

تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية
(من وجهة نظر الخبراء التربويين)

د. ندى مقبل عايض الحربي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد

كلية التربية، جامعة الملك خالد

المستخلص: سعت الدراسة للوصول إلى كَيْفِيَّة تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظر الخبراء التربويين)، وذلك من خلال تحديد مراحل ومُتطلّبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم (من وجهة نظر الخبراء التربويين). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة المكتبية من خلال الاطّلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثل في الإشراف التربوي الداعم للتعليم، كما استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي للتعرف على كيفية إمكانية تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم (من وجهة نظر الخبراء التربويين)، وقد طُبِّقت الدراسة استبانةً على عينة من (الخبراء) أعضاء هيئة التدريس في (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية (ععرع)، وعددٍ من القيادات في إدارات التعليم بمدينة (الرياض، وجدة، وأبها، وععرع). وتوصّلت الدراسة إلى: تحديد ثلاث مراحل لتطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم؛ المرحلة الأولى: تحديد احتياجات الطلاب التعليمية، المرحلة الثانية: التطوير المهني للمعلم، المرحلة الثالثة: تقويم تَعَلُّم الطلاب. كما توصّلت الدراسة إلى وجود عددٍ من مُتطلّبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم، أهمها مشاركة المستفيد (مثل: أولياء الأمور، وأرباب العمل) في الإدلاء بوجهة نظرهم نحو المخرجات التعليمية، والتشاركية بين جميع أطراف العملية التعليمية. وأوصت الدراسة بتوجيه الإشراف التربوي نحو التركيز على الاحتياجات التعليمية للمُخرَج التعليمي (الطالب).
الكلمات المفتاحية: (التعليم العام، الإشراف التربوي، المخرج التعليمي، النمو المهني للمعلم).

The application of educational supervision in support of learning in general education in the Kingdom of Saudi Arabia (From the point of view of educational experts)

Dr. Nada Moqbel Ayed Al-Harbi

*Assistant Professor of Administration and Educational Supervision
College of Education, King Khalid University*

Abstract: The study sought to find out how to apply educational supervision that supports learning in public education in the Kingdom of Saudi Arabia (from the point of view of educational experts), by defining the stages and requirements of applying educational supervision that supports learning (from the point of view of educational experts). The descriptive analytical approach was used based on the desk study by looking at and researching previous studies and the literature of educational research that are related to the subject of the study represented in educational supervision that supports learning. educators), and the study used a questionnaire on a sample of (experts) faculty members at (Imam Muhammad bin Saud University, King Abdulaziz University, King Khalid University, Northern Border University (Arar)) and a number of leaders in education departments in (Riyadh and Jeddah, Abha, and Arar). It was reached: identifying three stages for the application of educational supervision that supports learning; The first stage: identifying students' educational needs, the second stage: the professional development of the teacher, and the third stage: the assessment of students' learning. It was also found that there are a number of requirements for the application of educational supervision that support learning, the most important of which is the participation of the beneficiary (such as: parents and employers) in expressing their point of view towards graduates, and participation among all parties to the educational process. The study recommended directing educational supervision to focus on the educational needs of the educational output (the student).

Keywords: general education, educational supervision, educational output, teacher professional development

مقدمة

تواجه النظم والمؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة العديد من التحديات التي من أهمها تحسين جودة التعلم، وفي ضوء الاهتمام المتزايد بكفاءة وفاعلية المؤسسات التعليمية تطلب ذلك الاهتمام بالمرجع الرئيس للتعليم (الطالب) ومستوى أدائه. وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالمرجات التعليمية، وكان من أهم مظاهر هذا الاهتمام إنشاء هيئة تقويم التعليم التي تستهدف تقويم التعليم العام وتقويم الأداء المدرسي وتطويره، وجعلت نتائج تعلم الطالب المجال الاستراتيجي الأول لها (الموقع الرسمي لهيئة تقويم التعليم، ٢٠١٨).

وللإشراف التربوي دور في تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، كما أن له دوراً في تلّمس احتياجات الطلاب ومدى تقدّمهم من الناحية العلمية والتربوية والنفسية، ومتابعة مستوى التحصيل لديهم وتشخيص جوانب القوة والضعف، والاهتمام بميولهم واستعداداتهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب وذلك بمعرفة مدى مناسبة طرق التدريس وكفاياتها ومواكبتها للتقدم العلمي (المزبود، ٢٠١٥، ص ٢٧٧).

ويعدّ الإشراف التربوي مفتاح التقدم في العملية التعليمية وعليه تتوقف ممارسات المعلمين، ويكتسب الإشراف التربوي أهمية خاصة لدى المعلمين؛ وذلك لأنّ المواقف التي يواجهها المعلم والمادة التي يتعامل معها متغيرة باستمرار في ضوء تطوّر العلم والحياة في كلّ يوم؛ فالمعلم الذي نُعدّه لمهنة التدريس يحتاج إلى مَنْ يُوجّهه ويُرشده ويُشرف عليه؛ حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ، ويزداد خبرة بمهنة التدريس، وحتى يستطيع تحقيق الأهداف التي تعمل المدارس على بلوغها، بتكوين شخصية الأبناء وإعدادهم للحياة (عبد الهادي، ٢٠٠٢).

كما يُعدّ الإشراف التربوي منظومة متكاملة من العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف العام والمتمثل في تجويد العملية التعليمية، أي يهدف الإشراف التربوي إلى تحسين البيئة الصفية وتفعيل كلّ ما من شأنه يحقق الفائدة للطلبة؛ وذلك لتحسين المخرج التعليمي من الناحية النوعية، وفي سعي الإشراف التربوي لتحقيق هذا الهدف لا بد من تضامّ الجهود للإحاطة بالمرتكزات الأساسية للنظام التعليمي المتمثلة بالطالب والمعلم والمنهاج؛ إذ يقع ضمن مهام الإشراف التربوي ومسؤولياته المساهمة في تنمية السلوكيات التعليمية للطلبة وتطوير البيئة الصفية التي يتلقون فيها تعليمهم (مريزق، ٢٠٠٨، ص ١٩). إن الاهتمام المستمر بالمساءلة في التعليم قد جدّد التأكيد على ضرورة توضيح دور ومساهمات جميع العاملين في مجال التعليم ومن بينهم مشرفو المدرسة، وبالمثل فإنّ اللامركزية والتغيير في المدرسة يُمليان أيضاً أدواراً ومسؤوليات إضافية على المشرفين التربويين؛ وبالتالي هناك حاجة إلى نماذج جديدة في الإشراف التربوي، وحلّق قبول للتحديات الحالية لصنع تعليم جيّد للجميع في القرن الحادي والعشرين (Ovando , M. & Others,2003,p.5).

وتعددت النماذج الحديثة في الإشراف التربوي، مثل: الإشراف الإلكتروني، والإشراف المتنوع، والإشراف المعرفي، والإشراف التطويري؛ وجاء الإشراف الداعم للتعليم كاتجاه حديث يُسعى من خلاله إلى تطوير أداء المعلم في جو يسوده الاحترام والمشاركة من أجل تطوير أداء وتعلم الطلاب، وقد أُدرج هذا النوع من الإشراف ضمن نماذج الإشراف الصفي، وسمي هذا النموذج (منطقة التركيز) أو (التعلم الأساسي)؛ لأنه يُركّز على أداء المعلم التدريسي ويربطه باحتياجات الطلاب التعليمية (المهيدلي، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة

على الرغم من اهتمام وزارة التعليم بجميع جوانب التعليم العام بما فيها المخرجات التعليمية، إلا أنه ما زال يعاني من بعض المشكلات التي تعوق مسيرته نحو تحقيق أهدافه وتؤثر في مدى استجابته لخُطَط التنمية، وتوجه الكثير من الانتقادات للتعليم العام في جوانب عديدة مثل ظهور مؤشرات تدلّ على تدهور الأداء (آل رفعة، ٢٠١٥، ص ١٢١).

