دوْر المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في مدينة الرياض

The role of educational supervisors in facing the challenges facing primary school teachers in the city of Riyadh

إعداد

د. البندري سعود الرشود

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

الباحثة / مرام سعد محمد الحمود

ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

مجلة تكنولوجيا العلوم الانسانية والادارية

المجلد (الثانى)- العدد (الثالث) – مسلسل العدد (ب٠٦-ع٠٣- م٠٢) - فبراير ٢٠٢٥

Volume (Second) - Issue (Third) - Issue Series (S06-I03-V02) - February 2025

المجلة معرفة على بنك المعرفة المصري وقاعدة بيانات دار المنظومة العربية ومعامل التأثير العربي

مستخلص الدراسة

هدفت الدِّراسة إلى التعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة والمهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقتْ على عيِّنة من مُعلِّمات التعليم الابتدائي في مدينة الرياض، وبلغ عددها (١٨٠) مُعلِّمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأداة الدِّراسة، وتوصَّلت الدِّراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها: بلغ متوسِّط المحور دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة (٢,٠١)، ممَّا يعكس مستوى متوسِّط لدور المشرفات التربويَّات في دعم المعلِّمات لمواجهة التحديات التعليميَّة. حصلت العبارة "تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة" على أعلى متوسِّط (٢,١٣)؛ بينما كانت العبارة "تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على بناء خطط علاجية للطالبات متدنيات التحصيل الدراسي" هي الأدنى (١,٨٧). تشير النتائج إلى اهتمام محدود بدعم التخطيط العلاجي والتحصيل الدراسي للطالبات. تبرز النتائج ضعفًا في تقديم الدعم المباشر للمعلِّمات الجديدات وتعزيز مهاراتهن المهنيَّة. يتضح من النتائج أن دور المشرفات التربويَّات في دعم المعلِّمات على الصعيدين التعليمي والمهني يتم على مستوى متوسِّط، مع وجود قصور في بعض الجوانب مثل تقديم الدعم العلاجي للطالبات وتطوير مهارات المعلِّمات، لا سيما المعلِّمات الجديدات.

الكلمات المفتاحية: المشرفات التربويَّات ـ التحديات ـ مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة.

Abstract

This study aimed to examine the role of educational supervisors in dealing with the educational and professional challenges facing elementary school teachers in Riyadh. The study employed a descriptive-analytical methodology and was conducted on a sample of 180 elementary school teachers in Riyadh. A structured questionnaire was utilized as the primary instrument for data collection. The most important findings are that: The mean for the role of educational supervisors in dealing with educational challenges was (2.01), indicating a moderate level of involvement by educational supervisors in

supporting teachers to overcome educational challenges.The statement "The educational supervisor encourages teachers to adopt diverse teaching strategies" achieved the highest mean score (2.13), whereas the statement "The educational supervisor assists teachers in developing remedial plans for underachieving students" recorded the lowest mean score (1.87).The findings highlight a limited emphasis on supporting remedial planning and improving the academic performance of students.-The findings highlight a deficiency in providing direct support to new teachers and enhancing their professional skills. The findings reveal that the role of educational supervisors in supporting teachers on both educational and professional fronts is moderate, with noticeable shortcomings in specific areas, such as offering remedial support to students and developing teachers' skills, particularly those of new teachers.

Keywords: Educational Supervisors - Challenges - Primary School Teachers.

المقدمة:

إن وزارة التعليم تسعى إلى تجويد العمليَّات الإداريَّة والتعليميَّة في مكونات النظام التعليمي كافَّة، وتبنِّي خططها الاستراتيجية لرفع كافَّة الأداء وتحقيق النتائج المرجوَّة من العمليَّة التعليميَّة، ويعتبر الإشراف التربوي أحد أهمّ العناصر العمليَّة التعليميَّة، باعتباره يقدِّم خدمة مهنيَّة وفنيَّة للمعلِّمين بهدف رفع مستوى أدائهم، وتحسين عمليَّة التعليم والتعلُّم، وإحداث تغيُّر في الموقف التعليمي بجميع عناصره.

فالإشراف التربوي عمليَّة منظمة ومخطَّطة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي، من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلِّمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانات والظروف المناسبة للتدريس الجيِّد، الذي يؤدي إلى نمو الطلَّاب فكرياً وعلمياً ومعرفياً واجتماعياً، وتحقيق لهم الحياة التعليميَّة المناسبة (عبوين، ٢٠١١، ٢٤)

وقد عملت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في السنوات العشر الأخيرة على إحداث تغيُّرات في

معظم جوانب العمليَّة التربويَّة، وكان في مقدّمتها تطوير عمليَّة الإشراف التربوي بكافَّة جوانبها، للوصول إلى إشراف تربوي مهني يلبِّي حاجات المعلِّمين المستقبلية، ويحقِّق التكامليَّة بين أدوار المشرف التربوي المهنيَّة والفنيَّة والتطويريَّة والإداريَّة، واستثمار الطاقات والكفايات الإشرافيَّة لتقديم خدمة تربويَّة متميّزة تنعكس على الأداء الصفّي للمعلِّم وللطالب (البكري،٢٠١٢،١٦).

وتؤكِّد المفاهيم الحديثة في الإشراف التربوي على أهميَّة التعاون بين المشرف والمعلِّم في العمل الإشرافي، والتأثير الإيجابي لهذا التعاون على تكامل الأدوار، وتوفير الكثير من الوقت والجهد، وتنويع الخبرات والكفايات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليميَّة، وزيادة فعَّالية التعليم وتحقيق أهدافه (عبوين،٢٠١١،٣٢).

ويمثل المشرف التربوي دوراً مهماً في تطوير العمليَّة التعليميَّة من خلال دوره في توجيه المعلِّمين كما يعمل المشرف التربوي على تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيَّته؛ كونه من العمليَّات التربويَّة المصاحبة لعمليَّة التعليم والتعلُّم في المؤسسات التعليميَّة؛ حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرُّف على احتياجات العمليَّة التربويَّة ومتطلَّبات تحسين مستوى أدائها الشامل وصولاً إلى التمكين، فالمشرف التربوي يعد حلقة الاتصال بين الميدان التربوي والأجهزة المسؤولة عنه (سبحي، ٢٠١٥، ٢٤٥).

وفي ضوء نموذج الإشراف التربوي الجديد فإن للمشرف التربوي دور في تطوير وتحسين الأداء المدرسي، فالإشراف التربوي هو: عمليَّات تطويريَّة مستمرّة داعمة للمدرسة تهدف إلى التطوير والتحسين لتمكين المدرسة من تحسين مستوى أدائها التعليمي، كما يسهم الإشراف التربوي من خلال توجيه عمليَّات الدعم المكثف نحو المدارس منخفضة الأداء لتمكينها من الارتقاء بالعمل التعليمي، وإنَّ تحسين الأداء التعليمي ومحاولة الارتقاء به إلى مستوى التميّز مرهون بإيجاد كادر إشرافي قادر على تقديم خدمات تفي بمتطلَّبات وحاجات المدرسة من التطوير والتحسين (النموذج الإشرافي التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤).

وهنا يأتي دور والإشراف والمشرفين في دعم المعلِّمين فإنَّ للإشراف التربوي دورٌ مهم في تزويد المعلِّمين بكل ما هو جديد من الأساليب والوسائل التعليميَّة الجديدة " (آل سميح، ٢٠٠٦، ١٢٣).

مُشكلة الدِّرَاسَة:

في ضوء النموذج الإشراف التربوي الجديد فإنَّ للمشرف التربوي دورٌ مهم في تقديم الدعم وتطوير وتحسين الأداء المدرسي، وبسبب التحديات التي تعيق الإشراف التربوي عن تحقيق أهدافه في التغيير، رغم الجهود التي تبذلها وزارة التعليم في تطوير الإشراف التربوي والممارسات المرتبطة به من أجل تحسين العمليَّة التعليميَّة، التفتت الجهات المعنية إلى أهميَّة إعداد المشرفين التربويين لأدوارهم في التغيير، ولكافَّة الممارسات الإشرافيَّة الحديثة التي تتطلبها الإصلاحات التربويَّة اللازمة للأنظمة التعليميَّة عامة، ولمنظومات الإشراف التربوي خاصة (آل مسلط والمخلافي،٢٠٢١).

وحيث أنَّ المشرف التربوي يمثِّل دورا مهما في تطوير العمليَّة التعليميَّة من خلال دوره في توجيه المعلِّمين، كما يعمل المشرف التربوي على تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته كونه من العمليَّات التربويَّة المصاحبة لعمليَّة التعليم والتعلُّم في المؤسسات التعليميَّة؛ وهذا ما أكَّدته نتائج دراسة الشمري (٢٠١٩) أنَّ مُعلِّمي المرحلة الثانوية موافقين بدرجةٍ عالية على دور الإشراف التربوي في تطوير جميع الكفايات التدريسية لمعلِّمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات مُعلِّم القرن الحادي والعشرين وتبين أنهم موافقين بدرجة متوسِّطة على الصعوبات التي تحد من دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية.

وبالرغم من أهميَّة دور المشرف التربوي إلا أنه أظهرت نتائج العديد من الدِّراسات ومنها دراسات العنزي (٢٠١٨)، ودراسة الفايز والشمراني (٢٠٢٠) أنَّ دور للإشراف التربوي في التنمية المهنيَّة للمعلِّمين للمرحلة الثانوية جاء بدرجة متوسِّطة. كما أكَّدت نتائج دراسة القرني (٢٠٢١) على مدى فعَّالية إشراف الأداء التدريسي للمعلِّمين في كفاية التخطيط والتنفيذ والتقويم جاءت بدرجة منخفضة، وتوصَّلت نتائج دراسة البلوي والعتيبي (٢٠٢٣) إلى أنَّ المشرفين التربويين يمارسون مهامهم الإداريَّة والفنيَّة بدرجة متوسِّطة.

ويعد التعليم الابتدائي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي في العالم، لأنَّ هذه المرحلة تعتبر مرحلة التعليم الأساسي وبداية الطريق نحو مراحل التعليم اللاحقة، فالتعليم الابتدائي هو القاعدة لجميع المراحل التعليميَّة المختلفة وكلما كانت تلك المرحلة قوية، كان العائد أكبر للمراحل التي تليها فهو القاعدة التي يبنى عليها إعداد الناشئين المراحل التالية من التعليم (الذيباني، ٢٠١٧).

ومن خلال الدِّراسات السابقة، ونظراً لأهميَّة دور المشرف التربوي في تطوير المعلِّم المرحلة الابتدائيَّة مهنياً وتحسين العمليَّة التعليميَّة فقد سعت هذه الدِّراسة إلى معرفة دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التي تواجه المعلِّمات في ضوء تغيُّر أدوار المشرفات التربويَّات وإحداث التغيير اللازم لمواجهة تلك التحديات.

