطاع التربية والتعليم، ومخرجاته لسوق العمل المحلي والعالمي. كما أننا نسمع ونشهد تغييرات تنظيمية عالمية تتمثل في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات، وأساليب المشاركة وعمليات الاتصال والتواصل، سواء على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين مستويات متعددة من المؤسسات.

وإذا كان العبء الأكبر في تحقيق أهداف التعليم يقع على عاتق المعلم، فإنه من الضروري الاهتمام برفع كفاءته. فقد أشارت العديد من الدراسات، وكذلك تقرير إنجازات خطة التنمية السادسة (1415-1420هـ)، إلى انخفاض كفاءة وأداء المعلمين والمعلمات، وذلك بسبب:

1. انخفاض تمكّنهم من المادة العلمية.
 2. عدم امتلاكهم أساليب تدريسية حديثة.
 3. عدم إتقانهم مهارات استخدام الوسائل التعليمية.
 4. عدم قدرتهم على ضبط الصف (الصائغ وآخرون، 1424هـ، ص ص 20-21).
- وفي هذا السياق، فإن دور المشرف التربوي في تحقيق التغيير الإيجابي لا يقتصر فقط على تغيير المناهج، أو أساليب التعلم، أو تأهيل العاملين، أو تطوير المباني المدرسية، وإنما يمتد إلى إكساب الأفراد العادات والقيم الفكرية والاجتماعية. فالتغيير الحقيقي يقاس بمدى النجاح في تحقيق تطور في سلوك الأفراد، ومعلوماتهم الثقافية، والاجتماعية، والعلمية، والأخلاقية، بما يساعدهم على التكيف مع المجتمع، والتفاعل معه، والمساهمة في تقدمه.
- واستجابة لهذه المطالبات الحتمية، تكمن أهمية إعداد العاملين في الميدان التربوي (المشرف، المدير، المعلم) وفق معايير ذات جودة عالية. فمع تسارع التغيرات والمستجدات، أصبح من الضروري أن يمتلك التربويون سمات ومهارات خاصة تؤهلهم للتفاعل المستمر مع هذه التغيرات، وتمكنهم من:

1. استنباط خصائص العصر وسماته.
 2. تحديد متطلبات التغيير.
 3. السعي الذاتي نحو النمو المعرفي، والمهني، والتقني بشكل مستمر.
 4. تحمل زمام المبادرة في تطوير الأداء التعليمي.
- وفي ضوء المفاهيم العصرية، شهد الميدان التربوي في بداية القرن الحادي والعشرين تحولات ملموسة سرّعت من ضرورة دمج التقنية في التعليم، والاعتماد عليها كأداة حديثة عند تصميم وتطوير البرامج التدريبية للمعلمين قبل الخدمة وأثناءها، وذلك بهدف:
1. تحسين الأداء التربوي.
 2. تطوير النمو المهني للمعلمين.
 3. مواكبة مستجدات العصر في مجال المعلوماتية.
- ومن بين التحولات التربوية التي عجلت بدمج التقنية في التعليم، واعتمادها في البرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة ما يلي (وزارة التربية والتعليم، 1427هـ، ص ص 50-51):

- 1- التحول من الاعتماد على الكتاب والمعلم كمصادر رئيسة للتعلم إلى تعددية المصادر (Multi Resources).
- 2- التحول من التعلم القائم على الحفظ والتلقين إلى التعلم القائم على الاستقصاء، والتفكير، وطرح الأسئلة، والحوار، تحت إشراف المعلم وتوجيهاته.
- 3- التحول من التعلم في بيئات مغلقة ومحكمة، إلى التعلم في بيئات مفتوحة، مرنة، متوافقة، ومستجيبة لاحتياجات المتعلم.
- 4- التحول من التعليم الصفّي الجماعي، إلى التعليم التعاوني في مجموعات صغيرة.
- 5- التحول من دور المتعلم السلبي، إلى دور إيجابي نشط.
- 6- التحول من التدريس التقليدي السائد، إلى التعليم الذاتي والدراسة المستقلة.
- 7- التحول من التعليم والتعلم المقيد بزمان، ومكان محددين، إلى التعليم والتعلم عن بُعد (تزامني وغير تزامني) في أي وقت، ومكان.

- 8- التحول من التعلم المقتن في مراحل وسنوات محددة (السلم التعليمي)، إلى التعلم المتنوع والمستمر مدى الحياة (الشجرة التعليمية).
 - 9- التحول من التعلم المعتمد على الاتصال أحادي الاتجاه، إلى التعلم القائم على الاتصال التفاعلي متعدد الاتجاهات.
 - 10- التحول من التعليم المجزأ للمهارات والخبرات إلى التعليم المتكامل للمهارات.
 - 11- التحول من اعتبار التعليم مجرد نمط تدريسي، إلى اعتباره نمطاً تدريبياً تفاعلياً.
 - 12- التحول من الجمود في النظام التربوي، إلى المرونة والتكيف مع المتغيرات في هذا النظام.
- تمثل هذه التحولات نقلة نوعية في العملية التعليمية، حيث تهدف إلى إعداد المتعلم بمهارات ومعارف حديثة؛ تمكنه من التفاعل مع متغيرات العصر بكفاءة وفعالية.

ويمكن القول إن الإشراف التربوي يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبها المختلفة؛ لكي نضمن تحقيق الجودة في التعليم، وأن جوهر إدارة الجودة يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب، والمجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة، والثقة، والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين التدريجي والمستمر، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز؛ للحث على زيادة الإنتاجية بلا حدود، أو بمعنى آخر الاهتمام بالفرد الذي كرمه الله سبحانه وتعالى، وتوفير الفرص له؛ لإتقان عمله، والتعاون والترابط والاعتماد المتبادل؛ لتحقيق الأهداف المنشودة (الشرقاوي، 2002م، ص 12).

إن الإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية، وهو المسؤول عن تحقيق العديد من محاور الجودة في النظام التعليمي، مثل: جودة المعلم وممارساته داخل الفصل، وأساليب تدريسه، وتوجيه لطلابه، وتغلبه على مشكلاتهم النفسية والسلوكية، وكذلك جودة المناهج وأساليب التقويم والتدريس، والعمل على إعادة النظر في المناهج من حيث تحقيقها للأهداف، ومن حيث مدى مناسبة الكتاب المدرسي للمادة ومناهجها، والعناية باختيار طرق التدريس المناسبة لكل موقف تعليمي، وتدريب المعلم على استخدام الوسيلة قبل عرضها على الطلاب؛ وفق أساليب إشرافية متنوعة يعتمد تطبيقها على احتياج المعلم.

وتعرف الأساليب للإشراف التربوي بأنها: النشاطات الإشرافية الفردية والجماعية، العلمية والعملية التي تستخدم من أجل تقويم المحتوى والأداء، وتحقيق النمو العلمي والمهني، وتحسين التعليم والتعلم، وتحقيق الأهداف المرجوة، وهي أيضاً مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي، والمعلم، والتلاميذ ومديري المدارس؛ من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي. وكل أسلوب من أساليب الإشراف التربوي ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي، ومتغير بتغيره في اتجاه الأهداف التربوية المنشودة (عطوي، 2001م، ص 271).

ويلاحظ أنه ليس هناك أسلوب واحد يستخدم في الإشراف التربوي يمكن أن يقال عنه أفضل الأساليب التي تستخدم في جميع المواقف والظروف؛ حيث إن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب، كما أنه قد يستخدم في المواقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص 58).

لذا يرى الباحث أنه ينبغي على المشرف التربوي تنويع أساليبه الإشرافية بناءً على: طبيعة الموقف التعليمي، والفروق الفردية بين المعلمين، واحتياجاتهم التدريبية، والإمكانات المتاحة.