وتوصّلت نتائج عدد من الدراسات التي تناولت التعليم العام إلى وجود معوقات تعوق تحقيق جودة التعليم، منها: دراسة الأبيض (٢٠١٨) التي توصّلت إلى: ضعف إعداد المعلم ونقص مهاراته ودافعيته، وضعف دافعية الطلاب، وزيادة الأعداد في الصف الواحد، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، وضعف مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة والمجالس المدرسية، والفجوة بين الأداء ومستوى الرضا وتطلّعات المستفيد، وضعف أساليب تقويم أداء الطلاب والمعلمين، وكثرة الأعباء وتنوع المهام الملقاة على عاتق المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين. ودراسة المناحي (٢٠١٠) التي توصلت إلى: أن المشرف التربوي يمارس دوره بدرجة متوسطة في استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة بما يتلاءم مع طبيعة المهارة لدى المعلم وفي التعاون مع المعلم، وتفعيل النقاش البناء مع التلاميذ. ودراسة توماس فرانسيس (Thomas Francis, 2013) التي توصلت إلى: أهمية الزيارات الإشرافية المتواصلة حيث يتم من خلالها بناء علاقة أقوى بين المشرف والمعلم، وأن هناك نجاحًا في تطوير أداء المعلم واكتساب مهارات جديدة تُسهم في تحسين العمل التربوي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: تطوير جدول زمني وخطّة واضحة من بداية العام الدراسي لتبادل الزيارات الإشرافية وتفعيل النمط الإشرافي غير التقليدي. ودراسة البريك (٢٠١١) التي توصّلت إلى: أن المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج (الأنماط) الإشرافية (المتنوع، التأملي، التطوري)، وأن هناك معوقات تعوق ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية، منها: كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية.

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

وظهرت فكرة الإشراف الداعم للتعلم ضمن الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي الذي يتيح للمشرف التربوي قيادة التعلم بناءً على حاجة الميدان التعليمي إلى نماذج فاعلة تُمكن من تطوير الأداء التدريسي للمعلمين وربطه باحتياجات الطلاب التعليمية (باريان، ٢٠١٩).

في ضوء ما سبق، وما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت واقع التعليم العام وواقع الإشراف التربوي وأظهرت أهمية الإشراف الداعم للتعلم؛ تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية (من وجهة نظر الخبراء التربويين)؟

ويتفرع منه السؤالان التاليان:

١. ما مراحل تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

٢. ما متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

الوصول إلى كيفية إمكانية تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية (من وجهة نظر الخبراء التربويين).

ويتفرع منه الهدفان التاليان:

١. تحديد مراحل تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين.

٢. التعرف على متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين.

أهمية الدراسة

١. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الطالب كمدخل ومخرج أساسي للعملية التعليمية، وتوجيه اهتمام العملية الإشرافية لمتطلبات تنميته وتطويره.

٢. تتمثل الأهمية العملية باستفادة القيادات في إدارات التعليم، والمشرفين التربويين من نتائج وتوصيات الدراسة.

٣. تأمل الدراسة الحالية أن تكون إضافة إلى المكتبة المحليّة، والعربيّة، والإسلاميّة في مجال الإشراف التربوي وتطوير العملية التعليمية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على الإشراف التربوي الداعم للتعليم.
الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وشملت الدراسة أربع مدن، وهي: (الرياض، جدّة، أبها، عرعر) بحيث تُمثّل كلُّ مدينةٍ منطقةً.
الحدود الزمانية: نُفذ البحث (ميدانيًا) في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة

الإشراف الداعم للتعليم: نموذج إشرافي يُركّز على تطوير تعلّم الطلاب من خلال تطوير أداء المعلم التدريسي (al Asltine et ,2006,p.6).

كما يُعرف بأنه: أسلوب إشرافي يُمكن المشرف التربوي من العمل المُركّز مع المعلمين في جوٍّ من الألفة؛ لتطوير ممارساتهم ومهاراتهم التدريسية في المجال المُحدّد بما يُساعد في تطوير أداء الطلاب التحصيلي، وتنمية القدرات اللفظية والكمية، ويُساهم في تحقيق نتائج تتناسب مع الجهود الإشرافية في تطوير الأداء التدريسي، وتطوير الأداء التعليمي للطلاب (باريان، ٢٠١٩).

ويُعرف إجرائيًا بأنه: نموذج إشرافي يتيح للمشرف التربوي العمل المُركّز مع المعلمين في جوٍّ من الأخويّة والمهنيّة لتطوير أداء المعلم في ضوء نتائج تعلّم الطلاب بما يساهم في تحسين مستوى المخرج التعليمي.

الإطار النظري

أولاً: الإشراف التربوي الداعم للتعليم

يحتاج المعلم إلى تغذية راجعة مستمرة، وتشجيعه على التفكير نحو التحسين المهني؛ ولقد حاول التربويون تطوير أنظمة تقييم المعلم التي تقيس فعالية أدائه، ويمكن من خلالها تطوير أدائه التدريسي وربط ذلك بتعلّم الطلاب وتحسين المخرج التعليمي (Thomas,2013,p.28).

إنّ الإشراف التربوي هو العملية الأكثر التصاقًا بالنمو المهني للمعلمين؛ ويتضح ذلك من خلال تنفيذ المشرف نظامًا سلوكيًا مُصمّمًا للتفاعل مع نظام التدريس وتحقيق أهدافه، وتقديم أقصى أنواع المساعدة للمعلم، وبذل كافة الجهود التي تُدبّل الصعوبات التي تواجهه، وإتاحة الفرصة لنمو مهاراته، والتركيز على نموه الذاتي ومعالجة المشكلات المهنية، والإسهام في تحديد المشكلات التي تواجه التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم في إشباعها (الحري، ٢٠١٥، ص ٧٥).

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

ومن نماذج الإشراف التربوي الإشراف الداعم للتعليم، وهو يعتمد على التعاون بين المشرف والمعلم؛ من أجل تطوير أداء المعلم في ضوء احتياجات تعلم الطالب، وتحديد مجال (التعلم الأساسي)، وجمع البيانات ذات الصلة وتحليلها؛ وتقييم التطوير المهني للمعلمين ومتابعتهم فيه (al Asltine et ,2006,p.14).

١- الافتراضات التي يقوم عليها الإشراف التربوي الداعم للتعليم:

يوضح المهيدلي (٢٠١٧) افتراضات الإشراف التربوي الداعم للتعليم كما يلي:

- النظرة البنائية للتعليم: يكون الفرد مسؤولاً عن توجيه نفسه ذاتياً من منطلق أن الفرد يبني المعرفة داخل عقله ولا تنتقل إليه مكتملةً.

- تمكين المعلمين (Empowerment Teachers): ويعني ذلك إعطاء المعلمين الصلاحية فيما يخص القرارات المرتبطة بتطويرهم المهني، والأداء التدريسي، مع مسؤوليتهم في أداء المهام والواجبات المنوطة بهم.

- الممارسة التأملية (Reflective): حيث يُتطلب من المعلمين أن يراجعوا فرضياتهم وقناعاتهم التي تُوجّه عملية التدريس ومراجعتها باستمرار للتأكد من قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية.

ويلاحظ أنّ الإشراف الداعم للتعليم يسعى إلى تمكين المعلمين وإحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم التدريسي، والاهتمام بأن يكون التغيير والتطوير من الداخل وليس مفروضاً عليهم.

٢- خطوات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم:

يتخذ الإشراف التربوي الداعم للتعليم عدّة خطوات (al Asltine et ,2006,p.171):

- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يبدأ التركيز على هدف مُعيّن (منطقة التركيز)، وذلك بمشاركة المعلم مع المشرف في جمع البيانات والمعلومات عن حاجات الطلاب التعليمية.

- الملاحظة المبدئية: يبدأ فيها المعلم بالتطوير المهني، ويكون ذلك بدعم المشرف، ويقوم المعلم بممارسة استراتيجيات تدريسية تدعم حاجات الطلاب التعليمية.

- المراجعة النصفية: ويتم فيها مراجعة جوانب القوة وجوانب الضعف؛ بتفحص تحصيل الطلاب والمبادرات التي قدّمها المعلم، ويتم تعديل الخطة إذا تطلّب الأمر ذلك.

- المراجعة الختامية: يُقدّم المعلم تقريراً نهائياً يُحلّل فيه ما تم عمله، ويضع التصورات والأفكار المستقبلية عن حاجات الطلاب الدراسية للقيام بها مستقبلاً مدعماً ذلك بالأدلة والشواهد.