لذلك يمكن تحديد مشكلة الدِّراسة بالسؤال التالي: **ما دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في مدينة الرياض؟**

أهداف الدِّرَاسَة:

تَسْعَى الدِّرَاسَة الحالية إلى تحقيق الأهداف التاليَّة:

١. التعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض.

٢. التعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض.

أسئلة الدِّرَاسَة

تَسْعَى الدِّرَاسَة الحاليَّة إلى الإجابة عن الأسئلة التاليَّة:

١. ما دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات؟

٢. ما دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات؟

أهمية الدِّرَاسَة:

أولًا: الأهمية العلميَّة:

١. تعد الدراسة إضافة جديدة في مجال الإدارة التربوية، حيث تم من خلالها التعرف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة.

٢. مواكبة موضوع الدراسة لرؤية ٢٠٣٠ في الاهتمام بالعملية التعليمية وتطويرها.

ثانيًا: الأهميَّة العمليَّة:

١. قد تسهم نتائج الدِّراسة في تنمية المهارات اللازمة للمعلِّمات للمرحلة الابتدائيَّة للتعرُّف على الطرق والوسائل التي يستطيعون من خلالها مواجهة التحديات التي تواجههم إثر تغيير أدوار المشرفات التربويَّات.

٢. قد يستفيد من نتائج هذه الدِّراسة المعلِّمات للتغلب على التحديات التي تواجههم في ضوء تغيير أدوار المشرفات التربويَّات.

٣. قد تسهم هذه الدِّراسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمعلِّمات للمرحلة الابتدائيَّة.

حدود الدِّرَاسَة:

أ- **الحدود موضوعية:** حيث اقتصرت الدِّراسة على دراسة دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة والمهنيَّة التي تواجه المعلِّمات في المرحلة الابتدائيَّة في ضوء تغير أدوار المشرفات التربويَّات.

ب- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدِّراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦هـ/٢٠٢٤م.

ج- **الحدود البشرية**: طبقت هذه الدِّراسة على مُعلِّمات التعليم الابتدائي في مدينة الرياض.

د- **الحدود مكانية**: طبقت هذه الدِّراسة على مدارس المرحلة الابتدائيَّة في مدارس شمال مدينة الرياض.

مُصطلحات الدِّرَاسَة:

الدور (Role):

يعرف الدور في الميدان التربوي بأنَّه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة سلفاً التي يتعيَّن على المشرف أداءها في العمليَّة التعليميَّة وتوجه السلوك، في ضوء قواعد محددة معيِّنة تتغير بتغير الظروف المحيطة بالعمليَّة التعليميَّة، سواء كانت جوانب تعليميَّة، تربويَّة، أو إداريَّة، أو اجتماعيَّة، أو إنسانيَّة. (العنزي، ١٤١٦، ٢٠-٢٢).

والدور المقصود في هذه الدِّراسة هو العمل الذي يقوم به المشرفة التربويَّة لتحسين العمليَّة التعليميَّة والتطوير المهني للمعلِّمات.

المشرفات التربويَّات (Educational Supervisors):

يمكن تعريف المشرفين التربويين على انهم القادة التربويون والمسؤولون التنفيذيون للمناطق التعليميَّة (Boyette,2019,5).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنَّه: شخص وظيفته الرئيسية متابعة ودعم المعلِّمين لتحسين العمليَّة التعليميَّة وحل مشكلاتهم التعليميَّة المختلفة، بالإضافة إلى تقديم الخدمات التدريبية المهنيَّة لتحسين أساليب واستراتيجيات التدريس والتقويم وتوجيه العمليَّة بهدف تحسين جودة التعليم في المدارس.

التحديات (Challenges):

المتغيِّرات المعاصرة الناتجة عن التطور العلمي والتكنولوجي، كما تشمل الأزمات والقضايا والمشكلات التي تواجه العاملين بالمجال التربوي في العصر الحالي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وتزداد حدتها نتيجة التحولات السريعة والمتلاحقة بسبب حدوث تغيرات ومستجدات اجتماعيَّة اقتصادية صحية متسارعة (أيوب،٢٠١٧، ٤).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنَّها: الصعوبات والعقبات التي تؤثر على قدرة المعلمات على أداء واجباتهن التعليمية والتربوية بفعّالية.

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: مفهوم الإشراف التربوي

١-مفهوم الإشراف التربوي:

تعددت التعريفات للإشراف التربوي، إلا أنَّها تهدف جميعها إلى النهوض بعمليَّة التعلُّم والتعليم بجميع عناصرها، ويعرَّف بأنَّه: "عمليَّة التفاعل التي تتم بين فرد أو أكثر وبين المعلِّمين بقصد تحسين أدائهم، وأنَّ الهدف النهائي من ذلك كله هو تحسين عمليتي التعلُّم والتعليم للطلبة" (فيفر، وجين دنلاب، ٢٠٠٦،٦).

والإشراف التربوي:" هو عمل قيادي والمشرف التربوي يسعى إلى تحسين العمليَّة التعليميَّة ويعمل على تطويرها، لذا على المشرف التربوي أن يعي الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها، والتي تعينه على إدراك مهمته وتساعده على القيام بها على أكمل وجه" (الكلباني، ٢٠١٦، ٩).

وتعرِّفه هند العنزي (٢٠١٨،١٤) بأنَّه" عمليَّة منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي، من

خلال تقديم الخبرات التعليميَّة المناسبة للمعلِّمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي لنمو الطلَّاب فكريا وعملياً واجتماعياً.

٢-مميزات الإشراف التربوي:

يمكن توضيح أهم مميزات عمليَّة الإشراف التربوي، كما أوردها السعود (٢٠٠٩،٢٢) في النقاط التالية:

١. عمليَّة استشارية تقوم على احترام رأي كلاً من المعلِّم والطالب، وتهدف إلى تهيئة فرصة تعليميَّة متكاملة وتشجع على الابتكار والإبداع من ناحية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار من ناحية أخرى.

٢. عمليَّة منظمة تعتمد على التخطيط كأساس لها.

٣. عمليَّة قياديَّة تتمثل في القدرة على التأثير في المعلِّمين والطلَّاب وغيرهم ممَّن لهم علاقة بالعمليَّة التعليميَّة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العمليَّة وتحقيق أهدافها.

٤. عمليَّة تعاونيَّة؛ حيث يتعاون كل من المشرف ومدير المدرسة والمعلِّم لإنجاح العمليَّة التربويَّة والتعليميَّة.

٥. عمليَّة مستمرّة، بمعنى أنها تتم على مدى العام الدراسي.

٣-أهميَّة الإشراف التربوي:

يرى العاجز وحلس (١٤٢٩ه، ١٧-١٨) أنَّ الإشراف التربوي من ضرورات التعليم لأسباب عدَّة، لعل أبرزها ما يلي:

١. ارتباط العمليَّة التربويَّة ارتباط وثيق بالمجتمع وثقافته، وهذا من شأنه فرض نوع من الإشراف التربوي.

٢. الرقابة على مهنة التدريس، وهذا دور المشرف التربوي في توضيح الحدود وتفسيرها بطريقة تكفل للمعلِّم حريته وكرامته.

٣. ضرورة التغيير والتجديد في العمليَّة التربويَّة، وما يقترن بهذا التغيير من بحوث وآراء وخبرة وممارسات ونظريَّات تحتاج لخبرة الإشراف التربوي.

٤-أهداف الإشراف التربوي:

ذكر القرشي (١٤٢٩هـ،٣٣) أنَّ أهداف الإشراف التربوي تتمثَّل فيما يلي:

١. مساعدة المعلِّم على إدراك أهداف المدرسة، وأهداف المادة التي يقوم بتدريسها.

٢. تنمية العلاقة الإنسانيَّة في المجتمع المدرسي.

٣. مساعدة المعلِّمين في التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليَّة التعليميَّة، وفي رسم الخطة لمواجهة هذه الصعوبات والتغلب عليها.

٤. تطوير النمو المهني للمعلِّمين وتحسين مستوى أدائهم، وطرق تدريسهم.

٥. المساهمة في تقويم المناهج وتطويرها.

٥-أدوار المشرف التربوي:

تطورت أساليب والفعاليَّات التي يقوم بها المشرف التربوي؛ حيث أصبحت أقدر على النهوض بالعمليَّة التربويَّة وتحسين عمليتي التعليم والتعلُّم، وقد حددتها وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالأساليب والفعاليَّات الإشرافيَّة (عبويني،٢٠١١،٣١).

- **الزيارة الصفّية:** وهي من أشهر أساليب التنمية المهنيَّة للمعلِّم وهذه الزيارات قد تكون ذات نفع إيجابي، والعكس إذا لم يحسن التعامل معها، وترجع أهميَّة الزيارات الفصول إلى ارتباطها المباشر بكافَّة أبعاد العمليَّة التدريسية؛ حيث يطلع المشرف على طريقة التدريس ومستوى المتعلمين، ومدى مشاركتهم في عمليَّات التعلُّم، والأنشطة التعليميَّة المختلفة واستخدام الوسائل التعليميَّة، ومدى مناسبتها لموضوع الدرس وتوقيت استخدامها، واستراتيجيات طرح الأسئلة ومستوياتها، وأساليب التقويم المستخدمة، والجو النفسي والاجتماعي للفصل (المنيف،١٩٩٧، ١٩).
- **المشاغل وورش العمل التربويَّة:** (الغنيمين،٢٠١١،١٧)

وهي فقرة عن لقاء تربوي يخطط له المشرف التربوي؛ بحيث يضم عدد من المعلِّمين لدراسة ومناقشة أسلوب حل مشكلة ما تواجه المعلِّمين في عملهم، مثل صعوبة درس على الطلَّاب، أو عدم توفر وسائل تنفيذ دروس، ونحو ذلك وفيها يتم تقسيم المعلِّمين إلى مجموعات كل مجموعة تتخصص بجانب من جوانب المشكلة تجتمع عليه لتناقشه حسب الوقت المحدد، ساعة أو ساعتين، أو يوم أو يومين، حسب

الموضوع والوقت المتاح، ومن ثمَّ تخرج المجموعة بورقة مشتركة تعرض فيما بعد في اجتماع يضم كافَّة المعلِّمين والمشرفين المشتركين في الورشة بتقرير نهائي يتضمَّن التوصيات المقترحة حول موضوع الورشة، لتعمم في الميدان التربوي للاستفادة منها، ولتنفيذ ما جاء فيها.

