



مركز أ.د/ أحمد المنشاوي

للنشر العلمي والتميز البحثي

(مجلة كلية التربية)

=====

تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥

إشراف

أ.د/ أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود **أ.د/ حنان صلاح الدين محمد الطواني**

رئيس قسم أصول التربية أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية، جامعة أسيوط كلية التربية، جامعة أسيوط

dr.elsagheer@edu.aun.edu.eg hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية- جامعة أسيوط

nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

إعداد

أ/ محمد ظافر محمد العجمي

باحث دكتوراة تخصص (إدارة تربوية)

وزارة التربية دولة الكويت

aboreemxxx@yahoo.com

﴿المجلد الواحد والأربعون- العدد الخامس- جزء ثاني - مايو ٢٠٢٥م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المُتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، والتَّعرُّف على الإطار الفكري والفلسفي للإشراف التربوي في الأدبيات الإدارية والتَّربوية المُعاصرة.

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التَّحليلي والذي يتم من خلاله تناول واقع المدارس المُتوسطة بالكويت واستراتيجية التَّميُّز وملاحها، كما استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي لمُعالجة نتائج الإطار الميداني.

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدِّراسة الحالية من نتائج يرى الباحث أنَّ هناك بعض الإجراءات العملية المُقترحة للتَّغلب على مُعوقات تطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط في ضوء مدخل المنظمة المتعلّمة، ويُمكّن توضيح ذلك فيما يلي:

١. توفير دليل إرشادي عن المنظمة المتعلّمة يوزع على المشرفين التربويين ومديري المدارس.
 ٢. قيام وزارة التربية بالكويت بعقد مؤتمر موسع لأطراف العملية التعليمية يتحدد من خلاله مشكلات التعليم حتى يتم وضع الخطط الإستراتيجية في ضوءها.
 ٣. التطبيق الفعلي لمعايير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
 ٤. تحفيز وتشجيع ومكافأة المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط مادياً ومعنوياً.
 ٥. استثمار الكوادر البشرية المدربة للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط.
 ٦. وجود إدارة تربوية متميزة لنظام الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
 ٧. منح المشرف التربوي في مدارس التعليم المتوسط صلاحيات كافية لتسهيل مهمته بنجاح.
- مما سبق يتضح أنَّه يجب على وزارة التربية بالكويت والإدارات التعليمية العليا بالمناطق التعليمية أن تقوم ببذل كافة الجهود والإجراءات لتنفيذ التصور المُقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المُتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي- مرحلة التعليم المُتوسط بدولة الكويت- رؤية الكويت

٢٠٣٥.

Developing Educational Supervision for the Intermediate Education Stage to Achieve Kuwait Vision 2035

Prof. Dr. Ahmed Abdullah Al-Saghir Abdul-Maqsoud

Head of the Fundamentals of Education Department

Faculty of Education - Assiut University

dr.elsagheer@edu.aun.edu.eg

Prof. Dr. Hanan Salah El-Din Al-Halawani

Professor and Head of the Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Assiut University

hanan.elhalawani@edu.aun.edu.eg

Prof. Neamat Abdel Nasser Ahmed

Assistant Professor of Comparative Education and Educational Administration

Faculty of Education - Assiut University

nematt.ahmed@edu.aun.edu.eg

Muhammad Dhafer Muhammad Al-Ajami

Doctoral researcher in Education (Educational Administration)

Faculty of Education - Assiut University

Directed by the Ministry of Education, State of Kuwait

aboreemxxx@yahoo.com

Abstract:

The aim of the Research is to present a proposed Vision for Developing Educational Supervision at the Intermediate Education Stage to Achieve Kuwait Vision 2035, and to Identify the Intellectual and Philosophical framework of Educational Supervision in Contemporary Administrative and Educational Literature.

In this research, the researcher used the Descriptive Analytical approach, through which the reality of middle schools in Kuwait, the excellence strategy, and its features are addressed. The researcher also used the descriptive statistical method to process the results of the field framework.

In light of the results of the current study, the researcher believes that there are some practical measures proposed to overcome the obstacles to developing educational supervision in intermediate education in light of the learning organization approach, and this can be explained as follows:

1. Providing a learning organization guide for distribution to educational supervisors and school principals.
2. The Kuwaiti Ministry of Education convening an expanded conference for stakeholders in the educational process to identify educational problems and develop strategic plans.
3. Practical implementation of educational supervision standards in middle education.
4. Motivating, encouraging, and rewarding middle education supervisors financially and morally.
5. Investing in trained human resources for educational supervisors in middle school.
6. Providing a distinguished educational administration for the educational supervision system in middle school.
7. Granting educational supervisors in middle school schools Sufficient powers to facilitate their mission successfully.

From the above, it is Clear that the Kuwaiti Ministry of Education and the higher education Departments in the educational districts must exert all efforts and take Measures to implement the proposed vision for developing educational supervision at the intermediate education level, in order to achieve Kuwait Vision 2035.

Keywords: Educational Supervision - Intermediate Education Stage in the State of Kuwait - Kuwait Vision 2035.