أسس اختيار الأسلوب الإشرافي:

وحث يختار المشرف التربوي الأسلوب المناسب عليه الاعتماد على مقومات أساسية منها ما ذكره متولي (1983م، ص 286-287):

- 1- شمول الأسلوب الإشرافي في الخبرات يسهم في تحسين، وتطوير العملية التعليمية والتربوية، ونمو المعلمين المهني.
 - 2- ملائمة الأسلوب الإشرافي لنوعية المعلمين من حيث: (الخبرات، والقدرات، والإعداد، والخصائص).
 - 3- ملائمة الأسلوب الإشرافي للموقف التعليمي، وتحقيقه للهدف الذي يستخدم من أجله.
 - 4- أن يتم التخطيط للأسلوب الإشرافي، وتقويمه بالتعاون بين المعلمين، والمشرفين.
 - 5- مرونة الأسلوب الإشرافي؛ ليراعي ظروف المعلم، والمشرف، والبيئة المحلية.
 - 6- أن يكون المحور الرئيس التي تدور حوله أساليب الإشراف في المشكلات التي تواجه المعلمين، والإسهام في حلها.
 - 7- أن يؤدي تطبيق أساليب الإشراف المختارة إلى: (المشاركة الإيجابية للمعلمين، والعمل الجماعي، والعلاقات الاجتماعية).
- وبضيف الخطيب وآخرون (1407هـ، ص 223) إلى ما أشار إليه حكمت البزاز:
- 8- إشراك بعض العاملين في الحقل التربوي من خبراء، وإداريين في اختيار الأسلوب الإشرافي، وتخطيطه، وتنفيذه.
 - 9- ثقة المشرفين بقدرة المعلمين على النمو، وإدراكهم لأهمية الأسلوب الإشرافي الذي يختارونه، وقدرتهم على استخدامه.
- وقد نالت الأساليب الإشرافية اهتماماً كبيراً بسبب التطورات التي طرأت على مفهوم الإشراف التربوي، وظهرت أساليب أكثر فاعلية وعناية؛ لما تحققه من أهداف رئيسية تتركز في تحسين العملية التربوية، وتساعد المعلمين على النمو المهني (السلي، 1421هـ، ص 37).

ويفترض في المشرف التربوي أن يكون مدركاً لكافة الأساليب، والطرق التي يمكن أن تساعد المعلمين على التغيير، والتطوير، والسير نحو الأفضل، وأن يكون منطلق اختيار الأسلوب المعين ما يستلزمه الموقف الإشرافي بكل أبعاده، فالمشرف التربوي إنسان مبدع قادر على استعمال الأساليب، والوسائل التي يراها مناسبة في ظروف معينة مع أشخاص معينين، ولديه إمكانية التبديل، والتعديل في هذه الأساليب بالشكل الذي يتطلب الموقف التربوي، ويستطيع المشرف التربوي الذي يقود عملية إحداث التغيير، والتطوير التربوي أن يمارس الأساليب الجديدة تبعاً للمواقف التعليمية الطارئة، ما دام هدف هذه الأساليب هو تحسين البرنامج التعليمي من ناحية، وتحسين أداء المعلمين من ناحية أخرى (الخطيب وآخرون، 1407هـ، ص ص 224-225).

ووزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبهدف تجويد الأداء؛ أصدرت منظومة الأداء الإشرافي والتي هي صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي بهدف تحسين الأداء، والمخرجات، وتشمل المنظومة جمع البيانات الكمية، والنوعية من مصادر متعددة وبطرق مختلفة، منها الفردي، والجماعي من مستفيدين، ومن عاملين، ومن مختصين، ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف التربوي، والقسم، وإدارة الإشراف، والمكتب، والوزارة، وقد حددت المنظومة آليات للتحليل منها الكتروني، ومنها يدوي فردي أو جماعي، وتقوم المنظومة على إصدار أحكام، وتحديد لمواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح؛ بناءً على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشرات تحدد اتجاهات الأداء المرغوب (وزارة التربية والتعليم، 1427هـ، ص 37).

وقد تضمنت المنظومة عدد من الأساليب، من أبرزها:

أولاً: الزيارات الصفية:

مفهومها: الزيارة الصفية هي أحد أساليب الإشراف التربوي الفعالة التي تمنح المشرف التربوي الفرصة؛ ليرى على الطبيعة سير عمليتي التعليم والتعلم، وليرى التحديات التي تواجه المعلمين في تدريسهم، والاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم التلاميذ، واكتشاف المهارات والقدرات والمواهب التي يتميز بها المعلمون؛ للاستفادة منها، وتنمية جوانب القصور، وتحديد نوعية العون التربوي الذي يحتاجه المعلم؛ لتحسين مخرجات التعليم (المنيف، 1418هـ، ص 19).

أهدافها: الزيارة الصفية عملية تحليلية توجيهية تقويمية تعاونية بين المشرف التربوي والمعلم، وتشكل جانباً هاماً من أنشطة التربية العملية، خاصة إذا ما وظفها المشرف التربوي توظيفاً جيداً، وأعطاهها من وقته، وجهده ما تستحق (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص 60).

وفيما يلي أبرز الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الزيارة الصفية:

- 1- معرفة مدى ملاءمة المواد الدراسية لقدرات التلاميذ وحاجاتهم، وتمكنهم من استيعابها، وفائدتها في تحقيق أهداف التربية.
- 2- الاطلاع على الطرق والأساليب المستخدمة في تعليم الطلاب، ومدى صلاحيتها، وملاءمتها لسيكولوجية التعلم.
- 3- التعرف على الوسائل المستخدمة في تقويم نتائج التعليم، وفي الكشف عن صعوبات التعلم، وتشخيصها وعلاجها.
- 4- اكتشاف الأخطاء والمشكلات والصعوبات المشتركة بين عدد من المعلمين؛ لجعلها موضوعاً لاجتماع يدعو إليه المشرف لتدارسها، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 5- مساعدة المعلمين في تقويم أعمالهم، ومعرفة نواحي القوة والضعف في تدريسهم، وحل المشكلات الخاصة التي يعانون منها، ورفع مستوى أدائهم لمهامهم.
- 6- اكتشاف حاجات المعلمين، ومميزات كل منهم، والقدرات والمواهب التي يتمتع بها؛ للاستفادة منها على أفضل وجه (الخطيب وآخرون، 1407هـ، ص 133 - 234).
- 7- ملاحظة الموقف التعليمي، والفعاليات التربوية بصورة طبيعية.
- 8- ملاحظة أثر المعلم في طلابه، والوقوف على مدى تقدمهم.
- 9- معرفة مدى استجابة المعلمين، ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة.
- 10- الوقوف على حاجات الطلاب، والمعلمين الفعلية، والتخطيط لتثبيتها.
- 11- توثيق علاقة المشرف التربوي بالميدان؛ لأخذ الواقع بعين الحسبان عند تخطيطه لبرامج الإشراف، بغية إغناء البرنامج بما يفيد المعلمين في تأديتهم واجباتهم.
- 12- زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة، وإنماء خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة، ونشاطات فاعلة، وتجارب مبتكرة (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص 61).

الإعداد للزيارة الصفية:

إن الإعداد الواعي للزيارة الصفية؛ يساعد على نجاحها، ومن أبرز ما يتناول هذه الإعداد ما يلي:

- 1- تحديد الهدف من الزيارة الصفية بدقة.

- 2- معرفة المساعدة التي سبق أن قدمت للمعلم الذي سيزور صفه؛ لمعرفة ما إذا كان المعلم قد تطور وتحسن إلى الأفضل، أم لا.
- 3- مراجعة المشرف للنظريات والحقائق التربوية والعلمية، التي يمكن أن يطبقها في هذه الزيارة.
- 4- أن يحصل المشرف على معلومات عن الطلاب الذين سيزور صفهم.
- 5- أن يقوم المشرف بالزيارة الصفية في وقت ملائم، وفي جو نفسي طيب، وليحذر القيام بها وهو متعكر المزاج؛ لأنه في هذه الحالة لن يكون دقيقاً في ملاحظاته.
- 6- أن يعقد المشرف التربوي لقاءً فردياً مع المعلم المزار بعد الزيارة مباشرة، على أن يهتم خلالها بإبراز جوانب القوة لدى المعلم، ويعمل على تعزيزها، وعرض نقاط الضعف بأسلوب غير مباشر؛ للعمل على تلافيها، وأن يترك للمعلم الفرصة لإبداء آرائه ومقترحاته (عطوي، 2001م، ص ص 272-273).