- **الدروس التطبيقيَّة:**

هي دروس ينفذها مُعلِّم متميّز للطلَّاب، أو مشرف أمام المعلِّمين، الهدف منها هو اطلاع الحاضرين من المعلِّمين والمشرفين على طريقة تدريس معيِّنة كنموذج جيِّد في التدريس ويتم نقد الدرس فيما بعد من قبل الحاضرين لبيان نقاط القوَّة والضعف، ليستفيد كل من حضر الدرس والنقاش الذي تم، وعادة ما يتم تنفيذ الدرس النموذجي في مدرسة معيِّنة ليحضرها زملاء المعلِّم فيها أو من مدرسة أخرى كما يجب أن يطلع المشرف قبل تنفيذ الدرس على التخطيط للدرس، ويساعد المعلِّم على تحسينه وتحسين طرق التدريس التي تستخدم ومن ثمَّ يكتب التخطيط للدرس بطريقة جيدة، ويصوِّر لهم نسخ بعدد المعلِّمين والحاضرين، ويسلم لهم قبل وقت تنفيذ الدرس، ويلزم على المشرف تنظيم وتنفيذ ثلاث دروس نموذجية على الأقل في كل فصل دراسي لما لهذه الطريقة من فائدة ومردود تربوي على المعلِّمين (عبويني،٢٠١١،٣٦).

- **البحث الإجرائي:**

البحث الإجرائي هو نشاط إشرافي تشاركي يهدف إلى تطوير العمليَّة التربويَّة وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العمليَّة من خلال المعالجة العلميَّة والموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها، ويأتي البحث الإجرائي على شكل فردي يقوم به شخص واحد إمَّا أن يكون المشرف التربوي، أو المعلِّم، أو المدير، أو جماعي، يقوم به أكثر من شخص واحد: المشرف التربوي والمعلِّم، أو المدير والمعلِّم، أو المشرف والمدير (الشديفات،٢٠١٤،٢٣).

- **الزيارة الإداريَّة:**

وهي إحدى الأساليب المستخدمة في الإشراف على المدارس، وتعرف مشكلاتها واحتياجها، وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي، وفيها يكون هدف المشرف هو الاطلاع على شتَّى النواحي التربويَّة في المدرسة، ومرافقها وتجهيزاتها وأداء العاملين فيها من المعلِّمين ومرشدين طلَّابيين وغيرهم، ومن ثمَّ تقديم المشورة الفنيَّة، إن وجدت، لهيئة المدرسة، والرفع للجهات المسؤولة عمَّا يلزم رفعه، ويؤدِّي إلى

تحسين العمل التربوي فيها (الخوالده،٢٠٠٩،٤٦).

- **تبادل الزيارات:** (المساد، ٢٠١١، ٧٠)

وهو أحد الأساليب الإشرافيَّة المرغوب فيها لدى المعلِّمين؛ حيث يترك أثر إيجابي في نفس المعلِّم ويزيد من ثقته بنفسه لأنَّه يجري في مواقف طبيعية غير مصطنعة، ويتم فيها زيارة المعلِّم أو أكثر لزميله له داخل الفصل وقد تتم الزيارة المتبادلة بين مُعلِّمي المدرسة واحدة أو مدرستين متجاورتين، وبين مُعلِّمي مادة واحدة أو مواد مختلفة، وذلك تحت إشراف مدير المدرسة أو المشرف التربوي.

- **الندوات والمؤتمرات التربويَّة:**

وهي فقرة عن عرض عدد من المشرفين التربويين لقضية تربويَّة أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة، وتتم الندوات التربويَّة من خلال الإجراءات التالية (الناقة،٢٠٠٩،٤٢):

- التخطيط التعاوني للأهداف، والموضوعات، والمكان، والزمان.
- الاهتمام باختيار الموضوع بحيث يكون متصلاً بحاجات ومشكلات الميدان.
- إبلاغ المعلِّمين بالقضايا المراد طرحها قبل موعد الندوة بوقت كافي.
- توفير جو ديموقراطي للمناقشة والحوار.
- اختيار رئيس للندوة.
- إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين لإبداء آرائهم.
- تدوين النتائج في محاضر يمكن الرجوع إليها في وقت الحاجة.

يعتبر المشرف التربوي خبيراً فنياً وظيفته الرئيسية مساعدة المعلِّمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليميَّة التي تواجههم، بالإضافة إلى تقديم أدوار فنيَّة وإداريَّة متعددة تشمل المعلِّم والطالب والمناهج الدراسية، والبيئة التعليميَّة، وذلك من أجل تحسين الظروف التعليميَّة، وزيادة فعاليَّات التعليم وتحقيق أهدافه المتمثلة بتنمية قدرات الطلَّاب في مختلف المجالات، ونظراً للدور المهم الذي يقوم به المشرف التربوي أسندت له مسؤولية متابعة المعلِّمين وتنميتهم مهنياً، والوقوف على احتياجاتهم، والعمل على تطوير أدائهم المهني (البكيري،٢٠١٢،١٨).

- **التخطيط للعمل الإشرافي:**

ويشمل هذا الدور مهارات تطوير المناهج، وتطوير رؤية مستقبلية في المناهج تراعي الميول والرغبات والتطبيقات التربويَّة للتعلُّم مدى الحياة، وفهم التصنيفات التعليميَّة، والأهداف، والموضوعات، والعمليَّات، وفهم نظريَّات المعرفة، والتعلُّم والتعليم، وأهميتها في سياق التعليم، وفهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطورهم، وإعداد مناهج تعليميَّة مناسبة لجميع المراحل الدراسية، وتوظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعليميَّة الحالية والمستقبلية للطلبة، وتطوير عمليَّات التجديد المنظمة لمحتوى المناهج بشكل يناسب الخصائص النمائية من الجوانب المختلفة للطلبة ويتضمَّن هذا الدور الأمور الآتية (الدجني،٢٠١١،١٧):

- التأكُّد من توزيع الجداول على المعلِّمين حسب التخصص والمراحل الدراسية.
- توزيع موضوعات المواد الدراسية على أسابيع الفصل الدراسي.
- متابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها.
- إعداد خطة إشرافيَّة شاملة على شكل مراحل.
- الاطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي التعليمي
- دراسة التقارير الإشرافيَّة السابقة دراسة تحليلية.
- دراسة التوصيات السابقة للمشرفين.
- مقابلة المعلِّمين الجُدد والوقوف على احتياجاتهم.
- التأكُّد من توافر القوة البشرية من المعلِّمين.

- **الدور الإشرافي:** (الشديفات،٢٠١٤،١١٢)

لكي يقوم المشرف التربوي بدور الإشراف، يتطلَّب منه أن يلجأ إلى استخدام أساليب وفعاليَّات إشرافيَّة متنوعة تتناسب مع المواقف الصفّية. وتنقسم هذه الأساليب والفعاليَّات الإشرافيَّة بشكل عام إلى قسمين هما:

- أساليب جماعيَّة مثل الندوات، وورش العمل، والدروس التطبيقيَّة.
- أساليب فرديَّة مثل الزيارات الصفّية واللقاءات الفرديَّة.

وهنا تبرز أهميَّة عدم الاقتصار على أسلوب واحد من الأساليب الإشراف، مع التركيز على الأساليب الجماعيَّة، لأنَّ بعض المشرفين التربويين يستخدمون الأساليب الفرديَّة والتركيز عليها بشكل كبير؛ بحيث يغفل عن الأساليب الجماعيَّة، وقد يكون ذلك للأسباب التالية:

- سهولة تنفيذ وإعداد الأساليب الفرديَّة مقارنة بالأساليب الجماعيَّة.
- حاجة الأساليب الجماعيَّة إلى الإعداد والمتابعة.
- عدم توفُّر قدر من الإبداع لدى المشرف لتفعيل الأساليب الجماعيَّة، وجعلها مشوقة ومثمرة.

- **تحسين العمليَّة التعليميَّة:**

وفي هذا الدور يتعامل المشرف التربوي مع جميع الجوانب العمليَّة التربويَّة، وذلك من حيث:

- **الأنشطة المدرسية:**

وتتمثل بما يلي: (الشديفات،٢٠١٤، ٤٣)

- توجيه المعلِّمين إلى أهميَّة وضرورة النشاط المدرسي.
- دراسة أنواع النشاطات الخاصَّة بالمواد في جميع الصفّوف الدراسية.
- توجيه المعلِّمين إلى الاهتمام بتوثيق خطوات النشاط الذي قد يقومون به.
- مساعدة المدارس في إعداد المعارض السنوية.

- **الاختبارات المدرسية:** (الشديفات،٢٠١٤، ١١٢)

- توعية المعلِّمين بما تتضمَّنه اللائحة العامَّة للاختبارات، والمذكرات التفسيرية وما يستجد في ذلك.
- إيضاح أساليب تقويم الطلَّاب.
- الاطلاع على الدفاتر الدرجات والاختبارات.
- إعداد التوجيهات الخاصَّة بالمواصفات الفنيَّة للأسئلة، وإرشادات التصحيح، والمراجعة، والرصد.
- دراسة نتائج الاختبارات والتقويم وتقديم الخطط العلاجية المناسبة.

- **متابعة الطلبة:**

على المشرف التربوي أن يسعى إلى تحقيق أهداف العمليَّة التربويَّة التي تتمثل في تحقيق النمو المتكامل للطالب معرفياً، ووجدانياً واجتماعياً وأخلاقياً، وروحياً ومراعاة الفروق الفرديَّة، وعدم الاقتصار على تقديم المعلومات والمعارف دون تمثلها وممارساتها في حياتهم اليومية (عبوين،٢٠١١،١٧).

- **متابعة المعلِّمون:**

ويتمثَّل دور المشرف التربوي في علاقته مع المعلِّمين، من حيث: (البلوي،٢٠١١،١٤).

- مساعدة المعلِّمين، لاسيَّما المعلِّمون الجدد، في الإعداد للدروس التعليميَّة إعداداً منتظماً متكاملاً.
- قياس استجابة الطلَّاب.
- قياس استخدام المعلِّم للوسائل التعليميَّة وتوظيفها لخدمة العمليَّة التعليميَّة.
- تحسين قدرة المعلِّم على حث الطلَّاب على ممارسة أنواع التفكير المختلفة أثناء عمليَّات التعلُّم نقداً وتحليلاً واستقصاء.

- **الكتب الدراسية:** (الحكمي،٢٠١٢،١٢)

١. التأكُّد من وصول الكتب المدرسية وفق الطبعات المصرح بها.
٢. مناقشة المعلِّمين في الكتب المدرسية واستمرار تقويمها.
٣. إعداد قائمة بالمراجع العلميَّة والتربويَّة للمادة.
٤. توجيه المعلِّمين بالعناية بالكتاب المدرسي وعدم الاكتفاء بالملخصات.
٥. تحفيز المعلِّمين على العناية بالأنشطة المصاحبة للمادة العلميَّة.

- **الوسائل والتجهيزات المدرسية:** (الغنيمين،٢٠٠٤،٣٢)

١. الاطلاع على قائمة الوسائل التعليميَّة التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم.
٢. الإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليميَّة اللازمة.
٣. تدريب المعلِّمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصَّة بالمادة وصيانتها.

٤. الإشراف على تحفيز المعلِّمين نحو حثّ المعلِّمين على إنتاج الوسائل التعليميَّة وفق إمكاناتهم الشخصية والإشادة بجهود الطلَّاب في ذلك.