ونلاحظ من الخطوات السابقة أنّها ترتكز على أساسين، أحدهما: جمع المعلومات والبيانات عن أداء الطلاب، والآخر: النمو المهني للمعلم؛ وسوف يتم توضيحهما على النحو التالي:

أ- جمع المعلومات والبيانات عن أداء الطلاب:

تُعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس الذي يقوم عليه التخطيط للمستقبل، ويتوقف الإعداد والتطوير على مدى صحتها، وهناك مجموعة من طرق جمع بيانات ومعلومات عن نتائج تعلّم الطلاب من خلالها يستطيع المعلم أن يُقوّم أداءه التدريسي ونموّه المهني، ومن ثم يُعدّل ويُطوّر نفسه للأفضل؛ ومن تلك الطرق: الملاحظة المنظّمة، والمقابلة، والاختبارات التحصيلية؛ وسوف يتم شرح كلّ منها كما يلي:

الملاحظة المنظمة

يُوجد عدّة أساليب لتسجيل أو رصد الملاحظات التي يمكن أن يتبّعها المشرف والمعلم (وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٢٦):

- السجّلات الوصفية: يصف المعلم الأحداث، أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها - كما في ملحق (١).
- قائمة التقدير: هي عبارة عن قائمة بالمهارات أو السلوكيات التي نريد التحقق من وجودها لدى الطالب، فالملاحظ هنا يقوم بالتأشير فقط لتقدير إذا ما كانت المهارة أو السلوك موجودًا أو لا - كما في ملحق (٢).
- سلم التقدير: يتم تحويل قائمة التقدير إلى سلم تقدير، بإضافة سلم يُمثّل أحد طرفيه انعدام الصفة أو السلوك، في حين يُمثّل الطرف الآخر وجود السلوك بشكل تامّ، ويُمثّل ما بينهما درجات التفاوت.

المقابلة

يمكن للمشرف والمعلم إجراء مقابلة مع عدد من الطلاب، أو عدد من أولياء الأمور؛ للاطلاع على المشكلات التي قد تواجه تعليم الطلاب؛ وتُصنّف المقابلات على العموم حسب الهدف (المُرشدِي، ٢٠١٤، ص ١٤) إلى:

- مقابلة استطلاعية مسحية؛ بهدف جمع بيانات عن موضوع معين.
- مقابلة تشخيصية: أي تحديد طبيعة المشكلة، والتعرف على أسبابها.
- مقابلة علاجية: أي تقديم حلول لمشكلة معينة.
- مقابلة استشارية: بهدف الحصول على المشورة في موضوع مُعيّن.

الاختبارات التحصيلية

عادةً تكون هذه الاختبارات مشتملةً على جوانب التعليم الثلاثة (المعرفية، المهارية، الوجدانية)، والتي تُقاس نتائجها بالأسلوب الكتابي، ومن خلال الاختبارات التحصيلية يمكن قياس ما أتقن المتعلم تعلّمه من المحتوى

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

الدراسي المتمثل في مجموعة محددة من النواتج التعليمية (وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم، ١٤٣٤هـ، ص ٥٠).

ويوجد نوعان للاختبارات التحصيلية يتمثلان في: الاختبارات المقالية، والاختبارات الموضوعية؛ ويوضحها (القدومي، ٢٠٠٨، ص ٢١) كما يلي:

الاختبارات المقالية: تُستخدم الاختبارات المقالية في التعليم لكشف قدرة الطلبة على تشكيل الأفكار وربطها وتنسيقها المنطقي معاً بأسلوب لغوي واضح ومفيد؛ فهي بالإضافة إلى قياس التحصيل تُنمي قدرة الطلبة على التأمل والإبداع الفكري.

الاختبارات الموضوعية: هي وسائل قياس حديثة العهد نسبياً في التعليم، وتصحيح المعلم لهذه الاختبارات مُحدّد بموضوع إجابتها المحددة المعروفة دون أيّ فرصة لتدخل ميوله أو أهوائه الشخصية في تقرير صحتها.

- تحليل نتائج اختبارات الطلاب

إن الطريقة الأكثر وضوحاً في نموذج الإشراف الداعم للتعلم تكمن في تحليل نتائج الطلاب (al Asltine et, 2006)، وعلى المعلم والمشرف عند تحليل المعلومات الكمية والنوعية مراعاة ما يأتي (الفريق الوطني للتقويم، ٢٠٠٤م، ص ٢٧):

* تحليل المعلومات الكمية: كوضع المعلومات في جداول خاصة "تصنيفها وترتيبها"، وإيجاد المتوسط الحسابي للبيانات، وملاحظة التشتت بين علامات الطلبة.

* تحليل المعلومات النوعية: كقراءة البيانات جميعها، وتنظيم المعلومات المتشابهة (مثل: المشكلات، والمقترحات، ومواطن القوة، ومواطن الضعف، وخبرات متشابهة، والتوصيات)، وتعرّف العلاقة بين المعلومات مثل: ملاحظة الطلبة المشاركين في المشاريع والذين لديهم مشكلات متشابهة.

- الاستفادة من تحليل درجات الاختبار في تطوير أداء المعلم:

يمكن أن يتم حصر أعداد الطلبة الذين حصلوا على الدرجة الكاملة لكل فقرة في الاختبار، أو لكل جزء في الاختبار، وتحويل ذلك إلى نسبة مئوية - كما في النموذج (٤) (من تصميم الباحثة):

ويمكن تقسيم مجالات تحليل أداء الطلاب إلى (التركي، ٢٠١٥، ص ٣٠-٣٢):

- المجال المعرفي: ويشمل: التذكُّر، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتركيب، والتقويم.
- المجال المهاري: ويشمل: الملاحظة، والمحاكاة، والتجريب، والممارسة، والإتقان، والإبداع.
- المجال الوجداني: ويشمل: التقبُّل، والاستجابة، والتقييم، والتنظيم، والتخصيص.

ويضيف (الفريق الوطني للتقويم، ٢٠٠٤، ص ٢٧):

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (١)، (محرم ١٤٤٢هـ، سبتمبر ٢٠٢٠م)

- مهارات التفكير: حل المشكلات، والتفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، والاستقصاء.
 - مهارات التعلم: الملاحظة، والقياس، والاتصال، واستخدام العلاقات الزمانية والمكانية.
- ويمكن حصر الطلاب الذي أتقنوا المهارات السابقة في نموذج (٥) (من تصميم الباحثة):

ب- النمو المهني للمعلم

على الرغم من أهمية تخطيط المنهج وتوفير قاعات الدروس المناسبة في المدارس، إلا أن هذه العوامل لا يمكن أن تُقارَن بعامل آخر أكثر أهميةً هو دور المعلم وأثره في نفوس طلابه؛ إن تطوير التعليم في المدارس لا يتم ما لم يتم تطوير مستوى المعلمين الذين يعملون فيها، وذلك من خلال تمهينهم مهنيًا. ويُعدّ أنموذج الإشراف الداعم للتعلم من النماذج المتميزة التي ترتقي بمستوى المعلمين؛ لأنه يساير التطور الحالي في التعليم، وذلك من خلال ممارسة نوعين من الأساليب:

النوع الأول: الأساليب التي تعتمد على ذاتية المعلم

تتعدّد الأساليب التي تعتمد على ذاتية المعلم، ولعل من أهمّها:

- التحليل الذاتي للأداء Analysis Self Performance: وفيه يقوم المعلم بملاحظة أدائه؛ إما عن طريق التصوير بالفيديو، أو التسجيل الصوتي، أو مراجعة أدائه ذهنيًا، ويكتب تقريرًا حول هذه التأمّلات والملاحظات، يُطلع عليها مدير المدرسة والمشرف التربوي للاستئناس برأييهما (أبو هاشم، ٢٠٠٧).
- أسلوب التعلم الذاتي Self Learning: قيام المعلم بمجموعة من الأنشطة التدريبية المنظمة من خلال تفاعل مع المادة التعليمية التي يسير فيها وفق قدراته واستعداداته الخاصّة معتمداً على ذاته ومستفيداً من البدائل التربوية والتكنولوجية المتاحة؛ لاكتساب معلومات ومهارات تساعد على تطوير أدائه المهني (التركي، ٢٠١٥، ص ٧٠).
- ملف الإنجاز المهني Professional Growth Portfolio: يُعتبر ملف الإنجاز في أنموذج الإشراف الداعم للتعلم من أهم الطرق التي تُعزّز للمعلم النمو المهني والتأمل الواعي الذي يمكن من خلاله إيجاد نوعية متميزة من المعلمين (المهيدلي، ٢٠١٧).