ثانياً: الدروس التطبيقية:

مفهومها: الدرس التطبيقي هو نشاط علمي يقوم به المشرف التربوي، أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية، وبحضور عدد من المعلمين؛ وذلك لمعرفة ملاءمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العلمي في الميدان، أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة؛ لمعرفة مدى فاعليتها، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي فيها بإقناع المعلمين بفاعليتها وأهميتها تجربتها، ومن ثم استخدامها (طافش، 1988م، ص 81).

أهدافها:

- 1- تعطي الدروس التطبيقية الدليل على إمكانية تطبيق الأفكار، والأساليب التي يتحدث عنها المشرف.
- 2- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق، وإمكانياتها في مختلف الظروف.
- 3- تزيد من ثقة المعلم بنفسه.
- 4- اكتساب المعلمين مهارة استخدام أساليب مبتكرة؛ مما يساعد بالتالي على تطوير، وتحسين أدائهم.
- 5- تتيح مناقشة الأفكار والصعوبات التي تعترض عملية التطبيق، وإمكانياتها في مختلف الظروف.
- 6- توثيق الصلة بين المعلمين والمشرفين، من خلال التعاون المشترك بين التخطيط والتنفيذ والتقييم؛ مما يتيح الفرصة للتواصل الإيجابي بين المشرف والمعلمين.
- 7- إتاحة الفرصة للمشرف التربوي لاختيار فاعلية أفكاره، وإمكانية تطبيقها في الظروف المتاحة (عطوي، 2001م، ص ص 88-289).

خطوات إجراء الدرس التطبيقي:

- 1- التخطيط الجيد للدرس التطبيقي من حيث الأهداف، والوسائل، وقناعة المعلمين بأهمية الدرس.
- 2- أن ينظم الدرس؛ لتوضيح فكرة محددة وواضحة، وألا تفرض الدروس على المعلمين فرضاً، بل يجب إقناعهم بضرورة هذا الدرس.
- 3- المشاركة المباشرة للمشرف في مراحل الإعداد، والتنفيذ، والتخطيط.
- 4- اختيار معلم كفء لديه الخبرة والاتزان الخلقي والمسلكي، ولديه القدرة على إعداد الدروس التطبيقية، وتقديمها بحضور زملائه.
- 5- تحديد هدف وموضوع الدرس، وإعداده إعداداً جيداً، ومناقشته مع المشرف التربوي أو مع زملائه قبل تقديمه؛ حتى يتم إجراء التعديل أو الإضافة المناسبة إذا لزم الأمر.
- 6- اختيار الصف الدراسي المناسب الذي يستوعب الطلاب والمعلمين الذين سيحضر الدرس، وأن يتم إعطاء الدرس في بيئة تعليمية عادية غير مصطنعة؛ بحيث يكون مستوى الطلبة عادى وغير متميز.
- 7- اختيار الوسائل التعليمية المناسبة للموضوع.
- 8- أن يكون الموضوع المراد شرحه مناسب لزمان الحصة.
- 9- ألا يركز المشرف على معلم واحد للقيام بتطبيق الأفكار، بل يشجع معلمون آخرون للمشاركة في هذا البرنامج؛ حتى ينوع الخبرات، والطرق، والأساليب.
- 10- إعداد بطاقة لتقويم الدرس توزع على المعلمين المشاهدين للدرس، وهذا يتطلب من المعلم المشاهد إعداد نفسه للزيارة؛ ليستطيع مناقشة الأفكار المطروحة في الدرس بفاعلية.
- 11- تخصيص مقرر للدرس يدون خطواته بشكل مفصل؛ ليعاد على مسامع المعلمين المشاهدين بعد انتهاء الحصة.
- 12- أن يعقب نهاية الدرس مناقشة حول الموضوع الذي تم طرحه، يشترك فيها المعلمون، والمشرف التربوي، ومدير المدرسة.

- 13- الخروج بخلاصة كتابية بعد المناقشة، تجمع الإيجابيات والسلبيات والتوصيات التي تم طرحها، والتوصل إليها بحيث يمكن كتابتها، وتوزيعها على المعلمين بما يضمن استفادتهم.
- 14- القيام بعملية متابعة لنتائج الدروس التطبيقية: للوقوف على مدى تأثير هذه الدروس على الأداء الفعلي للمعلمين في صفوفهم (المنيف، 1418هـ، ص 231).

ثالثاً: الورش التربوية (المشاغل التربوي):

مفهومه: هو نشاط تعاوني عملي لمجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة، يعمل فيها المشتركون أفراداً وجماعات في وقت واحد متعاونين، تحت إرشاد منسق؛ من أجل تجريب أحسن طرق التدريس أو دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز عمل تربوي محدد، مثل: تحليل محتوى وحدات دراسية، أو إنتاج وسيلة تعليمية معينة في مادة أو وحدة معينة لصف معين، أو التخطيط للقيام بإحدى التجارب... الخ. (متولي، 1983م، ص 381).

أهدافه:

- 1- إتاحة الفرصة للمعلمين: لحل المشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي.
- 2- تنمية مهارات المعلمين، وإكسابهم خبرات جديدة.
- 3- إكساب المعلمين خبرات جيدة في العمل التعاوني.
- 4- تحقيق النشاط الابتكاري داخل الورشة.
- 5- وضع المعلمين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز بينهم.
- 6- إتاحة الفرصة للمعلمين: لرفع روحهم المعنوية.
- 7- تعريف المعلمين طرقاً، وأساليب يستطيعون استخدامها في صفوفهم الدراسية.
- 8- توفير الفرص للمعلمين؛ لكي يتعاونوا مع غيرهم لإنتاج أدوات، ووسائل تعليم مفيدة في تدريسهم.
- 9- وضع المعلمين في موقف يستطيعون فيها تقييم جهودهم. (المنيف، 1418هـ، ص ص 222-223).

خطوات إجراء الورش التربوية:

- 1- التخطيط التعاوني الجيد لموضوع الورشة، ومكانها، وزمانها، وموادها التعليمية، وأنشطتها وأهدافها، والتجهيزات اللازمة لإنجاحها.
- 2- الحرص على اختيار موضوعات؛ لمعالجتها في الورشة تلي حاجات المعلمين، والميدان.
- 3- تهيئة المعلمين، وإقناعهم بأهمية المشكلة التي هي موضوع البحث، وإتاحة الفرصة لهم؛ للمشاركة الفعلية في أنشطة الورشة.
- 4- الاستفادة من خبرات المعلمين أنفسهم، وخاصة المبدعين منهم؛ لما في ذلك من فائدة للآخرين.
- 5- الاستعانة بنخبة من ذوى الكفاءات العالية، والخبرة الكافية في المواضيع المطروحة للبحث.
- 6- وضع كل ما يحتاج إليه المشتركون في المشغل من المراجع، والكتب، والنشرات، والمجلات تحت تصرفهم، وفي أي لحظة.
- 7- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، واختيار رئيس ومقرر لكل مجموعة؛ ليتولى عرض ما توصلت إليه مجموعته.
- 8- ألا يزيد عدد كل مجموعة عن ستة معلمين، وألا يزيد عدد المجموعات عن خمس مجموعات.
- 9- أن يُعد المشرف التربوي نفسه بشكل جيد للمشاركة في الورشة؛ حتى يشعر المعلمون أنهم يستفيدون منها.
- 10- إعداد وسيلة التقويم للورشة عند الانتهاء منها؛ ليكون بمثابة تغذية راجعة يستثمر نتائجها في التخطيط لبناء ورش تربوية جديدة.
- 11- متابعة المشاركين في الميدان؛ للتأكد من تحقيق أهداف المشغل التربوي (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص ص 80 - 81).