مُقَدِّمة البحث:

شهدت دولة الكويت في ظلّ توجّهات القيادات السّياسية العُليا، منظومة من الفعاليات العلمية والتّربوية التي ترمي إلى تطوير النّظام التّربوي للمُساهمة في مسيرة التّعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي والتّأكيد على دوره الإنمائي في مُختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، وتأسيسًا على هذا التّوجه تعمل دولة الكويت على توجيه السّياسات التّربوية نحو مُواكبة التّغيّرات الاجتماعية والتّحولات العالمية لتحقيق التّميّز، فالخُطوات والدراسات والخُطط والمُحاولات الجادة لتطوير التّعليم تشهد بأنّ الدّولة تبذل جُهدًا كبيرًا لتطوير التّعليم وسياساته لاسيما مدارس التّعليم المتوسط، لما لهذه المدارس من دورٍ كبيرٍ في المُجتمع، ومكانة بين المُؤسسات التّعليمية المُختلفة، حيثُ شهدت حاليًا توسُّعًا كمّيًّا فائقًا ارتبط بتزايد أعداد الطّلاب، وتساعد درجة الوعي والانفتاح على مظاهر العولمة^(١) (دولة الكويت، ٢٠١٣م: ص ١٩) .

ويُعد الإشراف التّربوي أحد العناصر المُهمّة في منظومة التّربية، فتنفيذ السّياسة التّعليمية يحتاج إلى إشراف تربوي فعّال يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانات البشرية والمادية فيها، وحسن استخدامها والإسهام في حل المُشكلات التي تُواجه تنفيذها بالصّورة المرجوة، كما يقع على الإشراف التّربوي عبء توجيه المُعلمين وإرشادهم أثناء الخدمة لمُواجهة التّغيّرات العالميّة المُعاصرة في المعرفة العلمية والتّكنولوجيا وتوظيفها لخدمة العملية التّعليمية وتحقيق أهدافها^(٢) (راند يوسف، ٢٠١١م: ١٣).

ونظرًا للدّور الذي يُؤديه الإشراف التّربوي في تطوير البرامج والوقوف على المُستجدات التّربوية، فهو يُمثل أحد الرّكائز الأساسيّة في العملية التّعليمية، وتتبع أهمّيّته من الحاجة الماسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التّعليمية، وحُسن استثمار وتوظيف الإمكانات المدرسية التي تخدم عملية تنفيذ المنهج والخُطط المُنبثقة من البرامج التّطويرية التي تسعى لتحقيق جودة التّعليم وتحسين نوعيته، فإنّ نجاح المُؤسسات التّعليمية في تحقيق أهدافها يتطلب فاعلية أكثر للإشراف التّربوي ليكون قادرًا على إحداث تجديّات جوهرية تُسهم في تدعيم إنجازات كلّ من الطّالب والمُعلم، وتحسين مُدخلات العملية التّعليمية من خلال الارتباط بين الإشراف التّربوي والديمقراطية والتّشاركية من جهة والوظيفة القيادية من جهة أُخرى^(٣) (أحمد نجم الدّين ، أشرف محمود، ٢٠١٣م: ص ١٧٧).

كما يُعد الإشراف التّربوي ركيزة مُهمّة حيثُ يقع على عاتقها الكثير من المهام الإداريّة والفنية اللازم تنفيذها. فالمُشرف التّربوي يعمل على مُساعدة المُعلم والطّالب والإدارة المدرسية

من أجل تطوير أدائهم من جميع الجوانب المختلفة، وبالتالي يتفاعل مع الكادر الإداري والفني بالمدرسة، وهم يتفاعلون مع بعضهم ومع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، فينتج عن ذلك التميز في مجال التعليم والتعلم والإدارة المدرسية^(٤) (محمّد علي إسماعيل، ٢٠١٨م: ص ٣١).

ولقد مرت المدرسة والإشراف التربوي بمراحل مختلفة من التطور، وخاصة في العقود الأخيرة لتتواكب مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي اتسم بها العصر الحالي، والذي تعاضم معها دور المدرسة والإشراف التربوي^(٥) (مضاوي علي محمّد السبيل، ٢٠١٣م: ص ١٠).

كما أنّ الإشراف التربوي مكون أساسي من مكونات النظام التربوي الذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية بعناصرها المختلفة، كونه يحتاج إلى كفايات تُمكن الممارسين له من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية^(٦) (حسين السخني، محمّد ميسون، محمّد الخزاعلة، ٢٠١٢م: ١٠).

وتتبع أهمية الإشراف التربوي من واقع الحاجة الملوسة إلى جهاز دائم لتطوير العملية التربوية وتفعيلها في الميدان التربوي كما تحدده الأهداف التربوية المرسومة مسبقاً، ولا يكون ذلك إلا من خلال مشرف ناجح^(٧) (سلامة عبد العظيم، وعوض الله سليمان، ٢٠١٣م: ١٧٨)، فالإشراف التربوي يُعد حلقة الوصل بين مداخلات العملية التربوية، ولذلك لابد من تطوير جوانبه المختلفة كي تُحقّق التربية هدفها الأسمى وهو بناء الإنسان انطلاقاً من الموقع المهم والمتميز للإشراف التربوي في العملية التعليمية^(٨) (برنامج أساسيات التوجيه الفني، ٢٠١٣م: ص ٢٨-٣٠).

مشكلة البحث:

لقد مر التعليم في دولة الكويت بمراحل وأطوار متعدّدة، وقد كان ولا يزال هدفاً جوهرياً من أهداف التنمية بها، وفي ظل ما يشهده المجتمع المعاصر من تغيّرات وتطورات بفعل الاكتشافات العلمية المستمرة، وطغيان ثورة الاتصالات، وهيمنة شبكات المعلومات، وما فرضته هذه التغيّرات من فرص وتحديات؛ فقد بات من الضروري مراجعة واقع نظمنا التربوية وأساليبه التعليمية، والوقوف على مدى ملاءمتها لمتطلبات هذا العصر، وقدرتها على استيعاب تحدياته^(٩) (مريم عبد الصمد، ٢٠١٩م: ٢٣٧).