النوع الثاني: أساليب التعاون والتفاعل مع الزملاء والإدارة المدرسية

وهي أساليب يُسعى من خلالها الى تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية، وتقوية العلاقات بين المعلمين، وتبادل الخبرات فيما بينهم، وإفادة المعلمين الجدد بإكسابهم الخبرات، والمهارات التي يتمتع بها المعلمون ذو الخبرة ومن هذه الأساليب:

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

- تدريب الأقران Peer Coaching: حيث يُقسّم المعلمون في هذه الفئة إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين (٢-٣) معلمين، ويقومون بزيارات صفية بينهم، هدفها ملاحظة بعضهم تدريس بعض، ويعقب ذلك مداولات إشرافية عمّا لاحظوه وتقديم المساعدة اللازمة فيما بينهم (Kenneth, 2010 & Linda).
- الورشة التربوية Educational Workshops: ويُطلق عليها "المشغل التربوي" أيضاً، وهي لقاء عملي تعاوني لمجموعة صغيرة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة؛ تكون على امتداد يوم عمل كامل أو أكثر؛ من أجل اكتساب معارف ومهارات تطبيقية، أو لمعالجة مشكلة تربوية أو تنظيمية (المغيدي، ٢٠١٣، ص ٩٥).
- الدروس النموذجية Typical Lessons: أسلوب علمي عملي يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة أو طريقة يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفعاليتها وأهميتها تجربتها، ومن ثم استخدامها (أبو هاشم، ٢٠٠٧، ص ٢٦).
- اللقاءات التربوية Education Conference: لقاءات بين المعلمين والمشرفين، يتم تحديد الموضوعات المراد طرحها في تلك اللقاءات، وقد تكون على مستوى عدّة مدارس (المغيدي، ٢٠١٣، ص ٨٩).

ثانياً: الإشراف التربوي الداعم للتعليم ونماذج الإشراف الأخرى

- يمكن من خلال الإشراف الداعم للتعليم الاستفادة من نماذج الإشراف الأخرى (الإشراف المتنوع - الإشراف الصفي-الإشراف العيادي.....) وإعادة تنظيمها وترتيبها بما يشكل آلية يمكن من خلالها تطوير وتنمية مهارات المعلمين وينعكس على تطوير تعلم الطلاب.

١- الإشراف العيادي والإشراف الداعم للتعليم:

يُعرّف الإشراف العيادي بأنه: ذلك النمط من العمل الإشرافي الموجّه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي وممارستهم التعليمية الصفية، بتسجيل كل ما يحدث في غرفة الصف من أقوال وأفعال تُصدّر عن المعلم وعن الطلاب أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، وتحليل أنماط هذا التفاعل في ضوء علاقة الزمالة القائمة بين المشرف التربوي والمعلم؛ بهدف تحسين تعلّم الطلاب عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية الصفية (الخطيب، ٢٠٠٣).

مراحل الإشراف الإكلينيكي (العيادي)

يمرّ الإشراف العيادي بثلاث مراحل أساسية (الكلباني، ٢٠١٦، ص ٢٠):

أ- المرحلة الأولى: التخطيط المشترك بين المشرف والمعلم والمشاركين الآخرين للوحدة التدريسية، وتحديد الأهداف التعليمية التي ينبغي أن تتحقق خلال الحصة، وتحديد المهارة التدريسية التي ينبغي التركيز عليها.
ب- المرحلة الثانية: مشاهدة الحصة وتسجيلها عن طريق الصورة أو الصوت أو الكتابة، حيث يقوم المعلم بأداء الحصة وتنفيذ الخطة الدراسية التي تم الاتفاق عليها، والمشرف يجمع ملاحظات تتعلق بالمهارات التي يقوم بها المعلم.

ج - المرحلة الثالثة: تحليل الحصة تحليلاً موضوعياً شاملاً من قبل المشرف التربوي والمشاركين على حدٍ سواء، ويتم التركيز على نقاط القوة والضعف ووضع خطة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

ونلاحظ وجود علاقة قوية بين الإشراف العيادي والإشراف الداعم للتعلم، وهو أنّ كليهما يسعى إلى تحسين تعلّم الطلاب عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية، إلا أن الإشراف العيادي يُركّز في البداية على المهارة التي يرغب المعلم في معالجتها، وإذا أردنا أن ننظر إلى ذلك من خلال الإشراف الداعم للتعلم يكون تحديد احتياجات تطوير المعلم بعد حضور الحصة وملاحظة أداء الطلاب.

٢- الإشراف التربوي المتنوع والإشراف التربوي الداعم للتعلم

يقوم هذا النوع من الإشراف على فرضية أن المعلمين مختلفون، فلا بد من تنوع الإشراف عليهم؛ فهو يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه. إن الإشراف التنوعي يُعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسباً له (الموسى، ٢٠٠٩).

وتتمثّل خيارات الإشراف التنوعي بثلاثة خيارات أساسية (باداود، ١٤٣٠هـ، ص ٢٦):

الخيار الأول (التنمية المكثفة): وهو يُركّز على المعلمين الجدد والمعلمين ذوي الأداء المنخفض.

الخيار الثاني (الإشراف التعاوني): وهو رعاية عملية نمو المعلمين من خلال تعاون مُنظّم بين الزملاء، ومُمارَس مع المعلمين ذوي المستوى المتوسط.

الخيار الثالث (النمو الذاتي): وهو عملية نمو مهنية تربوية يعمل فيها المعلم منفرداً لتنمية نفسه، وهذه الطريقة يُفضّلها المعلمون المهرة وذوو الخبرة؛ ففي هذا الخيار يكون نمو المعلم نابغاً من جهده الذاتي وإن كان سيحتاج من وقت إلى آخر إلى الاتصال بالمشرف التربوي.

ونلاحظ وجود علاقة قوية بين الإشراف المتنوع والإشراف الداعم للتعلم، وهو أنّ كليهما يسعى إلى تحسين تعلّم الطلاب عن طريق تحسين تدريس المعلم وممارساته التعليمية، إلا أن الإشراف المتنوع يعطي المعلم ثلاثة

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه، وإذا أردنا أن ننظر إلى ذلك من خلال الإشراف الداعم للتعليم يكون تحديد الأساليب الإشرافية بناءً على نتائج تعلم الطلاب.

٣- الإشراف المعرفي والإشراف التربوي الداعم للتعليم:

يقوم الإشراف المعرفي على ثلاثة أسس رئيسة (الرواحي، ٢٠١٠، ص ٣٤٤-٣٤٥):

- النظرة البنائية للتعليم: أي أن المعرفة لا تنتقل للفرد مكتملة بل تبني داخل عقله.
 - تمكين المعلمين: ويعني ذلك إعطاء المعلمين نوعاً من السلطة والحرية في اتخاذ القرار حيال أدائهم التدريسي ونموهم المهني مع تحميلهم مسؤولية ذلك.
 - الممارسة التأملية: مراجعة المعلمين لمهارتهم وإعادة النظر في قناعاتهم التي توجه سلوكهم.
- وتتم عملية الإشراف المعرفي بثلاث مراحل: الاجتماع التمهيدي، والملاحظة، والاجتماع البعدي (المغيدي، ٢٠١٣، ص ٨٠-٨١)؛ وذلك على النحو التالي:

١. الاجتماع التمهيدي: يتم فيه تهيئة المعلم، ويتفق المشرف والمعلم على عدد من الأمور، مثل: متى سيحضر المشرف؟ ومتى سيغادر الحصّة؟ ما الأمور التي يريد المعلم من المشرف أن يلاحظها؟.. وهكذا.
٢. الملاحظة: هذه المرحلة يقوم فيها المشرف بملاحظة أداء المعلم وفقاً لما تم في الاجتماع التمهيدي؛ فدور المشرف في هذه المرحلة جمع المعلومات لتكون أساساً للمناقشة في الاجتماع البعدي.
٣. الاجتماع البعدي (التأملي): يبدأ هذا الاجتماع عادةً بأن يطلب المشرف من المعلم التحدث عن انطباعاته ومشاعره عن الدرس مع ذكر وقائع محدّدة تدعم هذه الانطباعات، كما يهتم المشرف بتحديد الفرق بين الحصّة التي خطّط لها المعلم والحصّة التي نفذها.