رابعاً: اللقاءات الإشرافية:

مفهومها: اللقاء الإشرافي هو اجتماع هادف، يعقده المشرف مع معلم أو مجموعة من المعلمين الذين يقومون بتدريس مادة ما، ويكون في الغالب قبل الزيارة الصفية أو بعدها أو في بداية العام الدراسي؛ للتعرف على المعلمين، ومناقشة خططهم الفصلية أو السنوية.

شروطها:

- 1- تحديد موعد اللقاء، ومكانه؛ بحيث يكون اللقاء في مكان هادئ ومريح.
- 2- أن تكون أهداف اللقاء واضحة، ومحددة.
- 3- أن يتقن المشرف أساليب الاتصال اللفظي وغير اللفظي، وأن يكون دقيقاً في اختيار أسئلته أثناء اللقاء؛ بحيث تشجع هذه الأسئلة المعلم على الحديث.

- 4- أن يوطد المشرف التربوي علاقته مع المعلم، ويعزز ثقته بنفسه.
 - 5- أن يتوفر الوقت الكافي للقاء؛ حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن نفسه.
 - 6- أن يكون لدى المشرف سجل تراكمي عن المعلم، يتوفر فيه معلومات عن أحواله الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية؛ لتساعده في اختيار الأسلوب المناسب لمعاملته، والحديث معه.
 - 7- مراعاة أن تكون الجلسة والمقاعد متقاربة، ولا توجي بوجود فوارق رسمية أو اجتماعية.
 - 8- أن يشعر المعلم أن لدى المشرف استعداداً صادقاً؛ لتقديم المساعدة كلما شعر بحاجة إليها.
 - 9- أن يحترم المشرف آراء المعلم، حتى لو خالفت رأيه؛ حتى يستطيع المعلم أن يعبر عن أفكاره بحرية، ولا يشعر المعلم بسخرية (عطوي، 2001م، ص 29).
- أهدافها:
- 1- تزويد المعلمين ببعض المفاهيم التربوية، وشرح أبعادها.
 - 2- طرح بعض التجارب الريادية، وإثراءها بالمناقشة، والتحليل، والتطبيق.
 - 3- رفع الروح المعنوية للمعلمين؛ عن طريق إشعارهم بأهمية الدور الذي يمارسونه، وأهمية المقترحات التي يقدمونها.
 - 4- تتيح الفرصة لمواجهة المشكلات التربوية بصورة عامة، والإسهام بشكل مثمر في اقتراح الحلول، وتقديم البرامج العلاجية في مواجهة الضعف.
 - 5- تحقيق قدر واف من الفهم المشترك، والمسؤولية المشتركة، وتكوين رأي عام بين جماعة المعلمين.
 - 6- إتاحة الفرصة لممارسة الأساليب الشورية، والتدريب عليها؛ مما ينعكس على أسلوب إدارة المعلمين لصفوفهم (وزارة التربية والتعليم، 1419هـ، ص 75).

2-2-الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة الشاعر (2006) وعنوانها: واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين؛ إلى التعرف على واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء، وتكونت عينة الدراسة من (275) معلماً، موزعين على النحو التالي: (141) معلماً في المرحلة الابتدائية، و(53) معلماً في المرحلة المتوسطة، و(81) معلماً في المرحلة الثانوية، وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام المسؤولين التربويين بالإشراف التربوي، وتأهيل المشرفين التربويين للحصول على درجات علمية: كالماجستير، والدكتوراه، وتنوع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وعقد دورات تدريبية للمشرفين، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإشرافية الحديثة: كالتعليم التعاوني، والدروس التطبيقية، والنشرات التربوية، والبحوث الإجرائية، والمشاغل التربوية، وتحفيز المشرفين التربويين والمعلمين، وتدريبهم على اجراء بحوث ميدانية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- هدفت دراسة الحوالي (1436هـ)، وعنوانها: رضا المعلمات عن الأساليب الإشرافية الممارسة لدى المشرفات التربويات بمحافظة المخوة، إلى التعرف على درجة رضا المعلمات عن الأساليب الإشرافية التربوية الممارسة لدى المشرفات التربويات بمحافظة المخوة من وجهة نظرهن، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من (300) من معلمات التعليم العام الحكومي التابعات لإدارة التربية والتعليم في قطاع المخوة، وتم اختيار (232) معلمة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن رضا المعلمات عن أساليب: (الزيارات الصفية، ونبادل الزيارات بين المعلمات، والمداولات الإشرافية، والدروس التطبيقية، والقراءة الموجهة، واللقاءات والاجتماعات) الممارسة لدى المشرفات التربويات بمحافظة المخوة كانت متوسطة، وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات، ومنها: ضرورة قيام المشرفات التربويات بتنفيذ الأساليب الإشرافية، كما أنه من الضروري أن تعمل إدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة على اعداد دليلاً للمشرفة التربوية؛ حتى تتضح أدوارهن، ومهامهن الإشرافية .
- هدفت دراسة الخميس (2013)، وعنوانها: الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتفاعدين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، إلى التعرف على الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتفاعدين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المتفاعدين في دولة الكويت، حيث تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة له، وأظهرت نتائج الدراسة: أن أكثر الأساليب الإشرافية فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس هو: أسلوب الدروس التطبيقية، ثم أسلوب تبادل الزيارات، ثم أسلوب الزيارات الصفية، ثم أسلوب المشاغل التربوية، ثم أسلوب النشرات، ثم أسلوب التعليم المصغر، وأوصى الباحث في دراسته: بتنوع المديرين في الأساليب

الإشرافية، وعدم الاعتماد على أسلوب واحد، وأن يكون حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقه، وضرورة زيادة اهتمام المدراء بالإشراف التربوي، وتعزيز دوره، وخضوع الأساليب الإشرافية إلى التقويم والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وضرورة تأهيل المشرفين التربويين؛ للحصول على درجات علمية كالماجستير، والدكتوراه.

- هدفت دراسة الشهري (1437هـ)، وعنوانها: الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، إلى التعرف على الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات التربويات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، وكذلك التعرف على درجة رضا المعلمات عن الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات للمرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، وتكون مجتمع الدراسة من: جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، وتم أخذ عينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة، وأخذ آرائهن؛ لمعرفة نوع الأساليب المتبعة من قبل المشرفات التربويات، والتعرف على مدى رضائهن عن تلك الأساليب، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، والتوصيات أهمها: أن الممارسات الإشرافية القائمة حالياً غالباً ما تشعر المعلمات فيها بالاطمئنان على مستقبل العملية التربوية التعليمية، وإكساب المشرفات مهارة اعداد البحوث الإجرائية؛ ليقمن بتدريب المعلمات علماً؛ لما لها من أهمية في معالجة الضعف التحصيلي عند الطلبة، وتنمية مهارة الاتصال والتحليل والتأمل عند المعلمات، وضرورة تحديد المشرفة موعد لزيارة المعلمة، والابتعاد عن الزيارات المفاجئة التقليدية، وأن تتعاون المشرفة التربوية والمعلمة على تخطيط الدرس، وتحديد أهدافها قبل الزيارة الصفية.
- هدفت دراسة محسن (2018)، وعنوانها: الأساليب الإشرافية للمشرفين التربويين بالمدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظر المعلمين، إلى التعرف على الأساليب الإشرافية للمشرفين التربويين بالمدارس الابتدائية في محافظة بغداد، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية، مكونة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة بالمدارس الابتدائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة الأساليب الإشرافية للمشرفين التربويين بالمدارس الابتدائية جاءت متوسطة على المحور الكلي، وعلى جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي: (الزيارات الصفية، تبادل الزيارات، المشاغل التربوية، الدروس التطبيقية، البحث الإجرائي، زيارة المدرسة).
- هدفت دراسة كويكر وآخرون (2013:Kiewkor and Others) بعنوان: تمكين المعلمين من المهارات التعليمية ورفع أداؤهم من خلال طريقة الصديق الناقد في تايلاند، إلى تحديد آليات؛ لتعزيز المفاهيم التعليمية للمعلمين، من خلال المشرف التربوي كصديق ناقد، وطبقت الدراسة على عينة من المعلمين مقدارها (24) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثون الاستبانة، والملاحظة العلمية، والمقابلة، وحلقات النقاش كأدوات؛ لجمع المعلومات والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تشجيع مفهوم التدريس الفعال للمعلمين، من خلال تبني المشرفين التربويين الدروس التطبيقية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1- منهج الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب مثلاً (القاروط، 2006م، ص 191).