- **التدريب، ويتضمَّن:** (البدري،٢٠٠٧،٦٥)

- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للمعلِّمين.
- المشاركة في ترشيح المعلِّمين وفق احتياجاتهم للبرامج التدريبية المخصصة.
- تقويم البرامج التدريبية، وتقديم الاقتراحات الهادفة، ومتابعة المعلِّمين الذين حضروا البرامج التدريبية، وتقويم استفادتهم منها.

- **المناهج الدراسية:**

وتمثل دوره في الجوانب الآتية: (المومني،٢٠٠٧،١٦٧)

١. التعريف بالمنهج بمفهومه الواسع الذي يشمل الخبرات التربويَّة داخل المدرسة وخارجها.
٢. تنمية الاتجاهات الإيجابية وطرق التفكير الفعال لدى الطلبة.
٣. تحفيز المعلِّم نحو استخدام أساليب تقويم المناسبة مع الطلبة.
٤. تشجيع تبادل الخبرات بين المعلِّمين عن طريق عقد الدروس النموذجية من قبل المعلِّم ويحضرها المعلِّمون الآخرون.
٥. الإلمام بأهداف المقررات في المراحل المختلفة، ومتابعة الحذف والإضافة.
٦. إعداد الدِّراسات والتقارير عن المقررات الدراسية.

٦-دور المشرف التربوي في ضوء النموذج الإشرافي الجديد:

يسعى النموذج الإشرافي الجديد إلى التعامل مع المدرسة باعتبارها وحدة تعليميَّة واحدة وتحويل العمل من مبدأ العمل الفردي للمشرف التربوي إلى العمل ضمن فريق إشرافي لديه تحليل كامل لواقع المدرسة، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، كما يتطلَّب ذلك أن تسود لدى منسوبي المدرسة ثقافة تحمل المسؤولية الكاملة عن مستوى أدائها التعليمي، ومن ثمَّ تسعى المدرسة إلى المحافظة عليه إن كان في مستوى التميّز، أو بناء الخطط المناسبة لتحسينه، إن كان أقل من ذلك ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دعم

فريق الإشراف التربوي أو المشرف المقيم لتحسين أداء المدرسة وتطويره (النموذج الإشرافي التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤،٨).

مفهوم فريق التحسين والتطوير:

فريق يتكون من عدد من المشرفين التربويين يقدِّمون الدعم للمدارس الأقل أداء أو التي تقع في مستويي التهيئة أو الانطلاق في التقويم الذاتي والخارجي بالتعاون مع لجنة التميّز في المدرسة، وكذلك يقدِّم الدعم للمدارس التي تقع في مستويي التقدِّم والتميّز عند الحاجة (دليل الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤،٦).

مفهوم المشرف المقيم:

هو مختص تعليمي مكلف بالعمل كمستشار تعليمي للمدرسة يكلف من قبل مكتب التعليم أو إدارة التعليم العامَّة يقدِّم للمدرسة الاستشارة التربويَّة وعدد من الخدمات التي تسند له وفقا لحاجة المدرسة بهدف تعزيز جهود المدرسة في تحسين الأداء التعليمي في ضوء ومؤشرات التقويم المدرسي (النموذج الإشرافي التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤،٤).

مهام وأدوار المشرف في ضوء النموذج الإشرافي الجديد:

يعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن تنفيذ السياسة التعليميَّة في المدرسة ومتابعتها وفقاً لدليل المهام والمسؤوليات لمدارس التعليم العام والمشرف التربوي المقيم معزز له (النموذج الإشرافي التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤،٥).

تحديثات النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة ٢٠٢٤-٢٠٢٥:

- يكلف المشرف المقيم للمدارس التي في مستوى التهيئة في نواتج التعلُّم في تقرير التقويم المدرسي فقط.
- صدور قرار التكليف بموافقة المساعد للشؤون التعليميَّة في إدارة التعليم.
- الارتباط تنظيمياً بالوحدات التنظيمية في إدارة التعليم.
- العمل في المدرسة بنظام الدوام الكامل وتوثيق الحضور في سجلات المدرسة.
- رفع النماذج المعتمدة للعمل في نظام نور.

أبرز ملامح التحديثات في نموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

يمكن للفريق أن يوصي بوجود مشرف تربوي يتفرغ للعمل في المدرسة بحيث يقيم فيها لفترة يقترحها الفريق ويقررها مدير المكتب لتقديم الدعم المباشر والتعاون مع لجنة التميّز في المدرسة (دليل الإشراف التربوي في ضوء تمكيت المدرسة،٢٠٢٤،٢١).

المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي:

- تركيز التطوير في المدرسة بصورة مباشرة واعتبارها وحدة التطوير الرئيسية.
- تركيز الأدوار الإشرافيَّة على تحسين الخطط البنائية والعلاجية تجويد نواتج التعلُّم.
- تحسين مؤشرات التقويم المدرسي تعد أهم موجهات العمل الإشرافي.
- تحديد النمط الإشرافي المناسب للمدرسة وفق نتائج التقويم المدرسي.
- توجيه زيارات الدعم المساندة إلى المدارس الأقل أداء ويكون الدعم للمدارس ذات الأداء المتميّز، بحسب طلب لجنة التميّز في المدرسة.

الهدف العام للنموذج الإشرافي الجديد:

يسعى النموذج الإشرافي الجديد إلى توضيح آلية مساندة المدارس في قيادة عمليَّة التحسين والتطوير، انطلاقاً من نتائج التقويم المدرسي ويمكن تحقيق الهدف العام من خلال مساندة المدارس بتحقيق الأهداف التفصيلية التالية: (النموذج الإشرافي التربوي في ضوء تمكين المدرسة،٢٠٢٤،١٠)

- تنفيذ عمليَّات التقويم المدرسي.
- تحليل ودراسة الواقع وفق معايير التقويم المدرسي.
- إعداد خطة التحسين والتطوير بناء على نتائج التقويم المدرسي.
- إيجاد بيئة عمل حيوية وفعالة تمكنها من تبادل الخبرات والتجارب الناجحة.
- تنفيذ الأساليب الإشرافيَّة المتنوعة.

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه المعلِّمات:

مفهوم التحديات:

هي مجموعة من العقبات أو المشكلات التي تواجه الأفراد أو المؤسسات أثناء سعيهم لتحقيق أهداف معيِّنة، وتتطلب عادةً جهودًا إضافية للتغلب عليها، وقد تشمل جوانب مختلفة مثل القصور في الموارد، التغييرات البيئية أو التكنولوجية، القيود الزمنية، أو الضغوط النفسيَّة والاجتماعيَّة ويمكن أن تكون التحديات حافزًا للتطوير والابتكار، لكنها قد تكون أيضًا مصدرًا للتوتر والصعوبة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب (حسن، ٢٠١٠، ٤٥-٦٠).

أنواع التحديات التي تواجه المعلِّمات:

تواجه المعلِّمات مجموعة متنوعة من التحديات في التعليم، والتي صنفها بونومو وآخرون إلى Buonomo,et. al (190-202, 2017):

- **التحديات المهنيَّة:**
  - نقص التطوير المهني وقلة الفرص المتاحة للمعلِّمات لتطوير مهاراتهنَّ بشكل مستمرّ، سواء من خلال التدريب أو التوجيه من المشرفين التربويين.
  - العبء التدريسي الزائد وزيادة حجم العمل الملقى على عاتق المعلِّمات، بما في ذلك إعداد الدروس، تقييم الطلَّاب، والأنشطة الإضافية.
- **التحديات التنظيمية:**
  - الإدارة الصفّية: مواجهة صعوبات في إدارة الفصول الدراسية بشكل فعال، خصوصًا مع التغيرات المستمرّة في أدوار المشرفين التربويين.
  - متطلَّبات العمل المتزايدة: تزايد الأعباء الإداريَّة مثل إعداد التقارير والتفاعل مع الأنظمة الإلكترونية الحديثة التي قد تستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين.
- **التحديات الاجتماعيَّة والنفسيَّة:**
  - الضغط النفسي: زيادة مستويات الضغط النفسي الناتج عن توقعات الإدارة وأولياء الأمور العالية، بالإضافة إلى التغيرات المستمرّة في السياسات التعليميَّة.

- العلاقات مع الزملاء والمشرفين: التحديات في التواصل والتعاون مع الزملاء والمشرفين، خصوصًا في ضوء التغيرات في الأدوار والمسؤوليات.
- **التحديات التكنولوجية:**
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: الصعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية وتطبيقها بفعَّالية في التعليم.
- نقص الموارد التقنية: قلة الموارد التقنية أو عدم كفايتها لتلبية احتياجات التعليم الحديث.
- **التحديات الشخصية:**
- التوازن بين الحياة الشخصية والمهنيَّة: الصعوبات في تحقيق التوازن بين متطلَّبات العمل والاحتياجات الشخصية والعائلية.
- التكيف مع التغيرات: مواجهة صعوبات في التكيف مع التغيرات المستمرّة في المناهج والسياسات التعليميَّة.
- وترى الباحثة أن تلك التحديات تعكس التعقيدات التي تواجه المعلِّمات في البيئة تعليميَّة المتغيِّرة باستمرار، وتتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل معها وتحقيق النجاح المهني والتعليمي.
- وقد قام مكتب اليونيسكو الإقليمي للتربية بحصر التحديات التي تواجه المعلِّمين والتعليم الأساسي ومن أبرزها (أبو زور،٢٠٢٢):
- **التحديات المتعلقة بالمعلِّمين أنفسهم:** ومن أهمها استخدام الأساليب التقليدية في تدريس الطلبة وتقويمهم، وعدم توظيف الأساليب التدريسية الحديثة، وضعف مواكبة المعلِّمين للتطورات العلميَّة الحديثة في مجال تخصصهم، بالإضافة إلى قلة البرامج والورش التدريبية.
- **التحديات المتعلقة بالإدارة المدرسية:** تتمثل هذه الصعوبات بقلة متابعة الإدارة المدرسية، واللقاءات الدورية مع المعلِّمين والطلبة، واتخاذ بعض الإداريين السلوك الإداري التسلطي، وقلة الاهتمام بمجالس الآباء والمعلِّمين لعدم فهم جدواها.

- **التحديات المتعلقة بالمناهج التعليميَّة:** تتمثل هذه الصعوبات في غياب عنصر التشويق والمتعة، والإثارة، وصعوبة المادة التعليميَّة، وعدم ملائمة الأنشطة التعليميَّة لمستوى الطلبة، وزيادة الكم للمناهج على حساب الكيف والضغط المستمرّ على المعلِّم لإكمال المناهج الدراسية.
- وقد أشارت بعض الدِّراسات إلى عدد من التحديات التي تواجه المعلِّمين والتي حددها (الزهراني، ١٤١٥، ٣٦٣) في عدة مجالات منها:

- **تحديات تتصل بالمجتمع:**

- عدم تعاون أولياء أمور الطلَّاب مع المعلِّم وإدارة المدرسة.
- عدم تكيف المعلِّم مع البيئة الاجتماعيَّة التي تقع بها المدرسة.
- التأثير الأسري في سلوك الطلَّاب يؤثر على أداء المعلِّم.
- تفاوت في أساليب التربية بين البيت والمدرسة في أغلب الأحيان.
- عدم حضور أولياء الأمور الطلَّاب المعنيين للمجالس.
- عدم احترام أفراد المجتمع للمعلِّم وما يؤديه من رسالة.