ويلاحظ وجود علاقة قوية بين الإشراف المعرفي والإشراف الداعم للتعليم، تتضح هذه العلاقة في اتفاق الأسس التي يقوم عليها الإشراف المعرفي مع الأسس التي يقوم عليها الإشراف الداعم للتعليم، والتي تمثّلت في: النظرة البنائية للتعليم، تمكين المعلمين، الممارسة التأملية؛ وبملاحظة مراحل الإشراف المعرفي يتضح وجود فرق بينه وبين الإشراف الداعم للتعليم، ويظهر ذلك في أن الاجتماع القبلي في الإشراف المعرفي يتم فيه الاتفاق على الأمور التي يرغب المعلم من المشرف أن يلاحظها، وإذا نظرنا إلى ذلك من منظور الإشراف الداعم للتعليم لوجدنا تحديد ذلك في ضوء نتائج تعلم الطلاب.

الدراسات السابقة

دراسة الأبييض (٢٠١٨): التي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من المشرفين التربويين. وتوصّلت الدراسة إلى:

وجود عدّة معوقات منها: ضعف إعداد المعلم ونقص مهاراته ودافعيته، ضعف دافعية الطلاب، زيادة الأعداد في الصف الواحد، ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، ضعف مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة والمجالس المدرسية، الفجوة بين الأداء ومستوى الرضا وتطلعات المستفيد، ضعف أساليب تقويم أداء الطلاب والمعلمين، كثرة الأعباء وتنوّع المهام الملقاة على عاتق المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.

دراسة الفتوح (٢٠١٧): التي هدفت إلى التعرف على واقع تقويم الأداء الإشرافي ومعوقاته من وجهة نظر مديري الإشراف التربوي بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصّلت الدراسة إلى: عدم وجود سجلّ تراكمي للفريق الزائر بحيث يُكمل ما قبله، وانتهاء أثر الزيارة بانتهاء الزيارة، وعدم وجود متابعة بعد الزيارة، والزيارات تقليدية لا يوجد فيها نوع من التطوير أو التغيّر ويتم التركيز فيها على الزيارة الصفية.

دراسة البليهد (٢٠١٥): التي هدفت إلى التعرف على واقع الأدوار التي يقوم بها المعلم في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتقديم آلية مقترحة لتفعيل دور المعلم من خلال الأدوار المنوطة به لبناء الإنسان الصالح للمجتمع السعودي. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء دراسة مسحية للأدبيات في مجال البحث، وإجراء مقابلة مُقنّنة لعدد من الخبراء والمسؤولين عن التعليم، واختيار عينة عشوائية من معلمات ومعلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية. وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، منها: أن البرامج التدريبية أثناء الخدمة لا تُعطي جميع أدوار المعلم، وقليلة، وتُقدّم في أوقات غير مناسبة، وأن هناك ضعفًا في العلاقة بين منظمات المجتمع والمعلم والمدرسة.

دراسة توماس فرانسيس (Thomas Francis, 2013): التي سعت إلى التعرف على مدى فهم المعلمين للعلاقة بين الزيارات الإشرافية المصغّرة وأدائهم، وعلاقة النمط الإشرافي غير التقليدي على تطوير العملية التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، وتكونت العينة من (٤٧) معلمًا ومعلمة ولقاءات فردية لثلاثة معلمين وثلاثة إداريين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تم تكوين علاقة أقوى بين المشرف والمعلم بناء على الزيارات الإشرافية المتواصلة، وأن هناك تطوراً في أداء المعلم واكتسابه مهارات جديدة. وأوصت الدراسة بوضع خطة واضحة من بداية العام الدراسي لتبادل الزيارات الإشرافية، وتفعيل النمط الإشرافي غير التقليدي.

دراسة بريك (٢٠١١): التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات للنماذج التربوية الإشرافية الحديثة (الإكلينيكي، التطوري، المتنوع، التأملي، الإلكتروني) بمنطقة جازان، ومعرفة معوقات ممارسة تلك النماذج الحديثة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثّلت العينة بالمشرفات التربويات بمنطقة جازان.

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

وتوصّلت الدراسة إلى: أن المشرفات التربويات لا يمارسن النماذج التالية (المتنوع، التألمي، التطوري)، وأن هناك معوقات تعوق ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية منها كثرة الأعباء التربوية عليهن.

دراسة المناحي (٢٠١٠): التي هدفت إلى معرفة واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لمعلمي الصفوف الأولية من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم ومعلمي الصفوف الأولية في مدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، منها: أن المشرف التربوي يمارس دوره بدرجة متوسطة في استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة بما يتلاءم مع طبيعة المهارة، وفي التعاون مع المعلم، وتفعيل النقاش البناء مع التلاميذ، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات معلمي الصفوف الأولية ومديري مكاتب التربية والتعليم.

دراسة كينث وليندا (Linda & Kenneth,2010): التي هدفت إلى الكشف عن أثر تدريب الأقران على الممارسات الصفية للمعلمين الجدد. وتم استخدام المنهج التجريبي، وإجراء البحث على أربعة معلمين تم فيها تدريبهم على بعض المهارات، وذلك قبل ممارستهم للإشراف على أقرانهم من المعلمين، وتمثّلت مهامّ التدريب في: مهارة الاجتماع القبلي، وأثناء الزيارة، والاجتماع البعدي، وكيفية تحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الزيارة. وتوصّلت الدراسة إلى: أن التدريب كان كافياً وجيداً، وأن إشراف الأقران كان إيجابياً بحيث زاد من تفاعل المعلمين وأفادهم في ممارستهم الصفية.

دراسة الموسى (٢٠٠٩): التي هدفت إلى دراسة فائدة تطبيق الإشراف المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية للبنات بالرياض. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات (المقابلات، والاستبانة)، وشملت العينة المعلمات والمديرات والمشرفات بمنطقة الرياض. وتوصّلت الدراسة إلى: أن الإشراف المتنوع يُسهم بدرجة عالية جداً في النمو المهني للمعلمات، وأن من معوقاته: حاجته إلى وقت وجهد، وزيادة المهام المدرسية على المشرفة والمديرة والمعلمة.

دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando and Huckestein,2003): التي سعت إلى التعرف على التصورات حول دور المشرفين في المكتب المركزي بالمدارس النموذجية لمقاطعات تكساس، وتكونت العينة من مشرفي ومشرفات المدارس النموذجية لمقاطعة تكساس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة تحليل المحتوى، واعتمدت على الاستبانة. وتوصّلت الدراسة إلى: أن هناك أربعة أدوار للمشرف التربوي من وجهة نظر عينة الدراسة وهي: مُسهّل، ومُطوّر للمعلمين، ومُحطّط للمنهج، ومُزوّد بالمصادر.

تأتي الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي أُجريت في دور المشرف التربوي نحو تطوير العملية التعليمية، وتتفق مع الدراسات السابقة في دراسة نماذج الإشراف التربوي لتفعيل دور المشرف بشكل أفضل في

خدمة العملية التعليمية، وتختلف عن الدراسات السابقة في دراسة نموذج الإشراف الداعم للتعليم والذي يهدف إلى تطوير العملية التعليمية في ضوء احتياجات الطلاب، واستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطلاع على واقع الأدوار الإشرافية للمشرف التربوي في التعليم العام، ومدى الحاجة إلى توجيه دور المشرف نحو تعلّم الطلاب.