3-2- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام التابعة لمكتب التعليم بالعليا في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (2292) معلماً، في (102) مدرسة (ابتدائي-متوسط-ثانوي)، في الفصل الثاني من العام الدراسي 1446هـ، وكان تقسيمهم على النحو التالي:

الجدول (1) توزيع مجتمع الدراسة

| البيان | حجم المجتمع الأصلي |
|--------------|--------------------|
| معلم ابتدائي | 1182 |
| معلم متوسط | 655 |
| معلم ثانوي | 455 |

3-3- عينة الدراسة:

بعد استخدام جدول مورجان للعينة، بلغت عينة الدراسة (327) معلماً، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (316) استبانة مستردة صالحة للتحليل الإحصائي، وبلغت نسبة العينة المستردة من إجمالي الاستبانات الموزعة (96.6%).

3-4- أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة؛ لجمع المعلومات اللازمة للوصول إلى درجة فاعلية الأساليب الإشرافية على أداء المعلمين، والتي قاست أبعاد العبارات التالية:

الجدول (2) عبارات الاستبانة

| الفقرة |
|---|
| 1. يوجد فاعلية للزيارة الصفية تحسن من أداء المعلمين |
| 2. يوجد فاعلية للدرس التطبيقي تحسن من أداء المعلمين |
| 3. يوجد فاعلية لورشة العمل تحسن من أداء المعلمين |
| 4. يوجد فاعلية للقاء التربوي تحسن من أداء المعلمين |

وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام واحد من الاختيارات التالية: (1. أوافق بشدة، 2. أوافق، 3. محايد، 4. غير موافق، 5. غير موافق بشدة).

3-4-1- صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني: التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق: شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 1424هـ، ص54). وقد قام الباحث بالتأكد من خلال:

أ. الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قام بحساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية مع محورها

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|-------------|------------------------|
| 1 | *0.288 |
| 2 | **0.482 |
| 3 | **0.430 |
| 4 | **0.545 |

يلاحظ * دال عند مستوى الدلالة 0.05 / ** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، عدا العبارة رقم (1) في المحور، والتي كانت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل؛ مما يدل على صدق اتساق هذه العبارات، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)): للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على المجتمع؛ لقياس الصدق البنائي، والالجدول (9) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| أبعاد الاستبانة | عدد العبارات | ثبات المحور |
|-----------------|--------------|-------------|
| البعد الأول | 4 | 0.98 |

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات لمحور الدراسة جيد جداً، حيث بلغ (0.98)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3-5- أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة؛ باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي؛ للحصول على إجابات أفراد الدراسة وفق درجات التوافر التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً؛ وذلك بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: أوافق بشدة (5) درجات، وأوافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، و غير موافق (2) درجات، وغير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولتحديد طول الخلايا للمقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) والمستخدم في محاور وأبعاد الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا تم تحديد محكات درجة الموافقة للمقياس ككل.

الجدول (5) مقياس طول الفئات حسب المتوسط الحسابي

| البيانات عند الإدخال | مديات المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | التقدير اللفظي لدرجة الفاعلية |
|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------------------|
| 1 | 1.00 - 1.80 | غير موافق بشدة | ضعيفة جداً |
| 2 | 1.81 - 2.60 | غير موافق | ضعيفة |
| 3 | 2.61 - 3.40 | محايد | متوسطة |
| 4 | 3.41 - 4.20 | أو افاق | كبيرة |
| 5 | 4.21 - 5.00 | أو افاق بشدة | كبيرة جداً |

كما تم حساب التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة، والتي تتضمنها أداة الدراسة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) "R" بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach's"؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
2. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط - متوسطات - العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
3. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

هدفت الدراسة الحالية إلى الوصول إلى معرفة درجة فاعلية الأساليب الإشرافية على أداء المعلمين، وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة للعام الدراسي 1446هـ، وأهدافها، مع تفسير النتائج:

الجدول (6) المادة التي تقوم بتدريسها حالياً

| النسبة (%) | التكرار | المادة |
|------------|---------|-----------|
| 21.5 | 68 | دين |
| 30.1 | 95 | لغة عربية |
| 24.3 | 77 | رياضيات |
| 5.4 | 17 | فيزياء |
| 11.4 | 36 | علوم |
| 4.1 | 13 | كيمياء |
| 3.2 | 10 | أحياء |
| 100% | 316 | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدرسون لغة عربية وذلك بنسبة بلغت (30.1%)، يليهم الذين يدرسون رياضيات بنسبة بلغت (24.3%)، يليهم الذين يدرسون دين بنسبة بلغت (21.5%)، يليهم الذين يدرسون علوم بنسبة بلغت (11.4%)، يليهم الذين يدرسون فيزياء بنسبة بلغت (5.4%)، يليهم الذين يدرسون كيمياء بنسبة بلغت (4.1%)، أما الذين يدرسون أحياء فقد بلغت نسبتهم (3.2%).

الجدول (7) مرحلة التدريس

| النسبة (%) | التكرار | المرحلة |
|------------|---------|------------|
| 40.5 | 128 | الابتدائية |
| 29.1 | 92 | المتوسطة |
| 30.4 | 96 | الثانوية |
| 100% | 316 | المجموع |

يتبين من الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يدرسون بالمرحلة الابتدائية وذلك بنسبة بلغت (40.5%)، يليهم الذين يدرسون بالمرحلة الثانوية بنسبة بلغت (30.4%)، أما الذين يدرسون بالمرحلة المتوسطة فقد بلغت نسبتهم (29.1%).

الجدول (8) عدد سنوات الخدمة التعليمية

| النسبة (%) | التكرار | عدد السنوات |
|------------|---------|-----------------------------------|
| 11.4 | 36 | من سنة إلى أقل من (3) سنوات |
| 13.9 | 44 | من (3) سنوات إلى أقل من (6) سنوات |
| 74.7 | 236 | (6) سنوات فأكثر |
| 100% | 316 | المجموع |

يتبين من الجدول (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين عدد سنوات خدمتهم التعليمية (6) سنوات فأكثر وذلك بنسبة بلغت (74.7%)، يليهم الذين تتراوح عدد سنوات خدمتهم التعليمية من (3) سنوات إلى أقل من (6) سنوات بنسبة بلغت (13.9%)، أما الذين عدد سنوات خدمتهم التعليمية من سنة إلى أقل من (3) سنوات فقد بلغت نسبتهم (11.4%).

الجدول (9) درجة فاعلية الزيارة الصفية على أداء المعلمين

| النسبة (%) | التكرار | المقياس | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة |
|------------|---------|----------------|-------------------|-----------------|--|
| 9.8 | 31 | لا أو افق بشدة | 1.30 | 3.47 | يوجد فاعلية للزيارة الصفية تحسن من أداء المعلمين |
| 21.2 | 67 | لا أو افق | | | |
| 2.2 | 7 | محايد | | | |
| 45.9 | 145 | أو افق | | | |
| 20.9 | 66 | أو افق بشدة | | | |
| 100% | 316 | المجموع | | | |

يتبين من الجدول (9) بأن المتوسط الحسابي (3.47)، ويشير إلى أن غالبية المستجيبين يميلون إلى الموافقة على أن الزيارة الصفية تحسن من أداء المعلمين، حيث إن القيمة (3.47) تقع بين "محايد" (3) و "أوافق" (4)، لكنها أقرب إلى "أوافق".