- **تحديات تتصل بالطالب:**

- إثارة الشغب داخل الفصل من بعض الطلَّاب.
- تأخُّر بعض الطلَّاب عن الدوام ودخول الحصص الدراسية.
- الغش في الامتحانات من قبل بعض الطلَّاب.
- التفاوت الاجتماعي بين الطلَّاب في الفصل الواحد.
- الرسوب الطلَّاب لأكثر من عام.
- عدم اكتراث بعض الطلَّاب بتوجيهات المعلِّم وعدم الانصياع لها.

- **تحديات تتصل بإدارة التعليم:**

- نقل المعلِّمين من المدرسة إلى أخرى.
- كثرة التعاميم والتوجيهات من الإدارة.

- تعيين بعض المعلّمين في مناطق نائية لا تتوفر فيها بعض الخدمات.

وأشار الحماد (٢٠٠٠، ٧) إلى العديد من التحديات منها:

- **التحديات الاقتصادية المالية وتشمل:**
- قلّة توفُّر الوسائل التعليميَّة اللازمة لعمليَّة التعليم والتعلُّم.
- قلّة وجود حوافز مادية للمشرفين والمعلّمين وقلة الراتب الشهري.
- قلّة توفُّر المكتبات والكتب والمراجع في المدارس والمتخصصة في زيادة التحصيل لدى المعلّمين.
- قلّة توفُّر الأموال اللازمة لشراء بعض الأجهزة والتقنيات الحديثة.
- **التحديات الإداريَّة المؤسسية وتشمل:**
- قلّة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين والمعلّمين.
- قلّة التدريب أثناء الخدمة.
- غياب معايير اختيار المعلّمين الأكفاء.
- قلّة الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات والبرامج.
- تدريس المعلّمين لمواد غير تخصصهم.
- قلّة تزويد المدارس بالوسائل المساعدة للإشراف التربوي.
- قصور التعاون بين الإشراف التربوي والمعلّم.

دور المعلّم:

يعد المعلّم وسيلة المجتمع وأداة لبلوغ هدفه، فهو منقذ البشرية من الظلمات، الجهل عابر بهم إلى ميادين العلم والمعرفة وهو من أهم العوامل المؤثرة في العمليَّة التعليميَّة ويمثل محورا أساسيا ومهما في منظومة التعليم، فهو يقوم بدور الأبوين في تكوين الذات العليا أو الضمير للصغار، وتنمية الشخصية (عبلة عزوز، ٢٠١٢، ١١).

وهناك ثلاث مفاهيم مرتبطة بدور المعلّم والأكثر استخداما له، وهي: (الحلاق، ٢٠١٠، ١٠٨)

- الدور كسلوك: ويعني ذلك الربط بين أدوار المعلّم والسلوكيَّات التي يتميّز بها والتي تبدو

منسجمة في سياق هذا العمل.

- الدور كشخصية: ويركِّز هذا المفهوم على الصفّات الثابتة للمعلِّم، مثل طبيعة مجتمع المعلِّمين وكيفيَّة الانتماء إليه والانفصال عنه.
- الدور كتوقع: ويرتبط هذا المفهوم بالتوقع سواء من قبل المعلِّمين أنفسهم أو من قبل الآخرين.

ويتحدَّد نجاح المعلِّم في أدائه لأدواره بما يتوافر لديه من خصائص شخصية ومهنيَّة، وعقلية واجتماعيَّة وثقافية.

ومن منطلق المسؤوليات والأدوار الملقاة على كاهل المعلِّم في هذا العصر والمستقبل أيضا، وحتى يستطيع القيام بتلك الأدوار لابد أن تتوافر فيه مجموعة من الصفّات والخصائص المتطلَّبة للمعلِّم لمواجهة التحديات المستقبلية لمجتمع المعرفة، وتتمثل فيما يلي: (خليل عبد الفتاح،٢٠٠٩، ١٤-١٥):

- أن يكون لدي معرفة واعية بطبيعة المعرفة المطلوبة، ولديه القدرة على تطبيق الحقائق والمبادئ والقوانين التي يفرزها مجتمع المعرفة.
- أن يكون لديه قدرة عقلية لمعاونة طلَّابه على النمو العقلي.
- تكامل الصفّات الشخصية من حضور الذهن والدقة في الأداء وحسن التصرف.
- أن يتوافر لديه الرغبة في التعليم بحب ودافعية وأن يحقق ذاته المهنيَّة والاجتماعيَّة، فيسعى للتعاون والابتكار لصالح المهنة.
- أن يستخدم الطريقة العلميَّة والأساليب العلميَّة في حل المشكلات.
- أن يكون عادلاً، أميناً متسامياً، صادقا بأقواله وأفعاله، وأن يكون هادئاً، واسع الصدر.
- أن يعمل على التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه أثناء عمليَّة التدريس.

فمن الأهميَّة وحتى تكتمل الصورة فمثلما يطلب من المعلِّم القيام بتلك الأدوار العصرية والمستقبلية، فلا يجب أن نهمل جانب حقوق ومتطلَّبات المعلِّم التي تعين على أداء الأدوار بكفاءة ومن أمثلتها: (مريانا قمصية، ٢٠١٨):

- تأهيل المعلِّم تأهيلا يساعده على أداء رسالة التربويَّة بفاعليَّة، ورفع المستوى الأداء لديه،

وذلك بتزويده بالدورات التدريبية اللازمة وتدريبه على وسائل التقنيات الحديثة في عمليَّة التعليم.

- تشجيعه على البحث العلمي وممارسة النشاطات المختلفة وتنمية مواهبه.
- الحرص على توفير البيئة المدرسية التي يستطيع المعلِّم العمل فيها بأمان، وحل مشاكله ضمن الأساليب التربويَّة الفعالة.
- توفير المكان المناسب للمعلِّم، مع تحديد العوامل التي تضبط عمليَّات الأجور والنقل، وما إلى ذلك.
- تدريب المعلِّم على استخدام وكيفيَّة التعامل مع التقنيات والطرق الحديثة لعمليَّة التعليم.
- توفير بيئة مناسبة للمعلِّم حتى يستطيع أن يعلِّم بكل سهولة وأريحية.
- تقدير المعلِّم وعدم إهانته من قبل الطلَّاب.
- الإنصات إلى مشاكل المعلِّم وعدم الاستخفاف بها.
- منح المعلِّم الأمان الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور بالرضا والسعادة عن عمله.
- تنمية الدافعية والولاء لدى المعلِّم، وذلك عبر توفير المكافآت والحوافز المختلفة.

ويمكن تحديد مفهوم الدور بأنَّه مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانه اجتماعيَّة معيِّنة في المجتمع (الأسطل، ٢٠٠٥، ٧١).

منهجيَّة الدِّرَاسَة وإجراءاتها

تناولت الباحثة عرضاً مفصلاً لمنهجيَّة الدِّراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدِّراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدَم، ومن ثمَّ التعرُّف على مجتمع وعيِّنة الدِّراسة وما تميّزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفيَّة تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

منهج الدِّرَاسَة:

اعتمدت هذه الدِّراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي المسحي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب

الإحصائيَّة الوصفية والتحليلية، ويعرف المنهج الوصفي بأنَّه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج"، (مطاوع والخليفة، ٢٠١٤، ص ١١١)،

مُجتمع وعينة الدِّرَاسَة:

تكون مجتمع الدراسة من (١٠٨٦) معلمة من مُعلِّمات مدارس المرحلة الابتدائية لمكتب تعليم شمال مدينة الرياض، وذلك طبقاً لما ورد من إحصائيات وزارة التعليم (البطاقة الإحصائية) وتم اختيار عينة عشوائية، المتمثلة حسب جدول Morgan (٢٨٥) معلمة من مُعلِّمات مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمكتب تعليم شمال الرياض، واكتفت الباحثة (١٨٠) مُعلِّمة وذلك لضيق الوقت وضعف الاستجابة.

أداة الدِّرَاسَة:

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدِّراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

أ) بناء أداة الدِّراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدِّراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدِّراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدِّراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفيَّة بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١- يحتوي على مقدّمة تعريفية بأهداف الدِّراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدِّراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدّمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢- **الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصَّة بأفراد الدِّراسة.

٣- **الجز الثاني:**

المحور الأول: المحور الأول: دور المشرفة التربويَّة في مواجهة التحديات التعليميَّة للمعلِّمات، من خلال الأبعاد التالية:

المحور الثاني: دور المشرفة التربويَّة في مواجهة التحديات المهنيَّة للمعلِّمات.

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) الثلاثي (منخفضة – متوسِّطة - مرتفعة)،

صدق أداة الدِّراسة:

تم التأكُّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال:

صدق المحتوى

يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل العبارات المتغيِّرة وأبعاد الدِّراسة لمحتوى الظاهرة المدروسة. يمكن معرفة ذلك من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) عند مستوى الدلالة (α = 0.05). تتجلى قوة معامل الارتباط في قيمته التي تتراوح بين ٠ و ١، وتشير الإشارة المصاحبة لقيمة المعامل إلى اتجاه العلاقة؛ حيث تكون العلاقة طردية إذا كانت الإشارة موجبة، وعكسية إذا كانت الإشارة سالبة؛ بينما يشير معامل الارتباط الذي يساوي صفر إلى عدم وجود ارتباط تماماً (عبد الفتاح، ٢٠١٧). وقد تحقق الباحث من صدق محتوى الأداة من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسبَ معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرُّف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدِّراسة:

تم التأكُّد من ثبات أداة الدِّراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات ألفاكرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

- **أساليب المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدِّراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائيَّة المناسبة باستخدام الحزم الإحصائيَّة للعلوم الاجتماعيَّة (Statistical Package for Social Sciences)والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز.(SPSS)

وبعد ذلك تمَّ حساب المقاييس الإحصائيَّة التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرُّف على خصائص أفراد الدِّراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمَّنها أداة الدِّراسة.

٢- المتوسِّط الحسابي الموزون (المرجح) "Mean Weighted"؛ وذلك للتعرُّف على متوسِّط استجابات أفراد الدِّراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنَّه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسِّط حسابي موزون.

٣- المتوسِّط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدِّراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنَّه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسِّط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرُّف على مدى انحراف استجابات أفراد الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيِّرات الدِّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسِّطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيِّرات الدِّراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفّر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

٥- معامل ارتباط بيرسون "Pearson's Correlation Coefficient"؛ لقياس صدق أداة الدِّراسة.

٦- معامل الثبات ألفاكرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) "Cronbach's Alpha)" لقياس ثبات أداة الدِّراسة.