الدراسة الميدانية

تستعرض منهجية الدراسة المنهج المستخدم، وأدوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

منهج الدراسة: نظرًا لأن الإشراف التربوي الداعم للتعليم لم يَحْظَ بالبحث المتعمق في أدبيات الإدارة والإشراف التربوي، فإن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة المكتبية؛ حيث تناولنا بالدراسة والتحليل الأدبيات المتاحة عن الموضوع في إطار نظرة تحليلية للممارسات الإشرافية في التعليم العام، كما استخدمت الدراسة أسلوب دلفاي وذلك للتعرف على كيفية تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم، وقد طُبِّقَت الدراسة استبانة على عينة من (الخبراء) أعضاء هيئة التدريس (أستاذ-أستاذ مشارك) في بعض الجامعات السعودية الذين لديهم خبرة في مجال الإشراف التربوي، كما تضمَّنت العينة عددًا من القيادات في إدارات التعليم.

تطبيق أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة الميدانية فإن أسلوب دلفاي المستخدم اعتمد على الاستبانة التي طُبِّقَت على مجموعة الخبراء (عينة الدراسة) من خلال ثلاث جولات، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

الجولة الأولى:

- تم تحديد مجموعة الخبراء (عينة الدراسة)، وهي مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من عددٍ من الجامعات السعودية تضمَّنت (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك خالد، وجامعة الحدود الشمالية (عرعر)) وقد بلغوا (٢٥) خبيرًا، و(١٠) من القيادات في إدارات التعليم تضمَّنت (إدارة التعليم بأبها، إدارة التعليم بالرياض، إدارة التعليم بجدّة، إدارة التعليم بالحدود الشمالية (عرعر)) تم اختيارهم بطريقة عمدية ممن يتمتعون بخبرات في مجال الإشراف التربوي؛ وحرصت الدراسة على تنوع مناطق العينة حتى تتحقَّق الاستفادة من الخبرات.

- تم تقسيم الخبراء إلى ثلاث مجموعات، حيث بلغ عدد الخبراء في مجموعتين (١٠)، وفي الأخيرة (١٥) خبيرًا.

- طُبِّقَت الاستبانة في الجولة الأولى على كل مجموعة على حدة في صورة استبانة مفتوحة، أي اشتملت الاستبانة على سؤالين كل منهما محور من محاور الدراسة، وتم تحديد المحاور الرئيسة في ضوء الإطار النظري

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

للدراية ونائج الدرايات السابقة، وتُرك للخبراء حرية الإجابة والتعبير عن آرائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم تحت كل محور من هذه المحاور.

- تم تحليل آراء الخبراء في الجولة الأولى من خلال تنظيم وترتيب الآراء الواردة.
- الجولة الثانية:

- تم عرض المحورين على المجموعات الثلاث للخبراء في الجولة الثانية؛ وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتوضيح أسباب اتفاقهم أو اختلافهم مع التقديرات في الجولة الأولى.
- تم تحليل آراء الخبراء في الجولة الثانية من خلال تنظيم وترتيب الآراء الواردة وتحليلها إحصائيًا باستخدام المتوسط الحسابي للتقديرات.

الجولة الثالثة

- تم تحديد الآراء التي حظيت بأعلى قدر من الاتفاق وتجميعها في قائمة تمثل مفردات كل محور من محاور الاستبانة، وتحويلها إلى استبانة مغلقة تشتمل على محورين رئيسيين؛ يشتمل المحور الأول على ثلاثة أبعاد، والمحور الثاني على مجموعة من المفردات.

- نظرًا لأن تطبيق الاستبانة باستخدام أسلوب دلفاي لا يتطلب حساب الصدق والثبات على اعتبار أن هذا الأسلوب يعتمد على الآراء الحرة لمجموعة الخبراء، فقد طبقت الاستبانة بصورة مغلقة في الجولة الثالثة لأسلوب دلفاي على الخبراء، حيث طلب من الخبراء تحديد اختياراتهم حسب أهمية كل مفردة وفقًا لتدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا).

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على محورين رئيسيين على النحو الآتي:

١. مراحل تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية.

٢. متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراية

جدول (١) الرتبة العلمية لأفراد العينة

الدرجة العلمية	العدد	النسبة
أستاذ	٧	٢٠٪
أستاذ مشارك	١٨	٥١٪
القيادة في إدارة التعليم	١٠	٢٩٪
المجموع	٣٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن الخبراء أصحاب درجة أستاذ مشارك أكثر من الخبراء الأساتذة؛ ولعل ذلك لأنهم أكثر عددًا في الجامعات، واقتصرت الدراسة على الخبراء ذوي الدرجة العلمية (أستاذ-أستاذ مشارك)؛ وذلك من أجل الحصول على معلومات أدق.

جدول (٢) مصادر الخبرة

النسبة	العدد	مصادر الخبرة
٪٤٠	١٤	العمل سابقًا في التعليم العام أو الإشراف التربوي
٪٥٧	٢٠	عمل دورات وورش عمل في مجال الإشراف التربوي
٪١٧	٦	عمل أبحاث في مجال الإشراف التربوي
٪٤٦	١٦	المشاركة في ندوات ومؤتمرات خاصة بالإشراف التربوي
٪٢٩	١٠	التواجد حاليًا بميدان العمل في التعليم العام

يتضح من جدول رقم (٢) تنوع مصادر خبرات الإشراف التربوي لأفراد عينة الدراسة سواء من خلال: (العمل سابقًا في التعليم العام أو الإشراف التربوي، أو عمل دورات وورش عمل في مجال الإشراف التربوي، أو عمل أبحاث في مجال الإشراف التربوي، أو المشاركة في ندوات ومؤتمرات خاصة بالإشراف التربوي، أو التواجد حاليًا بميدان التعليم العام)، والتي تمثلت في بعض القيادات في إدارات التعليم، وقد تصدّرت الخبرة (عمل دورات وورش عمل في مجال الإشراف التربوي) و(المشاركة في ندوات ومؤتمرات خاصة بالإشراف التربوي) في المراتب المتقدّمة حاصلّة على ما يقارب ثلثي العينة، ولعل هذا بسبب ارتباط تخصص الخبراء بالتعليم وتطويره، وجاء بعد ذلك مصدر الخبرة (العمل سابقًا في التعليم العام أو الإشراف التربوي) متضمنًا (٤) من أعضاء هيئة التدريس، و(١٠) من القيادات في إدارات التعليم والذين مثلوا مصدر الخبرة في (التواجد حاليًا بميدان العمل في التعليم العام).

المعالجة الإحصائية

استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية لبرنامج SPSS؛ لإجراء المعالجة الإحصائية للنتائج، ومن المعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الوصف التفصيلي لعينة الدراسة، والمصادر التي اكتسبت منها عينة الدراسة الخبرة.
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسطات استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

مستوى متوسطات مقياس ليكرت

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الدراسة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة؛ حيث أعطت وزنًا للبدائل: (كبيرة جدًا = ٥، كبيرة = ٤، متوسطة = ٣، منخفضة = ٢، منخفضة جدًا = ١)، ثم صنّفت تلك

ندى الحريري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) / 0,80$ (أبو حطب؛ صادق، ١٩٩١، ص ٢٤)؛ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٣) معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الوصف	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	٥-٤,٢١
كبيرة	٤,٢٠-٣,٤١
متوسطة	٣,٤٠-٢,٦١
منخفضة	٢,٦٠-١,٨١
منخفضة جداً	١,٨٠-١

نتائج الدراسة الميدانية

إجابة السؤال الأول: ما مراحل تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين؟
المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب

جدول (٤) يوضح استجابة العينة على المرحلة الأولى

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
تعرف المشرف على المعلم وتكوين علاقة أخوية معه.	٤,٧١	كبيرة جداً
توضيح المشرف التربوي للمعلم هدف الإشراف الداعم للتعليم.	٤,٥٦	كبيرة جداً
اتفاق المشرف مع المعلم على أدوات تحديد مستوى الطلاب.	٤,٤٢	كبيرة جداً
تطبيق الأدوات التي تم الاتفاق عليها.	٤,٦٠	كبيرة جداً
جمع البيانات عن جوانب نمو الطلاب وتحليلها.	٤,٣٥	كبيرة جداً
استخلاص المعلومات والتوصل إلى النتائج.	٤,٤٤	كبيرة جداً
تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب والتوصل إلى نقطة التركيز.	٤,٤٦	كبيرة جداً
المتوسط العام	٤,٥٠	

يتضح من جدول (٤) أهمية المرحلة الأولى الخاصة بتحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب؛ حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً (٤,٥٠)، كما جاءت جميع خطوات هذه المرحلة مرتفعة بدرجة كبيرة جداً، ولعل من الأسباب التي تستدعي أهمية هذه المرحلة ما أكدته هيئة تقويم التعليم (٢٠١٨) من انخفاض مستوى الطلاب في الاختبارات الوطنية؛ مما يتطلب الاهتمام بتحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب؛ ويتفق ذلك مع دراسة الأبيض (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدّة معوقات لتطبيق الجودة في التعليم العام منها ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب. المرحلة الثانية: التطوير المهني للمعلم.