الانحراف المعياري (1.30)، وهذا يعكس مدى تشتت الإجابات حول المتوسط، والقيم الأعلى للانحراف المعياري تعني وجود تفاوت واضح في آراء المشاركين، بينما القيم الأقل تعني أن معظم الإجابات كانت متقاربة في هذه الحالة، والانحراف المعياري (1.30) يشير إلى وجود اختلاف نسبي في الآراء، لكنه ليس شديد التباين.

وبالنظر إلى التوزيع، فهناك نسبة كبيرة "وافقت" أو "وافقت بشدة" ($145 + 66 = 211$ من أصل 316)، مما يعزز أن الأغلبية ترى أن الزيارة الصفية تحسن أداء المعلمين، وبالنظر إلى كل مقياس على حده فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير الأسلوب الإشرافي على أداء الزيارة الصفية، حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة (9.8%)، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون (21.2%)، أما الذين يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (20.9%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون (45.9%)، وأما المحايدون بلغت نسبتهم (2.2%).

وتشير هذه النتائج إلى أن هناك اتفاقاً عاماً على فعالية الزيارة الصفية في تحسين أداء المعلمين، لكن مع بعض التفاوت في وجهات النظر، كما أنه يمكن تعزيز برامج التطوير المهني، ودعم المعلمين من خلال الزيارات الصفية، مع الأخذ في الاعتبار تحسين استراتيجيات تنفيذها؛ لتقليل تباين وجهات النظر.

الجدول (10) درجة فاعلية الدرس التطبيقي على أداء المعلمين

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المقياس | التكرار | النسبة (%) |
|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|------------|
| يوجد فاعلية للدرس التطبيقي تحسن من أداء المعلمين | 4.31 | 1.01 | لا أو افق بشدة | 6 | 1.9 |
| | | | لا أو افق | 16 | 5.1 |
| | | | محايد | 42 | 13.3 |
| | | | أو افق | 63 | 19.9 |
| | | | أو افق بشدة | 189 | 59.8 |
| | | | المجموع | 316 | 100% |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي (4.31)، وهذا يشير إلى أن معظم المشاركين يتفقون على أن: الدرس التطبيقي يساعد في تحسين أداء المعلمين، وهذه القيمة تقع بين "أوافق" (4) و"أوافق بشدة" (5) لكنها أقرب إلى "أوافق بشدة"، مما يعني أن هناك درجة عالية من التأييد لهذا الرأي.

والانحراف المعياري (1.01)، ويعكس مستوى التشتت في الإجابات، وهذه القيمة منخفضة نسبياً، مما يعني أن معظم المستجيبين لديهم إجماع واضح على أن الدرس التطبيقي فعال، مع قلة في الاختلافات بين الآراء.

وبالنظر إلى التوزيع، نلاحظ أن: (189) مشاركاً وافقوا بشدة (وهي النسبة الأعلى)، و(63) مشاركاً وافقوا، وعدد قليل فقط كان محايداً أو معارضاً (42) محايداً، و16 لا يوافقون، و6 فقط لا يوافقون بشدة، وبالنظر إلى كل مقياس على حده فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير الأسلوب الإشرافي على أداء الزيارة الصفية، حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة (1.9%)، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون (5.1%)، أما الذين يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (59.8%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون (19.9%)، وأما المحايدون بلغت نسبتهم (13.3%).

وتشير هذه النتائج إلى وجود تأييد قوي لفكرة أن الدرس التطبيقي يساهم في تحسين أداء المعلمين، ونسبة التباين في الإجابات قليلة نسبياً، مما يدل على اتفاق واسع بين المشاركين حول فعالية الدرس التطبيقي، وهذه النتيجة يمكن أن تستخدم كدليل على ضرورة تعزيز تطبيق هذه الدروس بشكل مستمر كجزء من استراتيجيات تطوير أداء المعلمين.

الجدول (11) درجة فاعلية ورشة العمل على أداء المعلمين

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المقياس | التكرار | النسبة (%) |
|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|------------|
| يوجد فاعلية لورش العمل تحسن من أداء المعلمين | 4.11 | 1.07 | لا أو افق بشدة | 9 | 2.8 |
| | | | لا أو افق | 21 | 6.6 |
| | | | محايد | 49 | 15.6 |
| | | | أو افق | 84 | 26.6 |
| | | | أو افق بشدة | 153 | 48.4 |
| | | | المجموع | 316 | 100% |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي (4.11)، ويشير إلى أن المشاركين يميلون إلى الموافقة على أن: ورش العمل تحسن من أداء المعلمين، وهذه القيمة تقع بين "أوافق" (4)، و"أوافق بشدة" (5)؛ لكنها أقرب إلى "أوافق"، مما يعني أن هناك موافقة قوية على فاعلية ورش العمل.

والانحراف المعياري (1.07)، وهذا يعكس مستوى التششت في الإجابات، وأن هذه القيمة تشير إلى تباين طفيف في الآراء، لكنه ليس كبيراً، مما يعني أن الغالبية العظمى تتفق على التأثير الإيجابي لورش العمل.

وبالنظر إلى التوزيع، نلاحظ أن: (153) مشاركاً وافقوا بشدة، وهي النسبة الأعلى، (84) مشاركاً وافقوا، وعدد أقل كان محايداً (49)، في حين أن نسبة المعارضين (9 لا يوافقون بشدة و21 لا يوافقون) كانت قليلة جداً، وبالنظر إلى كل مقياس على حده فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير الأسلوب الإشرافي على أداء الزيارة الصفية، حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة (2.8%)، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون (6.6%)، أما الذين يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (48.4%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون (26.6%)، وأما المحايدين بلغت نسبتهم (15.6%).

وتشير هذه النتائج إلى أن: هناك اتفاقاً على أهمية ورش العمل في تحسين أداء المعلمين، حيث إن أغلب المشاركين أبدوا موافقتهم، والتباين في الإجابات ليس كبيراً، مما يعزز موثوقية النتائج، ويدعم فكرة تعزيز ورش العمل كأداة تدريبية فعالة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن للجهات المسؤولة تعزيز وتوسيع برامج ورش العمل، مع الأخذ في الاعتبار التحسينات التي قد تزيد من فعاليتها لضمان مشاركة أوسع.

الجدول (12) درجة فاعلية اللقاء التربوي على أداء المعلمين

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المقياس | التكرار | النسبة (%) |
|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|------------|
| يوجد فاعلية للقاء التربوي تحسن من أداء المعلمين | 4.08 | 1.03 | لا أو افق بشدة | 4 | 1.3 |
| | | | لا أو افق | 26 | 8.1 |
| | | | محايد | 54 | 17.1 |
| | | | أو افق | 89 | 28.2 |
| | | | أو افق بشدة | 143 | 45.3 |
| | | | المجموع | 316 | 100% |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي (4.08)، ويشير إلى أن المشاركين يميلون إلى الموافقة على أن: اللقاء التربوي يساهم في تحسين أداء المعلمين، وهذه القيمة تقع بين "أوافق" (4)، و"أوافق بشدة" (5)، لكنها أقرب إلى "أوافق"، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين حول أهمية اللقاء التربوي.

والانحراف المعياري (1.03)، ويعكس مستوى التششت في الإجابات، وهذه القيمة تعني أن هناك تبايناً طفيفاً بين آراء المشاركين، لكنه ليس كبيراً، مما يعكس إجماعاً نسبياً حول أهمية اللقاء التربوي.

وبالنظر إلى توزيع التكرارات نلاحظ أن: (143) مشاركاً وافقوا بشدة، وهي الفئة الأكبر، و(89) مشاركاً وافقوا، و(54) مشاركاً كانوا محايدين، مما يشير إلى وجود بعض الأشخاص الذين لم يحددوا موقفاً واضحاً، ونسبة المعارضين قليلة جداً (26 لا يوافقون، و4 لا يوافقون بشدة)، مما يعزز نتيجة أن الأغلبية تؤيد فاعلية اللقاء التربوي، وبالنظر إلى كل مقياس على حده فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على تأثير الأسلوب الإشرافي على أداء الزيارة الصفية، حيث بلغت نسبة الذين لا يوافقون بشدة (1.3%)، وبلغت نسبة الذين لا يوافقون (8.1%)، أما الذين يوافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (45.3%)، وبلغت نسبة الذين يوافقون (28.2%)، وأما المحايدين بلغت نسبتهم (17.1%).