تحليل نتائج الدِّرَاسَة ومناقشتها:

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومناقشتها وتفسيرها، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو التالي:

نتائج إجابة السؤال الأول: ما دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات؟

للتعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات، تمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسِّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدِّراسة على عبارات دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١)

يوضح التعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض

العبارة		منخفضة	متوسِّطة	مرتفعة	المتوسِّط	الانحراف المعياري	الترتيب	المعنى
٤- تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة	ت	٢١	١١٤	٤٥	٢,١٣	٠,٥٩٢	١	متوسِّطة
	%	١١,٧	٦٣,٣	٢٥,٠				
٥- توجه المشرفة التربويَّة المعلِّمات إلى استخدام التعزيز الإيجابي خلال عمليَّة التعليم	ت	٢٤	١١١	٤٥	٢,١٢	٠,٦١٠	٢	متوسِّطة
	%	١٣,٣	٦١,٧	٢٥,٠				
١٣- توجه المشرفة التربويَّة المعلِّمات إلى ضرورة تفعيل المشاركة الصفّية لجميع الطالبات	ت	٢٦	١١٥	٣٩	٢,٠٧	٠,٥٩٨	٣	متوسِّطة
	%	١٤,٤	٦٣,٩	٢١,٧				
١٢- تناقش المشرفة التربويَّة	ت	٢٧	١١٨	٣٥	٢,٠٤	٠,٥٨٧	٤	متوسِّطة
	%	١٥,٠	٦٥,٦	١٩,٤				

المعلّمات في تحديد الأهداف التعليميَّة التي حققتها في الموقف التعليمي							
٢- تحفز المشرفة التربويَّة المعلِّمات على توفير بيئة صفية فعالة	ت	٢٢	١٢٩	٢٩	٢,٠٤	٠,٥٣٢	٥	متوسِّطة
	%	١٢,٢	٧١,٧	١٦,١				
١- تعمل المشرفة التربويَّة على تطوير مهارة التعليم والتعلُّم	ت	٢٢	١٢٩	٢٩	٢,٠٤	٠,٥٣٢	٦	متوسِّطة
	%	١٢,٢	٧١,٧	١٦,١				
١١- تؤكد المشرفة التربويَّة على ضرورة بناء علاقة إنسانيَّة مع الطالبات في مواقف التعليم المختلفة	ت	٢٨	١١٩	٣٣	٢,٠٣	٠,٥٨٣	٧	متوسِّطة
	%	١٥,٦	٦٦,١	١٨,٣				
٣- ترشد المشرفة التربويَّة المعلِّمات إلى استخدام مهارات التواصل الفعال مع الطالبات كاستخدام لغة	ت	٢٥	١٢٨	٢٧	٢,٠١	٠,٥٣٩	٨	متوسِّطة
	%	١٣,٩	٧١,١	١٥,٠				

الجسد، والإيماءات وتعبيرات الوجه								
١٠- تحث المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام الأساليب المناسبة لضبط الطالبات	ت	٣٦	١١٧	٢٧	١,٩٥	٠,٥٩١	٩	متوسِّطة
	%	٢٠,٠	٦٥,٠	١٥,٠				
٧- تحرص المشرفة التربويَّة على عقد اجتماعات دورية مع المعلِّمات لتعزيز روح التعاون والتفاعل	ت	٣٥	١٢١	٢٤	١,٩٤	٠,٥٧١	١٠	متوسِّطة
	%	١٩,٤	٦٧,٢	١٣,٣				
٩- تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام الأنشطة التعليميَّة المناسبة لإدارة المواقف الصفّية	ت	٣٩	١١٥	٢٦	١,٩٣	٠,٥٩٨	١١	متوسِّطة
	%	٢١,٧	٦٣,٩	١٤,٤				
٦- تقدِّم المشرفة التربويَّة حلولاً للتحديات التي تواجه المعلِّمات في الصفّ	ت	٣٩	١١٦	٢٥	١,٩٢	٠,٥٩٣	١٢	متوسِّطة
	%	٢١,٧	٦٤,٤	١٣,٩				

٨-تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على بناء خطط علاجية للطالبات متدنيات التحصيل الدراسي	ت	٤٤	١١٥	٢١	١,٨٧	٠,٥٨٩	١٣	متوسِّطة
	%	٢٤,٤	٦٣,٩	١١,٧				
متوسِّط المحور					**٢,٠١**	**٠,٥٨**		**متوسِّطة**

يوضح جدول (١) متوسِّطات العبارات المتعلقة بدور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة لمعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض؛ حيث أظهرت جميع العبارات متوسِّطات تراوحت بين (١,٨٧ و٢,١٣)، ممَّا يعكس تقييمًا متوسِّطاً لأداء المشرفات في هذا الجانب. حازت العبارة "تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة" على أعلى متوسِّط (٢,١٣)، ممَّا يشير إلى دور متوسِّط للمشرفات في هذا المجال. في المقابل، حصلت العبارة "تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على بناء خطط علاجية للطالبات متدنيات التحصيل الدراسي" على أقل متوسِّط (١,٨٧)، ممَّا يشير إلى ضعف نسبي في هذا الجانب. عمومًا، بلغ متوسِّط المحور (٢,٠١) بانحراف معياري قدره ٠,٥٨(٠,٥٨)، ممَّا يعكس تقييمًا عامًا متوسِّطا لدور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة.

ويتضح من الجدول (١) أنَّ أبزر أدوار المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٤، ٥، ١٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهي:" تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (٢,١٣ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأن دور المشرفة التربويَّة في تشجيع استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة هو الأعلى في متوسِّط التقييمات. هذا يعكس وعي المشرفات بأهميَّة

التنوع في أساليب التدريس لتحسين العمليَّة التعليميَّة. اتفقت دراسة الشمري (٢٠١٩) أنَّ تنويع استراتيجيات التدريس يعزز من تحفيز الطلَّاب وزيادة فهمهم؛ وكذلك يتفق مع نتيجة دراسة درويش (٢٠٢١) التي أكَّدت على أهميَّة تنوع استراتيجيات التدريس كوسيلة لتحسين جودة التعليم وتعزيز تفاعل الطلَّاب.

٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهي:" توجه المشرفة التربويَّة المعلِّمات إلى استخدام التعزيز الإيجابي خلال عمليَّة التعليم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (٢,١٢ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأنَّ المشرفات يركزن بشكل معتدل على تعزيز السلوكيَّات الإيجابية، ممَّا يتفق مع نتائج دراسة الفايز الشمري (٢٠٢٠) التي أظهرت دور التعزيز الإيجابي في تحسين أداء الطلَّاب وزيادة مشاركتهم.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أنَّ أقل أدوار المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض تتمثل في العبارتين رقم (٦، ٨) اللتين تمَّ ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدِّراسة عليهما بدرجة متوسِّطة، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٦) وهي:" تقدِّم المشرفة التربويَّة حلولًا للتحديات التي تواجه المعلِّمات في الصفّ" بالمرتبة الثانية عشرة وهي المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (١,٩٢ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأن تقديم الحلول للتحديات الصفّية يحتل مرتبة منخفضة، ممَّا قد يعكس قلة الموارد أو ضعف الدعم المقدّم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعيد (٢٠٢٠) أشارت إلى أن نقص الإرشاد الموجه لحل مشكلات الصفّ قد يؤثر على جودة التعليم.

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على بناء خطط علاجية للطالبات متدنيات التحصيل الدراسي" بالمرتبة الثالثة عشرة وهي المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (١,٨٧ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأنَّ بناء الخطط العلاجية للطالبات متدنيات التحصيل يُعتبر الأقل تفعيلًا، ممَّا يعكس تحديًا يواجه المشرفات في تقديم الدعم الفردي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البلوى والعتيبي (٢٠٢٣) أهميَّة الخطط العلاجية لتقليل فجوة التحصيل الدراسي؛ وكذلك يتفق مع

دراسة ربابعة (٢٠٢٢) التي أظهرت أنَّ الدعم المقدّم من المشرفين في التخطيط العلاجي غالبًا ما يكون غير كافٍ.

نتائج إجابة السؤال الثاني: ما دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات؟

للتعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلِّمات، تمَّ حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسِّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدِّراسة على عبارات دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢) يوضح التعرُّف على دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض

العبارة		منخفضة	متوسِّطة	مرتفعة	المتوسِّط	الانحراف المعياري	الترتيب	المعنى
٢- تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على التنوع في أساليب التدريس المختلفة	ت	٢٤	١١٩	٣٧	٢,٠٧	٠,٥٧٩	١	متوسِّطة
	%	١٣,٣	٦٦,١	٢٠,٦				
٤- تطلب المشرفة التربويَّة من المعلِّمات التخطيط للدرس وفق نواتج التعلُّم	ت	٢٩	١٢٠	٣١	٢,٠١	٠,٥٧٩	٢	متوسِّطة
	%	١٦,١	٦٦,٧	١٧,٢				
١١- تؤكد المشرفة	ت	٢٩	١٢٠	٣١	٢,٠١	٠,٥٧٩	٣	متوسِّطة

التربويَّة على ضرورة العمل مع الزميلات بروح الفريق	%	١٦,١	٦٦,٧	١٧,٢				
٨- تدرب المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام أساليب وأدوات التقويم المتنوعة	ت	٢٩	١٢١	٣٠	٢,٠١	٠,٥٧٤	٤	متوسِّطة
	%	١٦,١	٦٧,٢	١٦,٧				
٥- تزود المشرفة التربويَّة المعلِّمات بالتغذية الراجعة لأدائهن	ت	٣٢	١١٦	٣٢	٢,٠٠	٠,٥٩٨	٥	متوسِّطة
	%	١٧,٨	٦٤,٤	١٧,٨				
١٢- ترشد المشرفة التربويَّة المعلِّمات في الإعداد الصحيح للاختبارات	ت	٣٥	١١١	٣٤	١,٩٩	٠,٦٢١	٦	متوسِّطة
	%	١٩,٤	٦١,٧	١٨,٩				
٧- تطلع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على المستجدات التربويَّة المتعلقة بالعمليَّة التعليميَّة	ت	٣٣	١١٦	٣١	١,٩٩	٠,٥٩٨	٧	متوسِّطة
	%	١٨,٣	٦٤,٤	١٧,٢				
١٠- تطور المشرفة	ت	٣٤	١١٨	٢٨	١,٩٧	٠,٥٨٨	٨	متوسِّطة

التربويَّة مهارة المعلِّمات في استخدام التكنولوجيا في التعليم	%	١٨,٩	٦٥,٦	١٥,٦			
١- تسعى المشرفة التربويَّة إلى تطوير المهارات المهنيَّة للمعلِّمات	ت	٣٨	١١١	٣١	١,٩٦	٠,٦٢٠	٩	متوسِّطة
	%	٢١,١	٦١,٧	١٧,٢				
٣-توفر المشرفة التربويَّة للمعلِّمات فرصاً للتدريب المهني المناسب في التخصص العلمي	ت	٤١	١١٥	٢٤	١,٩١	٠,٥٩٥	١٠	متوسِّطة
	%	٢٢,٨	٦٣,٩	١٣,٣				
٩-تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على حضور الندوات والمؤتمرات التعليميَّة	ت	٤٠	١١٧	٢٣	١,٩١	٠,٥٨٦	١١	متوسِّطة
	%	٢٢,٢	٦٥,٠	١٢,٨				
٦-تشرك المشرفة التربويَّة المعلِّمات في عمليَّة التخطيط لإقامة ورش تدريبية	ت	٤٤	١١١	٢٥	١,٨٩	٠,٦١٢	١٢	متوسِّطة
	%	٢٤,٤	٦١,٧	١٣,٩				

على مستوى المدرسة							
١٣-تقضي المشرفة التربويَّة وقتاً خاصاً لمساعدة المعلِّمة الجديدة للتكيف مع البيئة المدرسية	ت	٥٢	١٠٨	٢٠	١,٨٢	٠,٦٠٩	١٣	متوسِّطة
	%	٢٨,٩	٦٠,٠	١١,١				
متوسِّط المحور					**١,٩٦**	**٠,٥٩٥**		**متوسِّطة**

يوضح جدول (٢) التقييم المتوسِّط لدور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة بمدينة الرياض. جميع البنود سجلت متوسِّطات بين (١,٨٢) و(٢,٠٧)، ممَّا يعكس مستوى متوسِّطاً في أداء المشرفات ضمن هذا المحور.