تتضح مشكلة البحث من خلال قيام الباحث باستعراض التقارير الخاصة بوزارة التربية بدولة الكويت، وبعض الدراسات السابقة وثيقة الصلة بموضوع البحث الحالي تبين للباحث ما يلي:

- وقعت وزارة التربية بدولة الكويت اتفاقية مع البنك الدولي تحت شعار "نحو تحقيق المخرجات والنتائج"^(١٠) (دولة الكويت، ٢٠١٤م: ص ٦٢) في سعيها إلى تحسين نوعية التعليم وإعلان الوزارة بأن المركز الوطني لتطوير التعليم هو الذي سيقوم بالإشراف على هذه المرحلة من الاتفاقية وهي "تحسين جودة التعليم المدرسي الثاني" من خلال الإصلاحات المتكاملة في التعليم العام التي تشمل المناهج الدراسية، وطرق التدريس والتعلم، والاختبارات الصفية، والقيادة والإشراف التربوي، وهو ما يأمل معه الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي للمتعلمين، واحتلالهم المراكز المتقدمة في الاختبارات الوطنية والدولية، وزيادة القدرة على إنشاء نظم المساءلة واستخدامها لتحسين عملية صنع القرار في المجال التعليمي.

- توصلت إحدى الدراسات إلى أن المعلمين يرون أن الموجهين الفنيين لمادة التربية الإسلامية لديهم مهارات الإشراف التربوي بدرجة ضعيفة إلى درجة متوسطة.^(١١) (فهد سماوي وآخرون، ٢٠١٤م)

- ومن أبرز التحديات التي تواجه شغل وظائف الإشراف التربوي هي الكادر الوظيفي والحوافز المادية، والرضا الوظيفي، ثم المسؤوليات والأعباء الوظيفية، وأخيراً الجانب الاجتماعي، كما أوصت بضرورة تحديد مهام ومسؤوليات المشرف التربوي بشكل أكثر وضوحاً ودقة^(١٢) (أحمد حمد الصانع وآخرون، ٢٠١١م: ص ٢١-٥٤).

- كما أن واقع الإشراف التربوي بدولة الكويت تميز بدرجة متوسطة في توافر الكفايات المهنية للمشرفين وفي قيامهم بمهامهم وممارستهم لأساليب الإشراف وفي مدى رضاهم عن مركزهم الإداري، وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن تحرص وزارة التربية بدولة الكويت على ضرورة توافر الحد الكافي للكفايات المهنية للموجهين التربويين، عند تعيينهم^(١٣) (فلاح ضويحي سويري العجمي، ٢٠٠٧م)

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في الإشراف التربوي بدولة الكويت حتى مع التطورات التي شهدتها الإشراف التربوي حول العالم، فهناك قصوراً واضحاً فيه سواء تمثل ذلك في وجود معوقات تعيق هذه الوظيفة أو الكفايات المهنية لدى المشرفين التربويين مما دعا

الباحث إلى ضرورة في وضع تصور مُقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ .

أسئلة البحث:

حاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يُمكن تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ ؟

ويُمكن صياغة هذا السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي للإشراف التربوي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ ، وفي ضوء ذلك سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي للإشراف التربوي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. تقديم تصور مُقترح لتطوير تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ .

أهمية البحث:

يُمكن تقسيم أهمية البحث إلى قسمين:

الأهمية النظرية:

- أنه تتطرق لأحد أهم عناصر العملية التعليمية وهو الإشراف التربوي الذي يضطلع بدور فعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وذلك في ظل التطور التقني في مجال الإدارة المدرسية.
- يأمل الباحث أن يسهم البحث الحالي في المساعدة على تطوير الإدارة المدرسية وتحسين أدائها لتتواءم مع المؤسسات التعليمية في دول العالم المتقدم لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ .
- يمكن للبحث الحالي أن يستفيد منه العاملون في وزارة التربية بدولة الكويت وخاصة المشرفين التربويين وفي معرفة الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

- مواكبة موضوع البحث لتوجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الكويتي من حيث تبني الاتجاهات الإدارية الحديثة وتطوير الأداء الإداري لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
الأهمية التطبيقية:

- من المأمول أن يُفيد البحث كلّ الجهات المعنية بتطوير الإشراف التربوي في وزارة التربية ومُديرو المدارس والمُعلمون بدولة الكويت.
 - قد يُفيد البحث واضعي السياسات ومُتخذي القرارات في تطوير الإشراف التربوي المدارس المُتوسطة الإشراف التربوي لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
 - يأتي هذا البحث في الوقت الذي تشهد فيه دولة الكويت تركيزًا على مفاهيم الإشراف التربوي.
 - أن دراسة الإشراف التربوي تعد ركيزة لتطوير التّعليم المُتوسط في دولة الكويت حيث إنّها نقطة الوصل بين الجهة التّخطيطية والجهة التّنفيذية لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- منهج البحث:**

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التّحليلي والذي يتم من خلاله تناول واقع المدارس المُتوسطة بالكويت واستراتيجية التّميّز ولامحها، كما استخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني^(١٤) (جابر عبد الحميد، ١٩٩٦م: ١٣٤)، حيث إنّ المنهج الوصفي هو منهج مُناسب لتحقيق هدف البحث الحالي، حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الطّروف والعقبات التي تُوجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات السّائعة أو السّاندة والتّعرّف على المُعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرانقها في النّمو والتّطور.