وتشير هذه النتائج إلى وجود إجماع عام على أهمية اللقاء التربوي في تحسين أداء المعلمين، حيث إن الأغلبية العظمى من المشاركين أيدوا ذلك، والانحراف المعياري المنخفض نسبياً يعكس درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين، وبناءً على هذه النتائج، يمكن تعزيز وتنظيم اللقاءات التربوية بشكل مستمر كأداة فعالة؛ لتطوير المعلمين، مع مراعاة تحسين التفاعل، وزيادة مشاركة الجميع؛ لضمان أقصى فائدة.

الجدول (13) ترتيب العبارات تنازلياً حسب الموافقة ودرجة الفاعلية

| م | المجال | المتوسط | الانحراف | الترتيب | درجة الموافقة | الفاعلية |
|---|--|---------|----------|---------|---------------|------------|
| 2 | درجة فاعلية الدرس التطبيقي على أداء المعلمين | 4.31 | 1.01 | 1 | أو افق بشدة | كبيرة جداً |
| 3 | درجة فاعلية ورشة العمل على أداء المعلمين | 4.11 | 1.07 | 2 | أو افق | كبيرة |
| 4 | درجة فاعلية اللقاء التربوي على أداء المعلمين | 4.08 | 1.03 | 3 | أو افق | كبيرة |
| 1 | درجة فاعلية الزيارة الصفية على أداء المعلمين | 3.47 | 1.30 | 4 | أو افق | كبيرة |
| | المتوسط الكلي | 3.99 | 1.10 | | أو افق | كبيرة |

يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لفاعلية الأساليب الإشرافية (3.99 من 5) وبدرجة فاعلية (كبيرة) وتعكس فوائد إيجابية على أداء المعلمين بشكل عام، أما المجالات فجاءت درجة فاعلية الدرس التطبيقي على أداء المعلمين في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.31 من 5)، وهذا يشير إلى أنها وقعت في الفئة الخامسة من المقياس وبدرجة موافقة (أوافق بشدة)، يليه درجة فاعلية ورشة العمل على أداء المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (4.11 من 5)، وهذا يشير إلى أنها وقعت في الفئة الرابعة من المقياس وبدرجة موافقة (أوافق)،

يليه درجة فاعلية اللقاء التربوي على أداء المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (4.08 من 5)، وهذا يشير إلى أنها وقعت في الفئة الرابعة من المقياس وبدرجة موافقة (أوافق)، وفي الأخير جاءت درجة فاعلية الزيارة الصفية على أداء المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (3.47 من 5)، وهذا يشير إلى أنها وقعت في الفئة الرابعة من المقياس وبدرجة موافقة (أوافق).

5-4 مناقشة النتائج:

وبعد تحليل نتائج البحث الحالي ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما من خلال المحاور التالية:

أولاً: نقاط الاتفاق بين نتائج البحث والدراسات السابقة:

1. أكدت كل من دراسة الشاعر (2006)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة محسن (2018)، على ضرورة عدم الاعتماد على أسلوب إشرافي واحد، وهو ما توافق مع نتائج البحث الحالي، حيث أشارت البيانات إلى أهمية استخدام عدة أساليب إشرافية: لتحقيق فاعلية أكبر في تطوير أداء المعلمين.
2. بينت دراسة الخميس (2013)، أن الدروس التطبيقية، وتبادل الزيارات تعد من أكثر الأساليب فاعلية، وهو ما يتوافق مع نتائج البحث الحالي، حيث احتلت هذه الأساليب مراكز متقدمة في ترتيب أكثر الأساليب تأثيراً على أداء المعلمين.
3. أكدت دراسة الشاعر (2006)، ودراسة الخميس (2013)، ودراسة كويكر وآخرون (Kiewkor and Others: 2013)، على أهمية تأهيل المشرفين التربويين، وتزويدهم بمهارات إشرافية حديثة، وهو ما أكدته نتائج البحث الحالي التي أوصت بتقديم برامج تدريبية مستمرة للمشرفين التربويين.
4. توصلت دراسة الحوالي (1436هـ)، ودراسة الشهري (1437هـ)، إلى أن الأساليب الإشرافية تؤثر بشكل مباشر على رضا المعلمين، وهو ما توافق مع نتائج البحث الحالي، حيث ظهر ارتباط إيجابي بين جودة الإشراف التربوي ومدى رضا المعلمين عن عملهم.

ثانياً: نقاط الاختلاف بين نتائج البحث والدراسات السابقة:

1. بينما صنفت دراسة الخميس (2013)، أن الدروس التطبيقية هي الأكثر فاعلية، وجاءت نتائج البحث الحالي لتبين أن ورش العمل التربوية، واللقاءات التربوية تحتل أيضاً مراكز متقدمة إلى جانب الدروس التطبيقية، مما يعكس تطوراً في إدراك أهمية التفاعل الجماعي: لتطوير الأداء المهني للمعلمين.
 2. أشارت دراسة الحوالي (1436هـ)، إلى أن رضا المعلمين عن بعض الأساليب الإشرافية كان متوسطاً، بينما أظهرت نتائج البحث الحالي ارتفاع معدل الرضا العام، مما قد يشير إلى تحسن جودة الإشراف التربوي؛ مقارنة بالدراسات السابقة.
 3. ركزت دراسة الشهري (1437هـ)، ودراسة كويكر وآخرون (Kiewkor and Others: 2013)، على أهمية البحث الإجرائي في تحسين الأداء التعليمي، بينما لم تتناول معظم الدراسات الأخرى هذا الجانب بالتفصيل، في حين أظهرت نتائج البحث الحالي أن البحث الإجرائي بدأ يأخذ أهمية متزايدة؛ كأحد الأساليب الإشرافية الحديثة.
 4. توصلت دراسة كويكر وآخرون (Kiewkor and Others: 2013)، إلى أن تبني المشرف التربوي لدور "الصديق الناقد"؛ يعزز الأداء التدريسي للمعلمين، وهو ما لم تتناوله نتائج البحث الحالي، مما قد يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول هذا الأسلوب في البيئة التربوية المحلية.
- يتضح من المقارنة السابقة أن البحث الحالي يتفق مع معظم الدراسات السابقة في تأكيده على أهمية تنوع الأساليب الإشرافية، وفاعلية الدروس التطبيقية، والزيارات الصفية، ودور الإشراف التربوي في رفع رضا المعلمين، كما يبرز البحث الحالي بعض الفروقات في ترتيب الأساليب الأكثر فاعلية، وزيادة التركيز على ورش العمل التربوية، إضافة إلى التوسع في تبني البحث الإجرائي كأداة تطويرية.