جدول (٥) يوضّح استجابة العينة على المرحلة الثانية

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
تحديد جوانب النمو المهني التي يحتاج المعلم إلى تطويرها.	٤,٥٤	كبيرة جداً
الاتفاق بين المشرف والمعلم في تحديد أساليب النمو المهني المناسبة للمعلم.	٤,١٠	كبيرة
تطبيق أساليب النمو التي تم الاتفاق عليها.	٤,٤٣	كبيرة جداً
متابعة أثر أساليب النمو التي التّحقّق بها المعلم على تَعَلُّم الطلاب.	٤,٣٨	كبيرة جداً
تقديم تغذية راجعة مستمرة للمعلم في تطوير نموه المهني.	٤,١٩	كبيرة
المتوسط العام		٤,٣٢

يتضح من جدول (٥) أهمية المرحلة الثانية الخاصة بالتطوير المهني للمعلمين؛ حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً (٤,٣٢)، كما جاءت جميع خطوات هذه المرحلة بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة، ولعل هذا بسبب وجود قصور في أساليب تطوير المعلمين؛ حيث أكدت دراسة البلهد (٢٠١٥) أن البرامج التدريبية للمعلم أثناء الخدمة لا تُغطّي جميع أدواره، وقليلة، وتُقدّم في أوقات غير مناسبة، ويتفق ذلك مع دراسة الأبيض (٢٠١٨) التي توصّلت إلى وجود ضعف في إعداد المعلم ونقص مهاراته، وضعف دافعيته، كما أكدت دراسة المناحي (٢٠١٠) أن المشرف التربوي يمارس دوره بدرجة متوسطة في استخدام الأدوات والأساليب المتنوعة بما يتلاءم مع طبيعة المهارة للمعلم، وفي التعاون معه، وتفعيل النقاش البناء مع التلاميذ، ويؤكد على أهمية هذه المرحلة ما توصّلت إليه دراسة توماس فرانسيس (Thomas Francis, 2013) في أثر النمط الإشرافي غير التقليدي على الممارسات التربوية في تطوير العملية التعليمية.

المرحلة الثالثة: تقويم تَعَلُّم الطلاب

جدول (٦) يوضّح استجابة العينة على المرحلة الثالثة

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
تطبيق أدوات تحديد مستوى الطلاب.	٤,٥٩	كبيرة جداً
مقارنة أداء الطلاب قبل وبعد تطوير النمو المهني للمعلم.	٤,٣٣	كبيرة جداً
كتابة تقرير كامل مشترك بين المعلم والمشرف عن التطوير الذي تم تحقيقه في العملية التعليمية.	٤,١٧	كبيرة
تقديم مقترحات لتطوير أساليب النمو المهني للمعلم، ووضّح تصوّر مستقبلي لاحتياجات الطلاب التعليمية.	٤,٢٨	كبيرة جداً
المتوسط العام		٤,٣٤

يتضح من جدول (٦) أهمية المرحلة الثالثة الخاصة بتقويم تَعَلُّم الطلاب؛ حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً (٤,٣٤)، كما جاءت جميع خطوات هذه المرحلة مرتفعة بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة، ولعل ذلك بسبب اقتصار أغلب المشرفين على الزيارات الصفية، هذا بالإضافة إلى عدم وجود متابعة لأثر هذه الزيارة، وهذا ما أكدته دراسة الفتوح (٢٠١٧) من اعتماد أغلب المشرفين على الزيارات الصفية، وعدم وجود سجلّ تراكمي

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ...

للفريق الزائر من الإشراف التربوي بحيث يُكمل ما قبله، وانتهاء أثر الزيارة بانتهاء الزيارة، وعدم وجود متابعة بعد الزيارة، كما أكدت دراسة بريك (٢٠١١) عدم ممارسة النماذج الحديثة في الإشراف التربوي من قبل المشرفات التربويات، ويؤكد أهمية هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة أوفاندو وهاكستين (Ovando and Huckestein, 2003) من وجود أدوار للمشرف التربوي منها: مُسهِّل، ومُطوِّر للمعلمين، ومُخطِّط للمنهج، ومُزوِّد بالمصادر.

إجابة السؤال الثاني: ما مُتطلَّبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء التربويين؟

جدول (٧) يوضِّح استجابة العينة على محور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
تطبيق أكثر من أداة في قياس مستوى الطلاب بالمقررات الدراسية (الملاحظة- الاختبارات- المقابلة ... إلخ).	٤,٣٦	كبيرة جداً
الحفاظ على سرية الأسئلة بتصميم أكثر من نموذج للأسئلة في كل مقرر.	٤,١٣	كبيرة
الحفاظ على موضوعية المراقبة على اللجان بتبادل المعلمين المراقبين بين المدارس.	٤,١٦	كبيرة
تخصيص لجنة تضم عدداً من معلمي مدارس المنطقة والمشرفين؛ لاستخلاص النتائج من الأدوات التي تم تطبيقها.	٤,١٠	كبيرة
إخفاء هوية الطلاب والمدارس التابعين لها عند استخلاص نتائج القياس.	٤,١٣	كبيرة
تحديد مستوى الطلاب في المقررات الدراسية بعد مرور شهر من بداية الفصل الدراسي.	٤,٢٢	كبيرة جداً
مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في اختيار أساليب النمو المهني.	٤,٣٢	كبيرة جداً
تخفيف العبء (عدد المعلمين- العمل الإداري...) عن المشرف التربوي.	٤,٤٠	كبيرة جداً
التركيز على الهدف التطويري وليس التقييمي للمدرسة.	٤,٣١	كبيرة جداً
المشاركة بين (المشرف-المعلم- مدير المدرسة- الطالب) في تطوير العملية التعليمية.	٤,٤١	كبيرة جداً
فتح قنوات اتصال لإدلاء المستفيدين (مثل: أولياء الأمور، وأرباب العمل) بوجهة نظرهم نحو المخرجات التعليمية.	٤,٦٢	كبيرة جداً
المتوسط العام	٤,٢٨	

يتضح من جدول (٧) أهمية مُتطلَّبات الإشراف التربوي الداعم للتعليم؛ حيث جاء المتوسط العام مرتفعاً (٤,٢٨)، كما جاءت جميع المُتطلَّبات مرتفعة بدرجة كبيرة جداً ودرجة كبيرة، وهذا يتفق مع دراسة الأبيض (٢٠١٨) التي أكدت في دراستها لمعوقات الجودة في التعليم العام كثرة الأعباء، وتنوع المهام الملقاة على عاتق المشرفين التربويين، وضعف مشاركة أولياء الأمور في الأنشطة والمجالس المدرسية، والفجوة بين الأداء ومستوى الرضا وتطلُّعات المستفيد، وضعف أساليب تقويم أداء الطلاب والمعلمين. كما يتفق ذلك مع دراسة البريك (٢٠١١) التي توصلت إلى وجود معوقات تعوق ممارسة المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية الحديثة، منها: كثرة الأعباء التربوية على المشرفة التربوية.