مُصطلحات البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي، تم إلقاء الضّوء على أربعة مُصطلحات تتناولها الدّراسة، وهي على النّحو التّالي:

١- تطوير: (Development)

ويعرف قاموس ويستر التّطوير بأنّه تغيير أو تحسين أو تنمية في بعض الخُطط والسياسات بحيث يكون هذا التّغيير واضح ويُحقّق مدى تقدّم الموقع التّنافسي للمؤسسة أو الشّركة^(١٥) (Webster's., 1997: 195)

ويعرّف التطوير بأنه عملية مُخطّطة ومنظمة ومُنهجية لتحسين الأداء الإداري في المنظمات إلى الأفضل والأحسن ممّا يُساعدُها في تحقيق أهداف المدرسة المرجوة بأعلى مستوى من الكفاية والكفاءة^(١٦) (نبيل سعد خليل، ٢٠٢١م: ص ٧٨)

ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: تحسين واقع الإشراف التربوي ودراسة الإمكانيات المتاحة وصياغتها ضمن خُطّط المؤسسة التعليمية لتحسين الواقع وزيادة فاعلية الإشراف التربوي وصولاً للأفضل.

٢- الإشراف التربوي: (Educational Supervision):

الإشراف التربوي هو عملية قيادية إنسانية شاملة هدفها تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية، ويعمل على تحسينها برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها وعناصرها، وإبراز مفاهيم الاحترام من خلال التأثير والتأثر بينهما والاعتراف بقيمة الفرد بكونه إنساناً^(١٧) (طارق عيد أحمد الدليمي، ٢٠١٦م: ص ٢٣).

ويعرفه الباحث إجرائياً الإشراف التربوي بأنه عملية مُنظمة ومُخطّطة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمُعلمين والعاملين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت والعمل على تهيئة الامكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يُؤدّي إلى نمو الطالب فكرياً، وعلمياً، واجتماعياً من خلال عمليتي التعليم والتعلم.

٣- المدارس المتوسطة: (Middle Schools)

وتعرّف المدرسة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تُعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة مُنتهية لمن يتوقف عن مُتابعة الدّراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملاحق المراهقة، كما تُمثّل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مُهمّة في حياة المُتعلم، فهي تُعدّ المُتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدّراسة بها، وهي في الوقت نفسه تضع الأساس لمن يُواصل الدّراسة منهم في المرحلة الثانوية^(١٨) (وزارة التربية، قطاع التعليم العام، ٢٠١٦م: ص ١٠) تُعرّف المدرسة المتوسطة إجرائياً مرحلة تعليمية تحلّل حلقةً وسطى بين المرحلة الابتدائية من جهة والمرحلة الثانوية من جهة أخرى، ومن ثمّ فهي تُعدّ امتداداً للمرحلة الابتدائية كما تُعدّ قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي في الوقت ذاته مرحلة مُنتهية لمن تقف بهم ظروفهم عن مُتابعة الدّراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم.

٤- رؤية الكويت ٢٠٣٥

أ.د / أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود
أ.د / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد
أ / مُحَمَّد ظافر مُحَمَّد العجمي

يعرفها الباحث إجرائيًا بأنها الاستراتيجية طويلة المدى التي وضعتها الكويت في ضوء الواقع الفعلي لها وما تطمح إليه، وذلك للنهوض بدولة الكويت وتطويرها، من خلال الاستثمار الحقيقي في الركائز المحددة التي تبني عليها الدولة من بنية تحتية ورأس مال بشري، وإدارة حكومية، ورعاية صحية، واقتصاد مستدام، وبيئة معيشية مستدامة، لتكون قادرة على المنافسة محليًا وإقليميًا وعالميًا.

أولاً: الإشراف التربوي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت:

يُعد الإشراف التربوي ركناً أساسياً من أركان العملية التعليمية، ونجاح منظومة الإشراف التربوي يعني نجاح العملية التعليمية، فالمُشرف التربوي هو مخزن الأفكار بالنسبة للمُعلم، يستطيع تحديد أفضل السبل والطرق لإدارة الفصل، وذلك من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي يقوم بها، والإشراف التربوي يكتسب أهميته في كونه عمل تعاوني بين المُشرف التربوي والمُعلم والإدارة من أجل تطوير العملية التعليمية إلى الأفضل، وذلك على اعتبار أن المُعلم والإدارة والمُشرف التربوي جهات مُقدمة للخدمة التعليمية والطالب جهة مُستقبلة للخدمة التعليمية.

كان الإشراف التربوي قديماً عملية تبنى على مفهوم عدم الثقة بالمُعلم وعدم قيامه بدور إيجابي في العملية التربوية، وكان التركيز على سلوك المُعلم داخل الصف وخصوصاً ما يرتبط بهذا السلوك من ناحية ضبط النظام وأساليب تلقين المادة، وكان هم المُفتش تسقط أخطاء المُعلم وعثراته ليس من أجل توجيهه وتطوير عمله بل من أجل عقابه وتأنيبه^(١) (إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، ٢٠١٥م: ٥١)

كما يُعد الإشراف التربوي واحداً من الأجهزة القيادية في العملية التعليمية، وجزءاً رئيسياً فيها، لأنه يؤدي أدواراً مهمة، ويناط به مهام في غاية الأهمية تتعلق بجوانب التطوير والتحديث، والتي تهدف في نهاية المطاف لتحسين فاعلية العملية التعليمية، ولهذا تتجه أنظار المسؤولين إلى جهاز الإشراف التربوي تحديداً وتطويراً، لأنه متى تهيأت له فرص التحديث والتطوير توفر له القيام بدوره كما يجب، وكان له الأثر الفعّال في العملية التعليمية^(٢) (أحمد عبد الباقي البستان، ٢٠١٠م: ١٦)، وبناءً على ذلك فقد أولت الأنظمة التعليمية في معظم بلدان العالم اهتماماً واضحاً وعناية بالغة لتطوير جهاز الإشراف التربوي، وتحسين جوانبه النوعية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة منه بالشكل المطلوب.