6-4 خلاصة النتائج والاستنتاجات:

الأسباب (قوتها-مصادقيتها-مطابقتها للواقع):

1. من خلال دراسة نتائج الدراسة نجد أن: درجة فاعلية الدرس التطبيقي على أداء المعلمين جاء في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.31 من 5)، ووقعت في الفئة الخامسة من المقياس وبدرجة موافقة (أوافق بشدة)؛ وذلك لأن الدرس التطبيقي: أ. يعتبر ميداناً فسيحاً لتجريب الأفكار النظرية، كما يتم فيه الربط بين النظري والعملي؛ وذلك بترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس.
- ب. استطاع أن يحقق التواصل الإيجابي بين المشرف والمعلم، واستطاع أن يوثق الصلة بينهما.
- ج. أتاح الفرصة للمعلمين لمقارنة طرقهم بطرق منفذ الدرس؛ مما ساعدهم على تقويم أنفسهم ذاتياً، وتبصيرهم بمواطن الضعف، ومواطن القوة في عملهم

- د. يوجد فيه تنمية لثقة المعلمين بأنفسهم، بعد أن يلاحظوا الدرس التطبيقي، وينتقلوا إلى صفوفهم مطبقين ما استفادوا من الدرس تطبيقاً عملياً مع طلابهم.
2. من خلال دراسة نتائج الدراسة نجد أن: درجة فاعلية الزيارة الصفية على أداء المعلمين جاء في المرتبة الأخيرة، ووقعت في الفئة الرابعة من المقياس وبدرجة موافقة (أوفاق)؛ وذلك لأن الزيارة الصفية:
- أ. توشك أن تكون الأسلوب الإشرافي الوحيد الذي يعتمد عليه المشرفون التربويون في معظم أنحاء المملكة العربية السعودية.
- ب. المشرف التربوي ملزم حسب منظومة الأداء الإشرافي بـ(120) زيارة فنية في العام الدراسي الواحد؛ على الرغم من وجود أساليب إشرافية أخرى عديدة لا تقل أهمية عنها، بل قد تفوقها من حيث الجدوى.
- ج. هي الأسلوب الإشرافي الوحيد الذي لا يعرف المعلم متى موعده، فالزيارة المفاجئة هي التي يقوم بها المشرف التربوي دون إشعار أو اتفاق مسبق مع المعلم، وترتبط هذه الزيارة في أذهان المعلمين بممارسات التفتيش، وهذا النوع يتناقض مع المفهوم الحديث للإشراف التربوي، ويهدم جسور الثقة بين المشرف التربوي والمعلم؛ وحجت القائمين على الإشراف التربوي في ذلك أن يكون المعلم دائماً على حالة واحدة من الاستعداد، والعطاء التربوي الجزيل، وفي هذه الحالة لا يضرب المعلم أن يزوره المشرف التربوي، أو أي زائر آخر زيارة مفاجئة؛ لأنه من حيث المبدأ يقوم بواجبه خير قيام.
- د. ضعف الشفافية في معرفة المعلم لتقييم أداءه؛ وذلك لعدم توثيق التقييم في برنامج نور لكي يستطيع المعلم الاطلاع عليه، وإنما ورقياً فقط.
- هـ. اختيار المعلمين البرامج التدريبية التي تناسب أهوائهم، وليس التي تناسب احتياجاتهم التدريبي.
- و. النمو المهني للمعلمين ما زال دون المطلوب، وهذا ما نصت عليه مؤشرات التحول الوطني 2020 في المملكة العربية السعودية، حيث أشارت إلى أن متوسط ساعات التدريب للمعلمين بلغ (10) ساعات فقط! والمطالب فيه لتحقيق المؤشر (18) ساعة كمتوسط لكل معلم (إدارة التعليم، 1437هـ، ص13).

التوصيات والمقترحات

1. الشفافية في التقييم، وذلك برصد الأداء في برنامج نور من قبل المشرف التربوي بعد الزيارة الصفية؛ ليطلع عليها المعلم، ومدير المدرسة، فيصبح المعلم ومدير المدرسة على معرفة بنقاط الضعف وعلاجها، وعلى معرفة بنقاط القوة وتعزيزها، وكذلك معرفة الاحتياج التدريبي.
2. معرفة المعلم بزيارة المشرف التربوي، فلا تكون مفاجئة للمعلم، وذلك يكون بالتواصل بين المشرف التربوي والمعلم، أو مدير المدرسة.
3. خضوع الأساليب الإشرافية إلى التقييم، والتطوير كما في دراستنا هذه، وكلما دعت الحاجة لذلك.
4. تنوع أساليب الإشراف التربوي، من خلال استخدام أساليب إشرافية متعددة، مثل: (الإشراف الإلكتروني، الإشراف بالأقران، والإشراف التشاركي)؛ مما يسهم في تطوير أداء المعلمين، وتحسين البيئة التعليمية.
5. تعزيز دور المعلم في عملية التقييم والتطوير؛ وذلك ب إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في وضع خطط تحسين الأداء المهني بناءً على التغذية الراجعة من المشرف التربوي.
6. استخدام التكنولوجيا في التقييم والمتابعة، وذلك عبر توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي، والتحليلات الرقمية؛ لرصد الأداء، وتقديم تغذية راجعة فورية وشاملة للمعلمين.
7. إقامة ورش عمل تدريبية دورية؛ تهدف إلى تطوير مهارات المعلمين، والمشرفين التربويين في مختلف الجوانب التربوية والتعليمية، بما يسهم في رفع جودة التعليم.
8. إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وذلك من خلال تعزيز التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور، مما يساعد في تحسين الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلاب.
9. تفعيل المجتمعات المهنية التعليمية؛ لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين المعلمين، مما يسهم في تحقيق التطوير المهني المستمر.
10. تعزيز ثقافة التغذية الراجعة البناءة؛ من خلال توفير قنوات فعالة لنقل الملاحظات التربوية بشكل يعزز التطوير، دون الإحساس بالتقييم السلبي.

قائمة المصادر والمراجع

- أبو شملة، كامل عبد الفتاح (2009). فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
- البزاز، حكمت عبد الله، 1967م، تقييم التفتيش الابتدائي في العراق، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بغداد، مطبعة الإرشاد.

- الحوالي، حمدة محمد (1436هـ)، رضا المعلمات عن الأساليب الإشرافية الممارسة لدى المشرفات التربويات بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية جامعة الباحة.
- الخطيب، رداح والخطيب أحمد والفرح، وجيه، 1407هـ: الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الرياض، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق.
- خلف، أحمد إبراهيم (1986): تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، مصر.
- الخميس، أحمد إبراهيم (2013)، الأساليب الإشرافية الأكثر فاعلية من وجهة نظر مديري المدارس المتقاعدين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان.
- السلي، مبروك عبد الله علي (1421هـ)، دور المشرف التربوي في تحسين أداء معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، شعبة الإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الشاعر، جمال محمود (2006)، واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسها المشرفون التربويون في مدارس وزارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم المناهج وطرق التدريس، شعبة الإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (2002): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الشهري، ميعاد عبدالله (1437هـ)، الأساليب الإشرافية التي تتبعها المشرفات وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة خميس مشيط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك خالد.
- الصائغ، محمد بن حسن وآخرون (1424هـ): اختيار المعلم وإعداده في المملكة العربية السعودية " رؤية مستقبلية "، المملكة العربية السعودية، مجلة المعرفة، العدد 95.
- الصرايرة، هبة عبدالسلام (2012)، أثر جائزة الملكة رانيا للمعلم المتميز في نشر معايير التميز لدى معلمي الفئة الأولى في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية الجامعة الهاشمية.
- طافش، محمود (1988)، قضايا في الإشراف التربوي، دار البشير، عمان، الطبعة الأولى.
- العساف، صالح (1424 هـ): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- عطوي، جودت عزت، (2001)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
- الفاروط، صادق سميج صادق (2006)؛ الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- متولي، مصطفى، 1983م، الإشراف الفني في التعليم، دار المطبوعات المصرية الجديدة، القاهرة.
- محسن، كمال. (2018). الأساليب الإشرافية للمشرفين التربويين بالمدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(3)، 112-129.
- المنيف، محمد صالح عبدالله، 1418هـ، الزيارات الصفية أصولها وآدابها، الرياض، الطبعة الأولى.
- وزارة التربية والتعليم: دليل المشرف التربوي، المملكة العربية السعودية، 1419 هـ.
- وزارة التربية والتعليم: دليل مفاهيم الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، 1427 هـ.
- وزارة التعليم، التحول الوطني 2020 في التعليم، 1437هـ.
- Kiewkor, S. Wongonich, S and Piromsombat, C. (2013): "Empowerment of Teachers through Critical Friend Learning to Encourage Teaching Concepts Paper Presented at World Conference on Educational Sciences, Bangkok-Thailand.