نتائج الدراسة

١- مراحل تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية:

- المرحلة الأولى: مرحلة تحديد احتياجات الطلاب التعليمية
- تعرّف المشرف على المعلم وتكوين علاقة أخوية معه.
- توضيح المشرف التربوي للمعلم هدف الإشراف الداعم للتعلم.
- اتفاق المشرف مع المعلم على أدوات تحديد مستوى الطلاب.
- تطبيق الأدوات التي تم الاتفاق عليها.
- جمع البيانات عن جوانب نمو الطلاب وتحليلها.
- استخلاص المعلومات والتوصل إلى النتائج.
- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب والتوصل إلى نقطة التركيز.
- المرحلة الثانية: مرحلة التطوير المهني للمعلم
- تحديد جوانب النمو المهني التي يحتاج المعلم إلى تطويرها.
- الاتفاق بين المشرف والمعلم في تحديد أساليب النمو المهني المناسبة للمعلم.
- تطبيق أساليب النمو التي تم الاتفاق عليها.
- متابعة أثر أساليب النمو التي التحقّ بها المعلم على تعلّم الطلاب.
- تقديم تغذية راجعة مُستمرة للمعلم في تطوير نموّه المهني.
- المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم تعلّم الطلاب
- تطبيق أدوات تحديد مستوى الطلاب.
- مقارنة أداء الطلاب قبل وبعد تطوير النمو المهني للمعلم.
- كتابة تقرير كامل مشترك بين المعلم والمشرف عن التطوير الذي تم تحقيقه في العملية التعليمية.
- تقديم مقترحات لتطوير أساليب النمو المهني للمعلم، ووضع تصوّر مستقبلي لاحتياجات الطلاب التعليمية.

٢- متطلبات تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعلم بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية

- تطبيق أكثر من أداة في قياس مستوى الطلاب بالمقررات الدراسية (الملاحظة- الاختبارات-المقابلة... إلخ).
- الحفاظ على سرية الأسئلة بتصميم أكثر من نموذج للأسئلة في كل مُقرّر.
- الحفاظ على موضوعية المراقبة على اللجان بتبادل المعلمين المراقبين بين المدارس.

ندى الحري: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

- تخصيص لجنة تضم عددًا من معلمي مدارس المنطقة والمشرفين لاستخلاص النتائج من الأدوات التي تم تطبيقها.
- إخفاء هوية الطلاب والمدارس التابعين لها عند استخلاص نتائج القياس.
- تحديد مستوى الطلاب في المقررات الدراسية بعد مرور شهر من بداية الفصل الدراسي.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في اختيار أساليب النمو المهني.
- تخفيف العبء (عدد المعلمين - العمل الإداري...) عن المشرف التربوي.
- التركيز على الهدف التطويري وليس التقييمي للمدرسة.
- المشاركة بين (المشرف-المعلم- مدير المدرسة-الطالب) في تطوير العملية التعليمية.
- فتح قنوات اتصال لإدلاء المستفيدين (مثل: أولياء الأمور، وأرباب العمل) بوجهة نظرهم نحو المخرجات التعليمية.

توصيات الدراسة

١. توجيه الإشراف التربوي نحو التركيز على الاحتياجات التعليمية للمخرج التعليمي (الطالب).
٢. تركيز الإشراف التربوي على تطوير أداء المعلم في ضوء احتياجات الطالب التعليمية.
٣. تشجيع المشرفين التربويين على تطبيق مثل هذه النماذج الحديثة.

المراجع

- أبو حطب، فؤاد؛ صادق، آمال (١٩٩١). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- أبو هاشم، مكي محمد (٢٠٠٧). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإشرافية المعاصرة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة تبوك.
- الأبيض، ناصر محمد (٢٠١٨). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي. مجلة كلية التربية، جامعة بنها كلية التربية، ٢٩ (١١٣)، ١٧٥-٢٠٢.
- باداود، سحر سعيد (١٤٣٠هـ). واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- باريان، محمد عبود (٢٠١٩). الإشراف الداعم للتعليم. صحيفة نبض العرب، الموقع الرئيسي للصحيفة.
- بريك، فاطمة محمد (٢٠١١). واقع ممارسات المشرفات التربويات للنماذج الإشرافية بمنطقة جازان. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٣، ٩٧٩-١٠١٦.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (١)، (محرم ١٤٤٢هـ، سبتمبر ٢٠٢٠م)

البليهد، نورة محمد (٢٠١٧). واقع أدوار معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء الدورات التدريبية المقدمة: دراسة ميدانية. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٦٩٧-٧٢٢.

التركي، خالد إبراهيم (٢٠١٥). مهارات المعلم الجديد (حقيبة تدريبية). وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

التركي، خالد محمد (٢٠١٥). استخدام التعلم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة المرقب، كلية الآداب بالخميس، ١٠٤، ٦٧-٨٦.

الحري، فهد جهز (٢٠١٥). أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق مفهوم الاقتصاد المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٦ (١٠٢)، ٧٣-٩٨.

الخطيب، إبراهيم (٢٠٠٣). الإشراف التربوي فلسفته وأساليبه وتطبيقاته. دار قنديل، الرياض.

آل رفعة، مسفر جبران (٢٠١٥). تصور مقترح لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بالمدارس السعودية في ضوء التوجهات العالمية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ٢٤، ١١٩-١٥٦.

الرواحي، ناصر ياسر (٢٠١٠). الإشراف المعرفي نموذجاً فعالاً للتطوير المهني لمعلمي التربية الرياضية بسلطنة عمان. المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر (التربية البدنية والرياضة) تحديات الألفية الثالثة، مج ٥، ٣٤٣-٣٥٨.

عبد الهادي، جودت عزت (٢٠٠٢). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه (دليل تحسين التدريس). عمان: دار الخالدية.

الفتوح، عبد الله عبد الرحمن (٢٠١٧). واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٠٤، ٢٣٠-١٦٣.

الفريق الوطني للتقويم (٢٠٠٤). استراتيجيات التقويم وأدواته. مديرية الاختبارات بوزارة التعليم، الأردن.

القدمي، عبد الناصر (٢٠٠٨). الاختبارات التحصيلية وطرق إعدادها. كلية التربية الرياضية، فلسطين.

الكلباني، يونس حمدان (٢٠١٦). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط الإشراف التربوي في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

المرشدي، عماد حسين (٢٠١٤). وسائل وأدوات البحث العلمي. مكتبة جامعة بابل.

مريزيق، هشام يعقوب (٢٠٠٨). النظرية والتطبيق في الإشراف التربوي: المدخل، والنظرية، ومصادر السلطة، والأساليب. عمان: دار المسيرة.

المزيد، الهادي صالح (٢٠١٥). الإشراف التربوي: ضروريته وحتميته. مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ١٤٤، ٢٧١-٢٨١.

المغدي، الحسن محمد (٢٠١٣). الإشراف التربوي الفعال. دار الخالدية للنشر والتوزيع، جدة، ط ٣.

ندى الحربي: تطبيق الإشراف التربوي الداعم للتعليم في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية....

المناحي، تركي عبد العزيز (٢٠١٠). واقع دور المشرف التربوي في تنمية الكفاءة المهنية لدى المعلمين: من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم ومعلمي الصفوف الأولية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المهيدلي، سامية تراحيب (٢٠١٧). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي (الإشراف التربوي القائم على الأداء). مكتب التربية العربي بدول الخليج.

الموسى، أسماء إبراهيم (٢٠٠٩). دور تطبيق الإشراف التربوي المتنوع على النمو المهني لمعلمات المدارس الحكومية بمنطقة الرياض من وجهة نظر الإداريات والمعلمات والمشرفات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

هيئة تقويم التعليم (٢٠١٨). نتائج الاختبارات الوطنية المتعلقة بأداء الطلاب والطالبات في الصف الرابع الابتدائي والثاني المتوسط في مادتي الرياضيات والعلوم. الموقع الرسمي.

وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم (١٤٣٤هـ). الدليل الإرشادي لتقويم المتعلم. مشروع تطوير التعليم الثانوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

Aseltine, James M;et (2006). Supervision for Learning: A Performance-Based Approach to Teacher Development and School Improvement. *Association for Supervision and Curriculum Development, VA.*

Linda, R & Kenneth, A(2010). service-pre and coaching Peer, Teacher and Teaching. concept underutilised an Examining: teachers,2(26)

Ovando , M. N.& Huckestein, M. Luisa, S.(2003).Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts. *paper presented the American Educational Research Association Annual Conference Chicago, Illinois.*

Thomas, F. (2013). Teacher Supervision and evaluation a case study of administrators and teachers' perceptions of mini observations. *Estern North University, Boston.*