أولاً: مفهوم الإشراف التربوي:

تشير أدبيات التربية إلى تطوّر مفهوم الإشراف التربوي من وقتٍ لآخر حيث ارتبط المفهوم بالتوجهات التربوية والسياسة التعليمية في كلّ عصر، كما ارتبط المفهوم بالنظرة التربوية للإشراف التربوي من قبل مؤسسات التربية المعنية بكلّ دولة وكلّ عصر، وقد مرّ الإشراف التربوي بتطورات كثيرة ارتبطت بعدة عوامل منها التغيير في التربية، وتقدم البحوث التربوية، والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة في المجتمع، وهذه العوامل متداخلة أدّى التفاعل فيما بينها إلى تطوّر مفهوم الإشراف التربوي^(٢١) (سلامة عبد العظيم، عوض الله سليمان، ٢٠٠٦م: ص ١٢).

والإشراف التربوي هو عملية قيادية إنسانية شاملة هدفها تقويم وتطوير العملية التربوية والتعليمية، ويعمل على تحسينها برعاية وتوجيه مستمر لجميع أطرافها وعناصرها، وإبراز مفاهيم الاحترام من خلال التأثير والتأثر بينهما والاعتراف بقيمة الفرد بكونه إنساناً^(٢٢) (طارق عيد، ٢٠١٦م: ٢٣).

كما يُعد الإشراف التربوي عملية إستراتيجية ديمقراطية يتم من خلالها التنسيق بين المشرف والمُعلم بهدف التخلّص من أوجه القصور في العملية التعليمية^(٢٣) Hismanoglu (Morat, 2018, 18)

والإشراف التربوي هو مجموعة من الجهود المُخطّطة والمنظمة والموجهة نحو مُدخلات العملية التعليمية البشرية والمادية بهدف تحسين العملية التعليمية التعليمية وتطويرها ورفع مُستواها العلمي، وذلك عن طريق تحسين ممارسات المُعلم التدريسية وتنمية القدرات والكفايات التعليمية التي تُساعد على تحقيق مُخرجات تربوية إيجابية تحقق نموّاً مُتكاملاً لدى الطّلبة.^(٢٤) (ماجد مُحمّد شمدین القادر، ٢٠١٥م: ص ٦)

ويرى الباحث أنّ الإشراف التربوي هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى الارتقاء بعملية التعليم والتعلم إلى أعلى مُستوياتها من خلال تطوير عناصر هاتين العمليتين ومعالجة جوانب القصور التي تُواجهها.

ثالثاً: أهداف الإشراف التربوي:

يهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، وتعزيز نقاط القوة في ممارستهما، أي أنّه يسعى إلى تحسين البيئة التعليمية من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيها، ويمكن القول بأنّ الإشراف التربوي يهدف إلى^(٢٥) (طارق الغريب وبدر غنام الصويلح، ٢٠١٦م: ص ٣٤٨-٣٤٩).

- رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
 - تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
 - تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
 - التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب والكتب والمناهج وطرق التدريس ووسائل التدريس المعينة.
 - العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، تُساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.
 - إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة.
 - تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
 - تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.
- يهدف الإشراف التربوي الشامل الى تحسين العملية التعليمية التعلمية حيث يولى المشرف اهتمامه لجميع عناصر تلك العملية التعليمية التعلمية والتي يتضمن المعلم والمنهاج والتلميذ والعملية الإشرافية من هذا المنطلق هي عملية تفاعل بين المشرف والمعلم وبقدر ما يكون هذا التفاعل مفتوحا بقدر ما يتوفر للمعلم جو من الطمأنينة التي تُساعد على تعديل سلوك المعلم التعليمي واتجاهاته نحو الإشراف التربوي، كما أنَّ المعلم بحاجة إلى من يعينه في تحديد الأهداف التي ينبغي أن يوجه نشاطه كله إلى تحقيقها ويحتاج أيضاً إلى من يساعده في وضع خطته المدرسية ورسم الوسائل والطرق التي يستخدمها في تدريسه^(٢٦) (جودت عزت عبدالهادي، ٢٠٠٢م: ص ١٠)

وعلى الرغم من تعدد أشكال الإشراف التربوي إلا أنَّ أهدافه تدور حول ما يلي^(٢٧) (بدر سند السهلي، ٢٠١٨م: ٦٢)

- أ- تحسين وتطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره الفنية.
- ب- تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم للتدريب بصورة ميدانية.
- ج- مساعدة المعلمين على النمو المستمر من خلال العلاقات الإنسانية.
- د- متابعة تطبيق نتائج البحوث والتجارب في المواد والأساليب ونجمل ذلك في نقطتين هما:

- تحسين عملية التدريس.
 - زيادة المُشرف والمُعلم مهنيًا وشخصيًا.
- وهناك أهداف أخرى للإشراف التربوي على النحو التالي^(٢٨) (حُسين عبد السخني، ميسون الزعبي، مُحَمّد الخزاعله، ٢٠١٢م: ٧٥)