ويتضح من الجدول (٢) أن أبزر أدوار المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٢، ٤، ١٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة، كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهي:" تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على التنوع في أساليب التدريس المختلفة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (٢,٠٧ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأن دور المشرفة التربويَّة في تشجيع استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة هو الأعلى في متوسِّط التقييمات. هذا يعكس وعي المشرفات بأهميَّة التنوع في أساليب التدريس لتحسين العمليَّة التعليميَّة. الدِّراسات السابقة مثل (السعيد، ٢٠٢٠) والتي أكَّدت على أنَّ تنويع استراتيجيات التدريس يعزز من تحفيز الطلَّاب وزيادة فهمهم.

٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تطلب المشرفة التربويَّة من المعلِّمات التخطيط للدرس وفق نواتج التعلُّم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط

حسابي بلغ (٢,٠١ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأن المشرفات يركزن بشكل معتدل على توجيه المعلِّمات للسير على أساليب مخطط لها وفقاً لنواتج التعلُّم، ممَّا يتماشى مع نتائج دراسات مثل (الدرويش، ٢٠٢١) التي أظهرت دور التوجيه الإيجابي في تحسين الأداء ممَّا ينعكس على الطلَّاب وزيادة مشاركتهم.

٣. جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "تؤكد المشرفة التربويَّة على ضرورة العمل مع الزميلات بروح الفريق" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (٢,٠١ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بالتأكيد على إدراك المشرفات أهميَّة العمل الجماعي لفريق المدرسة بما يسهم في رفع مستوى أداء العمل للمعلِّمات والطالبات كذلك ممَّا ينعكس على الطالبات في العمليَّة التعليميَّة. وهذا يتفق مع دراسة القرني (٢٠٢١) التي تدعم فكرة أن المشاركة الصفّية تعزز التعلُّم الجماعي.

ويتضح من النتائج في الجدول (٢) أنَّ أقل أدوار المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة التي تواجه مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة في بمدينة الرياض تتمثل في العبارتين رقم (٦، ١٣) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدِّراسة عليهما بدرجة متوسِّطة، كالتالي:

٣. جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تشرك المشرفة التربويَّة المعلِّمات في عمليَّة التخطيط لإقامة ورش تدريبية على مستوى المدرسة" بالمرتبة الثانية عشرة من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (١,٨٩ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بانخفاض دور المشرفات التربويَّات في تقديم التدريب الكافي وورش العمل للمعلِّمات؛ ويتفق هذا مع دراسة ربابعة (٢٠٢٢) التي أظهرت أن الدعم المقدّم من المشرفين في التخطيط العلاجي غالبًا ما يكون غير كافٍ. وكذلك يتفق مع دراسة البوات (٢٠٢٢) التي أظهرت أن نقص التدريب المهني يؤثر سلبًا على كفاءة المعلِّمين وقدرتهم على استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال في الفصول الدراسية. إن عدم توفير فرص كافية لتطوير المهارات المهنيَّة، مثل حضور الندوات، يمكن أن يؤدي إلى شعور المعلِّمات بعدم الاستعداد لمواجهة تحديات التعليم الحديث.

٤. جاءت العبارة رقم (١٣) وهي: "تقضي المشرفة التربويَّة وقتاً خاصاً لمساعدة المعلِّمة الجديدة للتكيف مع البيئة المدرسية" بالمرتبة الثالثة عشرة من حيث موافقة مفردات الدِّراسة عليها

بدرجة متوسِّطة بمتوسِّط حسابي بلغ (١,٨٢ من ٣,٠٠) وتفسر هذه النتيجة بأنَّ عيِّنة الدِّراسة ترى انخفاض دور المشرفة التربويَّة في دعم ومساعدة المعلِّمة الجديدة وتعريفها بدورها التعليمي وتقييم أدائها لرفع مستواها؛ ممَّا ينعكس على أداء تلك المعلِّمات الجديدات: حيث جاءت توصيات العديد من الباحثين على ضرورة وجود آليَّات تقييم مستمرّة لدعم التطوير المهني للمعلِّمين كدراسة العمور، عدوان (٢٠٢٣).

خُلاصة نتائج الدِّرَاسَة:

خلاصة نتائج السؤال الأول: ما دور المشرفات التربويات في مواجهة التحديات التعليمية التي تواجه معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

- بلغ متوسِّط المحور دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة (٢,٠١)، ممَّا يعكس مستوى متوسِّط لدور المشرفات التربويَّات في دعم المعلِّمات لمواجهة التحديات التعليميَّة.
- حصلت العبارة "تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على استخدام استراتيجيات تدريس متنوعة" على أعلى متوسِّط (٢,١٣)؛ بينما كانت العبارة "تساعد المشرفة التربويَّة المعلِّمات على بناء خطط علاجية للطالبات متدنيات التحصيل الدراسي" هي الأدنى (١,٨٧).
- تشير النتائج إلى اهتمام محدود بدعم التخطيط العلاجي والتحصيل الدراسي للطالبات.

خلاصة نتائج السؤال الثاني: ما دور المشرفات التربويات في مواجهة التحديات المهنية التي تواجه معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

- بلغ متوسِّط المحور دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات المهنيَّة (١,٩٨)، ممَّا يعكس أيضًا مستوى متوسِّط لدور المشرفات في تقديم الدعم المهني للمعلِّمات.
- حصلت العبارة "تشجع المشرفة التربويَّة المعلِّمات على التنوع في أساليب التدريس المختلفة" على أعلى متوسِّط (٢,٠٧)، في حين كانت العبارة "تقضي المشرفة التربويَّة وقتًا خاصًا لمساعدة المعلِّمة الجديدة للتكيف مع البيئة المدرسية" الأدنى (١,٨٢).

- تبرز النتائج ضعفًا في تقديم الدعم المباشر للمعلِّمات الجديدات وتعزيز مهاراتهن المهنيَّة.
- يتضح من النتائج أن دور المشرفات التربويَّات في دعم المعلِّمات على الصعيدين التعليمي والمهني يتم على مستوى متوسِّط، مع وجود قصور في بعض الجوانب مثل تقديم الدعم العلاجي للطالبات وتطوير مهارات المعلِّمات، لا سيما المعلِّمات الجديدات.

توصيات الدِراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي تطابق بعضها مع بعض نتائج الدراسات السابقة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

تبين النتائج أن دور المشرفات التربويَّات في مواجهة التحديات التعليميَّة والمهنيَّة التي تواجه المعلِّمات كان بدرجة متوسّطة، إذاً توصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة تقديم المشرفة التربويَّة حلولاً لما يواجه المعلِّمات من صعوبات والعمل على تصميم برامج إشرافيَّة فعّالة تركز على دعم المعلِّمات في مواجهة التحديات التعليميَّة والمهنيَّة.
٢. العمل على تزويد المعلِّمات بالخطط التربويَّة المناسبة لمساعدة الطالبات الضعيفات وتقديم خطط علاجية لرفع مستواهن وتحصيلهن الدراسي.
٣. حث المشرفات التربويَّات على تنظيم ورش تدريبية ودورات تخصصية بالتعاون مع المؤسسات التعليميَّة لتعزيز مهارات المعلِّمات في التكنولوجيا التعليميَّة، استخدام أساليب التدريس المتنوعة.

وأوضحت النتائج عن وجود قصور في بعض الجوانب مثل تقديم الدعم العلاجي للطالبات وتطوير مهارات المعلِّمات، لا سيما المعلِّمات الجديدات والذي جاء بدرجة منخفضة وتوصي الباحثة فيما يلي:

١. إنشاء برامج مخصصة لمساعدة المعلِّمات الجديدات على التكيف مع البيئة المدرسية من خلال تقديم إرشادات مباشرة، ورش عمل، ومتابعة مستمرّة.
٢. تقديم دورات تدريبية متقدِّمة للمشرفات في مجالات التقويم التربوي، التخطيط التعليمي، وإدارة التحديات المهنيَّة، بما يسهم في تحسين قدرتهن على دعم المعلِّمات بشكل عملي.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. مقارنة دور المشرفات في دعم مُعلِّمات المرحلة الابتدائيَّة مع المراحل التعليميَّة الأخرى لتحديد الاختلافات والتحديات الخاصَّة بكل مرحلة.

٢. دراسة تأثير برامج تدريبية مخصصة لتطوير مهارات المعلِّمات في مواجهة التحديات المهنيَّة والتعليميَّة.

٣. دراسة العلاقة بين أدوار المشرفات التربويَّات ومستوى تحصيل الطالبات في الفصول الدراسية.

٤. استكشاف كيفيَّة استخدام المشرفات التربويَّات للتكنولوجيا في تحسين أدوارهن الإشرافيَّة ودعم المعلِّمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو زور، مريم. (٢٠٢٢). الصعوبات التي تواجه مُعلِّمات الصفّوف الثلاثة الأولى في التعليم عن بعد من وجهة نظرهن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الأسطل، إبراهيم؛ الخالدي، فريال. (٢٠٠٥). مهنة التعليم وأدوار المعلِّم في مدرسة المستقبل. العين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتب الجامعي.

الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (٢٠٠٧) الوجيز في طرق البحث العلمي. خوارزم للنشر والتوزيع.

أفندي، محمد حامد. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي. القاهرة: عالم الكتب.

أيوب، ثامر. (٢٠١٧). أهميَّة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق التربية المتكاملة لأطفال ما قبل المدرسة: مجلة العلوم التربويَّة والنفسي، ١(٤).