- أ- تطوير المنهاج المدرسي بكلّ ما يشمله من الخبرات التي يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواءً كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها.
 - ب- مُساعدة المُعلمين على تنمية قُدراتهم وكفاياتهم الخاصة لبلوغ الأهداف التربوية المرجوة.
 - ج- التّعريف بالطُرق التربوية الجديدة الاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التّعليمية ودراساتها دراسة واعية تتيح للمُعلمين فُرصة النُمو المهني والشّعور بالكفاية.
 - د- تحسين الظروف المدرسية بتحسين العلاقات بين المُعلمين وتنميتهم في مجال العمل، ويتم ذلك بالمُساعدة الإشرافية التربوية الديمقراطية الفعالة.
 - هـ- ادراك المُشكلات الحقيقية التي يعاني منها المُعلمون والطلّاب وكل من لهم علاقة بالعملية التربوية بصورة عامة والعمل على حلّها أو التّخفيف من آثارها.
 - و- تقويم المُعلمين ومُساعدتهم على النُمو السليم.
- ويهدف الإشراف التربوي بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التّعليم والتّعلّم، ومن أهدافه مُساعدة المُعلمين على ادراك أهداف التّربية الحقيقة ودور المدرسة المتميز في تحقيق هذه الأهداف، وتحسين المواقف التّعليمية لصالح الطّلبة، ويجب أن يبنى هذا التّحسين على التّخطيط والتّقويم والمتابعة السليمة، والاهتمام بمُساعدة الطّلبة على التّعلّم في حدود امكانياتهم بحيث ينمو كل واحد منهم نموًا مُتكاملاً الى أقص ما يستطيع، مُساعدة المُعلمين على إدراك مُشكلات النّشء، وحاجاتهم إدراكًا واضحًا، لبذل قصارى الجُهود اشباع هذه الحاجات، وحل تلك المُشكلات^(٢٩) (إيمان أبو غربية، ٢٠١٠م: ٦٢)

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنّ أهداف الإشراف التربوي تشمل كافة عناصر العملية التّعليمية، وهو ما يبرز حجم الأدوار المُتوقعة من الإشراف التربوي

ثالثًا: أهمية الإشراف التربوي:

تنبع أهمية الإشراف التربوي من أهمية التّربية ذاتها التي تعني بتربية الطّلاب، وإعدادهم بما يكفل تحقيق أهداف المُجتمع، وعملية الإشراف التربوي هي المصدر الأساسي الذي يغذي مهنة التّعليم ويُساعد على إحداث التّغيير المطلوب لمواجهة مُتطلبات العصر، وهي عملية لا

غنى عنها وأمرًا مُهمًا ومطلبًا ملحًا، لذا تظهر أهمية الإشراف التربوي والحاجة إليه في النقاط التالية^(٣٠) (نزیه حسن، ٢٠٠٩م: ص ص ١٨-١٩)

١. تقدم علوم التربية وتعدد التجارب فيها أدّى إلى تطوير أساليب التدريس الحديثة لتتّمشى مع نتائج البحوث التربوية والنفسية الحديثة، وهذا تطور يحتاج اختيار المناسب والمفيد للمواقف التعليمية المختلفة، فالتربية لم تعد محاولات عشوائية أو أعمالاً ارتجالية لكنّها عملية مُنظمة لها نظرياتها ولها مدارسها الفكرية المتعددة والتي تسعى جميعها إلى الرّقي بالإنسان ممّا يُؤدّي إلى ضرورة الإشراف التربوي والمُشرف التربوي الخبير.
٢. فترة إعداد المُعلم في كليات التربية لا تكفي لقيامه بواجبه على الوجه الأكمل ولاستيعابه كلّ الأساليب الفنية الحديثة للتدريس ليتعلموا ذلك من خلال مُمارسته للتعليم، وهذا يحتاج إلى المُشرف التربوي الخبير في طرق التدريس النّاجحة.
٣. التحاق عدد من غير المؤهلين تربويًا للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مُخطّط ومُدرّب ومرشد وهذا من مهام المُشرف التربوي.
٤. يحتاج المُعلم الجديد مهما كانت صفاته الشّخصية واستعداده وتدريبه إلى التّوجيه والمُساعدة حتّى يتكيف مع الجو المدرسي الجديد ويتقبل العمل بجميع أبعاده ومسئوليّاته.
٥. يحتاج المُعلم القديم في سلك التّعليم لتوجيهه حول ما يستجد في التربية فقد يصطدم بواقع تختلف صفاته وإمكاناته عمّا تعلمه في كليات إعداد المُعلمين، وهذا بلا شك يحتاج إلى مُساعدة المُشرف التربوي لتدريبه على الأساليب الحديثة في التدريس.
٦. يحتاج المُعلم المنقول من بيئة مدرسية إلى بيئة مدرسية جديدة أو من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى إلى مُشرف تربوي يُساعده في تحديد أهدافه وإتباع أساليب جديدة في التّدرّس لينجح في عمله الجديد.
٧. يحتاج المُعلم المُتميز -في بعض الأحيان- إلى الإشراف ولاسيما عند تطبيق أفكار جديدة حيثُ يستطيع المُشرف التربوي استثمار كفاءة المُعلم المُتميز عن طريق تكليفه بإعطاء درس تطبيقي أو توضيح إجراء عملي أمام المُعلمين الأقل خبرة.