البدري، عدنان. (٢٠٠٧). الإشراف التربوي (أنماط، أساليب). عمان: مؤسسة حمادة للدراسة الجامعية والنشر والتوزيع.

البكري، فايز. (٢٠١٢). تطوير عمليَّة الاتصال الإشرافي بين المشرفين التربويين والمعلِّمين في مدارس التعليم العام في منطقة عسير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

البلوي، فايز محمد؛ والعتيبي، تركي. (٢٠٢٣). واقع ممارسة المشرفين التربويين للمهام الإشرافيَّة بإدارة التعليم بتبوك وسبل تطويرها: دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٤٦(٣)، ٢٠٣-٢٢٢.

البلوي، مرزوقة. (٢٠١١). دور المشرف التربوي في تنمية المعلِّمين الجدد. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤته، الأردن.

البوات، وليد. (٢٠٢٢). دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلِّمين في المدارس الأردنية. مجلة العلوم الإنسانيَّة والطبية. وزارة التربية والتعليم. الأردن.

الحكمي، أسماء بنت عبد الله. (٢٠١٢). دور المشرف التربوي في التنمية المهنيَّة لمعلِّمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية العلوم التربويَّة، جامعة الإمام محمد الإسلامية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

الحلاق، علي. (٢٠١٠). المرجع في تدريس مهارات اللغة العربية وعلومها. طرابلس، المؤسسة الحديثة للكتاب.

الخديدي، عبد العالي بن عوض الله. (٢٠١٥). إسهامات المشرف التربوي في تفعيل معامل الرياضيات ومعوقات تفعيله في مدارس المرحلة الابتدائيَّة في محافظة الطائف. المجلة التربويَّة المتخصصة، ٤(١)، ٢٢٠-٢٢٣.

الخطيب، رداح؛ والخطيب أحمد؛ والفرح، وجيه. (٢٠٠٦). الإدارة والإشراف التربوي، ط(٣)، عمان: دار الأمل.

الخوالدة، ناصر. (٢٠٠٩). دور مشرف التربية الإسلامية في تحسين أداء مُعلِّمي مادة التربية الإسلامية في المدارس الأساسيَّة من وجهة نظر المعلِّمين أنفسهم، مجلة دراسات، العلوم التربويَّة، الجامعة الأردنية،٢٩ (٢)، ٢٦٤-٢٩١.

الدجني، إياد علي. (٢٠١١). درجة ممارسة القيادة التربويَّة المتوسِّطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر (سلسلة العلوم الإنسانيَّة)، غزة، فلسطين١، (١): ٣١١-٣٦٠.

درويش، مها. (٢٠٢١). دور المشرف التربوي في التنمية المهنيَّة لمعلِّمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمشق، مجلة جامعة البعث،٤٣(٢١)٩٥-١١٠.

الذيباني، خالد بن مشرف. (٢٠١٧). دور قائد المدارس الابتدائيَّة الحكومية في حل المسؤولات التي تواجه المعلِّم المبتدئ بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويَّة والنفسيَّة، ع٧، ٧٩-٨٠.

ربابعة، سمية. (٢٠٢٢). دور المشرف التربوي في تحسين أداء مُعلِّمي ومعلِّمات الصفّوف الثلاثة الأولى في لواء الكورة من وجهة نظر المعلِّمين. مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانيَّة والاجتماع، ٨٥، ٧٣-٨٤.

الزروق، محمد؛ اَمنة مبارك. (٢٠٢٢). دور الإشراف التربوي في الرفع من كفاءة المعلِّم. جامعة سبها. كلية الآداب. قسم التخطيط والإدارة التربويَّة.

الزهراني، سعود حسين. (١٤١٥). المعلِّم السعودي إعداده وتدريبه وتقويمه. دار مؤلف الكتاب: الرياض

سبحي، منال محمد. (٢٠١٥). الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي لمشرفات رياض الأطفال بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر مُعلِّمات الروضة: دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٦٧)، ٢٣٩-٢٧٠.

السعود، راتب. (٢٠٠٩). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة. عمان: دار الفكر.

السعيد، عيد. (٢٠٢٠). دور الإشراف التربوي في تطوير التنمية المهنيَّة للمعلِّمين في مدارس التعليم العام. مجلة البحث العلمي في التربية. الكويت.

سلامة، عبد العظيم. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفّية المتميّزة. دار الفكر: الأردن.

الشديفات، باسل. (٢٠١٤). دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلِّمي التربية الاجتماعيَّة في محافظة المفرق. مجلة جامعة دمشق، ٣٧(٢)، ٢٣٧-٢٩٩.

الشمري، فرحان. (٢٠١٩). دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية لمعلِّمي المرحلة الثانوية في ضوء مهارات مُعلِّمي القرن الحادي والعشرين [رسالة ماجستير]. كليات الشرق العربي.

العاجز، فؤاد علي، وحلس، داود درويش. (١٤٢٩ه). دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلُّم. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الباسط، حسن. (٢٠١٠). التحديات وإدارتها في التعليم. مجلة التربية والتعليم، ٢٥، ٤٥-٦٠.

عبد الفتاح، خليل؛ سمية سالم. (٢٠٠٩). مدى امتلاك المعلِّمين لخصائص المعلِّم العصري من وجهت نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة غزه، المؤتمر التربوي المعلِّم الفلسطيني الواقع والمأمول. الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد الفتاح، سارة محمد، عبدالوهاب، أشرف محمد عبدالحليم، وعزب، حسام الدين محمود. (٢٠١٧). الخصائص السيكومترية لمقياس جودة الحياة. مجلة الإرشاد النفسي، ع٥٠ ، ٤٦٥-٤٨٥.

عبوين، طارق. (٢٠١١). الفعاليَّات الإشرافيَّة التي يستخدمها المشرفون التربويون في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد[رسالة ماجستير غير منشورة،] قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

عزوز، عبلة. (٢٠١٢). دور المعلِّم وتأثيره في التكوين اللغوي لدى الطفل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري.

العمود، سليمان؛ عدوان، سامي عبد الرزاق. (٢٠٢٣). دور المشرف التربوي في تحسين الكفاءات الشخصية والمهنيَّة لدى مُعلِّمي المرحلة الابتدائيَّة في مدارس النقب. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية.

العمود، مها صالح، الخويطر، خواطر محمد، المهوس، رنا ناصر، الغثبر، نهى سليمان. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية للمشرفات التربويَّات في ضوء المعايير المهنيَّة للمشرفين التربويين. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربويَّة والنفسيَّة، ١٢(٤)، ٣١٦-٣٥٩.

العنزي، بشرى خلف. (١٤١٦). تطوير كفايات المعلِّم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام. الجمعية السعودية للعلوم التربويَّة والنفسيَّة. الرياض.

العنزي، هند. (٢٠١٨). دور الإشراف التربوي في التنمية المهنيَّة للمعلِّمات الجدد في المدارس الثانوية في منطقة القريات التعليميَّة [رسالة ماجستير]. كليات الشرق العربي.

الغنميين، زياد. (٢٠١١). درجة فعَّالية المشرف التربوي في تحسين الأداء التعليمي لمعلِّمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجنوب في الأردن كما يدركها المعلِّمون أنفسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، الأردن.

الفايز، فايز؛ الشمراني، سلمان. (٢٠٢٠). أدوار المشرف التربوي في تطوير المرحلة الابتدائيَّة في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربويَّة، ٢٨، ع ٣، ٢٥٥-٢٥٤.

فيفر، ايزابيل؛ ودنلاب، جين. (٢٠٠٦). الإشراف التربوي على المعلِّمين، ترجمة محمد عيد ديراني، مراجعة: عمر الشيخ، عمّان: الأردن: منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.

القرشي، عبد الله بن مبارك حمدان. (١٤٢٩ه). دور المشرف التربوي في تطوير أداء مُعلِّمي المواد الاجتماعيَّة في مجال استخدام الوسائل التعليميَّة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

القرني، محمد بن عمير. (٢٠٢١). مدى فعَّالية الإشراف التربوي في تطوير الأداء التدريبي للمعلِّمين من وجهة نظرهم في كفاية التخطيط والتنفيذ والتقويم، مجلة جامعة المدينة العالمية. ماليزيا.

قطاف، حياة. (٢٠١٧). دور المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلِّم في المرحلة الابتدائيَّة: دراسة ميدانية لبعض المقاطعات بولاية المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانيَّة والاجتماعيَّة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

قمصيه، ميرنا.(٢٠١٨).حقوق المعلِّم وواجباته. https://mawdoo3.com

الكلباني، يونس حمدان. (٢٠١٦). مدى ممارسة المشرفين التربويين لبعض أنماط المشرف التربوي في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الوسطى بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، عمان، الأردن.

المساد، محمود. (٢٠٠١). تجديدات الإشراف التربوي. عمان: مكتبة نور للنشر والتوزيع.

المسلط، محمد؛ المخلافي، سلطان. (٢٠٢١). دور مشرفين اللغة العربية في تنمية مهارة التدريس لدى مُعلِّميها في المرحلة الثانوية، مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، ٣٦(١١)، ١٨٠-٢٢٨.

مطاوع، ضياء الدين محمد، والخليفة، حسن جعفر (٢٠١٤). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربويَّة والنفسيَّة والاجتماعيَّة. مكتبة المتنبي.

المنيف، محمد صالح. (١٩٩٧). الزيارات الصفّية أصولها وآدابها. الرياض: دار أطلس الخضراء للنشر.

المومني، خالد. (٢٠٠٧). التخطيط للنمو المهني للمعلِّمين، مجلة المعلِّم،١(٤٧)،٦٠-٥٤.

الناقة، صلاح، وأبو ورد، إيهاب. (٢٠٠٩، ٧-٨، نيسان). إعداد المعلِّم وتنميته مهنياً في ضوء التحديات المستقبلية. المؤتمر التربوي: المعلِّم الفلسطيني الواقع والمأمول. فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٤). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة. المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Boyette, T. S. (2019). *The phenomenon of "fit" in school superintendent selection*: A case study [Unpublished doctoral dissertation]. University of Houston.

Brown, J., & Green, T. (2021). The role of instructional supervisors in enhancing teacher professional development: A descriptive study. *Journal of Educational Supervision*, 15(2), 45-58.

Buonomo, L., Fatigante, M., & Fiorilli, C. (2017). Teacher's burnout profile: Risk and protective factors. *The Open Psychology Journal*, 10, 190-202.

Harris, Ben. (2003). *Supervisory behavior in education (2nd ed.). Englewood Cliffs***:** Prentice Hall.

Hoque, K., Kenayathulla, H., Subramaniam, M., & Islam, R. (2020). *Relationships between supervision and teachers'* performance and attitude in secondary schools in Malaysia. SAGE Open.

Vezy, Remi. (2023). The role of an educational supervisor: Fostering excellence in education. *Journal of Science and Technology Research*, University of Hampton, USA.