كما تتعدّد وظائف الإشراف التربوي الذي يدور مُعظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليّته المتمثلة في مُساعدة المُعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائيًا في الأداء المدرسي اليومي، إضافةً إلى مُساعدة المُعلمين على مُتابعة كل جديد ومتطور في مادة التّخصّص، والعمل على التّنسيق بين جهود المُعلمين، وتقويم العملية

التربوية تقويمًا سليمًا فضلاً عن تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي^(٣١) (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٣م: ص ٧٤)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنَّ الإشراف التربوي ضرورة لازمة للعملية التعليمية فهو الذي يُحدّد الطرق ويرسمها وينير الطريق أمام كافة العاملين في المؤسسات التعليمية، فمهمة التدريس تحتاج لوجود خبراء من المشرفين التربويين، فنجاح عملية التعليم والتعلم يعتمد على وجود مشرف تربوي ناجح يقوم بتنفيذ مهام الإشراف التربوي والعمل علي تحقيق أهدافه.

رابعاً: خصائص الإشراف التربوي:

لما كان الهدف الرئيسي لتطوير الأداء المدرسي وضمان التعلم الفعال بحيث يتحقق النمو الشامل للمتعلمين، فإنّ برامج تطوير الأداء المدرسي وزيادة فعاليتها تعتمد على مدى فعالية برامج التطوير المهني للمدير والمشرف التربوي^(٣٢) (تيسير الدويك وآخرون، ١٩٩٨م: ص ١١٥-١١٦)، والذي ينعكس أثره على تحسين مخرجات العمل التعليمي الذي يُمارسه المشرف التربوي، ومن ثمّ يتميز الإشراف التربوي الحديث بالإيجابية الديناميكية والأفعال الديمقراطية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالمُتعلمين والمُعلمين والمشرفين التربويين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي^(٣٣) (فؤاد أبو حطب، ١٩٩٤م: ص ٧٣-٧٤)

كما يتميز الإشراف التربوي الفعّال بالخصائص التالية:

١. الإنسانية: يقوم الإشراف التربوي على التعاون والاحترام المتبادل بين عناصر عملية الإشراف، مما يتطلب من المشرف التربوي أن يوثق علاقاته الإنسانية لإيجاد جو من الود والتقبل مع من يتعامل معهم أثناء العملية الإشرافية^(٣٤) (ديمه محمّد والمعتصم بالله، ٢٠١٤م: ص ٣٠)

٢. القيادية: للإشراف التربوي القدرة على التأثير على المُعلمين والطلّاب وغيرهم ممّن لهم علاقة بالعملية التعليمية، لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها^(٣٥) (رائد خضر، ٢٠١١م: ص ١٥)

٣. العلمية: يجب أن يكون لدى المشرف التربوي كفايات علمية كاستخدام طرق القياس لوظائف المدرسة، وبذلك يعتمد الإشراف التربوي العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدّي في المدرسة بدلاً من اعتماد الرّأي الشّخصي في الحكم أو إصدار القرارات.

٤. الشمولية: إن الإشراف التربوي عملية تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها في ضوء الإطار العام والأهداف التي يتم تحديدها من قبل الجهاز المسئول عن السياسات التعليمية^(٣٦) (ديمه مُحَمَّد والمعتصم بالله، ٢٠١٤م: ص ٢٠)

٥. المرونة: إن الإشراف التربوي عملية مرنة متطورة لا تعتمد أسلوباً واحداً، إنما تعتمد أساليب متنوعة مما يتيح للمُشرف التربوي أن يستخدم أسلوباً واحداً أو عدداً من الأساليب المناسبة لمجتمع لتحقيق هدف تربوي مُحَدَّد، وتحرر من القيود الروتينية، وتشجع المبادرات الإيجابية، وتعمل على نشر الخبرات والتجارب الناجحة، وتتجه إلى مرونة العمل وتنوع الأساليب.

٦. تخطيط العمل الإشرافي: إن الإشراف التربوي يعتمد على التخطيط السليم للعمل، ووضع الأهداف، ووسائل التنفيذ والتقويم في فترة زمنية مُحَدَّدة.

٧. الديمقراطية: إن الإشراف التربوي عملية ديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وتسمح بتبادل الآراء، كما أنه عملية تعاونية يتم من خلالها الاعتماد على العمل التعاوني بين عناصر العمل الإشرافي، فضلاً عن أن الإشراف التربوي يشجع على الإبداع ويحفزه، ويُشجع على الابتكار ويتيح للعاملين تقديم المقترحات والأفكار، كما أن الإشراف التربوي هو إشراف علمي يعتمد على الموضوعية في القياس والتقويم حيث لا يطغى ذلك على مكانة المعلم، ولا تجعله منفذاً لمقترحات الآخرين^(٣٧) (يعقوب حسين، وجميل نشوان، ٢٠٠٤م: ص ١٨٣)

ومما سبق يتضح أهم الخصائص التي يتميز بها الإشراف التربوي الحديث الذي يسعى ويهدف إلى تطوير العملية التعليمية، وخاصة في مدارس التعليم المتوسط، حيث يسعى إلى تحقيق أهدافه انطلاقاً من أهم الخصائص التي يتصف بها الإشراف التربوي الحديث كونه عملية تعاونية علمية مرنة وقائية محفزة تفاعلية قيادية قائمة على مبادئ التخطيط، ولكي تتم الاستفادة من خصائص الإشراف التربوي المتعددة يجب استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي من خلال وضع وصياغة خطة إستراتيجية للإشراف التربوي قابلة للتنفيذ.

خامساً: معايير اختيار المُشرفين التربويين بالتعليم المتوسط:

هناك تنوع في معايير اختيار المُشرف التربوي، وتختلف الدول في أسلوب اختيارها للمُشرفين، ولكن قلما تستخدم دولة من الدول أسلوباً واحداً بل قد تمزج بين أكثر من أسلوب بنسب متفاوتة، ويمكن تلخيص بعض أساليب اختيار المُشرفين في دولة الكويت كما أوردها مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٥م) حيث شملت النقاط التالية:

- المؤهل الدراسي للمرحلة لا يقل عن الشهادة الجامعية الأولى في تخصصه ومع درجة جامعية أعلى كدبلوم التربية أو ماجستير في الإشراف والإدارة.
- الخبرة في التعليم لمدة معقولة.
- يُعد النمو المهني والإنتاج العلمي عاملاً حاسماً يجب النظر إليه عند تعيين المشرفين، إن استمرار الدراسة ومداومة البحث وتنمية المهارات تبين مدى اهتمام المرشح لهذه المهنة وحبها لها، وكما أنه قليل الرغبة في تنمية نفسه، ويصعب عليه أن يطلب ذلك من المعلمين والمدرسين، إذ إن من المتوقع أن يكون المشرف قدوة لهم.
- السمات القيادية والاستعداد الشخصي والذهني والسلوكي، فالالتزان النفسي والثبات الانفعالي والتمتع بصحة عقلية تعد جوانب مهمة.
- الإشراف التربوي من مجالات التربية التي تتطور نظرياته وتطبيقاته ونماذج ومهاراته بصورة متسارعة كنتيجة طبيعية لتطور أبحاث المجالات التربوية والإدارية المرتبطة به، فهناك تغيير نوعي في الإشراف التربوي في النظرية والتطبيق، ويفرض هذا التغيير تحديات علي المسؤولين عن الإشراف التربوي لمواكبة هذا التغيير المستمر، وأهم هذه التحديات اختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة مشرف تربوي، وهذا يجعل من الضروري المبادرة لمراجعة أسس ومعايير اختيار المشرف التربوي والعمل على تطويرها لتقرز في النهاية أفضل العناصر التي تتولى المهمة الجسيمة.

وتتعدد معايير اختيار المشرف التربوي بالتعليم المتوسط، والتي من أهمها^(٣٨) (حسن أحمد الطعاني، ٢٠٠٥م: ص ٧٢)

- **المستوى التعليمي:** يجب أن تتوفر في من يتولى المناصب القيادية مستوى تعليمي معين يعلو على مستوى تعليم مرسوميه، ويعد الحصول على درجة الماجستير الحد الأدنى المناسب للوظائف القيادية الإشرافية.
- **الإنتاج العلمي:** ويقصد به مدى النضج العلمي للمشرف من خلال القراءة والاطلاع والبحث والتجريب، ويتم الحكم عليه من خلال لجنة من ذوي الاختصاص والخبرة.
- **الإنتاج المهني:** ويقصد به النضج المهني من خلال التجارب والبحوث والآراء التي تنتشر في المجالات العلمية، والتي تمكن المشرف التربوي من تكوين رأي مستقل تجاه المناهج والأساليب التدريسية والأنشطة التعليمية والتربوية.
- **الكفاية الإنتاجية:** ويقصد بها نشاط الموظف وإنجازاته ومدى تعاونه مع رؤسائه ومرؤوسيه، وقدرته علي التصرف في المواقف الطارئة والمشاكل الميدانية التي تواجهه ومقدرته على القيادة والتبعية والعمل داخل الفريق.

سادساً: الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط بالكويت:

يعد الإشراف من الخدمات الأساسية التي يقدمها النظام التعليمي في دولة الكويت، حيث تأخذ الكويت بنظام اللامركزية في الإشراف على التعليم، فتتولى المناطق التعليمية هذه المهمة في المدارس التابعة لها، وقد مر الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط بعدة مراحل، وكل مرحلة تعبر عن الاتجاهات التربوية السائدة في نظام الإشراف التربوي عامة والنظام التعليمي خاصة.

لقد مرَّ الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط بدولة الكويت بمراحل مختلفة تعكس تطور التعليم وسياساته وتوجهاته ومن هذه المراحل ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التوجيه الذاتي المستقل (من بداية التعليم النظامي عام ١٩٣٦م حتى عام ١٩٤٢م):

تمتع المعلمون في هذه المرحلة بالاستقلالية التامة، وكانت التغذية الراجعة من المعلمين والآباء هي المعول عليها في عمل المعلم، وتحت هذه الظروف كانت زيارات مسؤولي التربية مجرد أمر شكلي.

المرحلة الثانية: مرحلة التوجيه الشامل (من ١٩٤٢م حتى عام ١٩٥٦م):

وكان التوجيه في هذه المرحلة عبارة عن رصد العملية التعليمية ولم يكن هناك تركيز على المواد أو على تخصص المعلم.

المرحلة الثالثة: مرحلة التوجيه المتخصص المعار من الخارج (من ١٩٥٦م حتى عام ١٩٦١م):

ساد هذه الفترة التوجيه المتخصص، حيث كان هنا مفتش لكل مادة دراسية معار من مصر، فيما عدا مادتي العلوم والحساب حيث خصص لها مفتش واحد وكان معظم اهتمام الموجهين موجهاً للتفتيش أكثر من تقديم الإرشاد.

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه المحلي المتخصص (من ١٩٦١م – ١٩٨٠م):

في هذه المرحلة تم ترقية عدد من المعلمين الكويتيين من ذوي الخبرة في التدريس إلى وظيفة مفتش، وفي عام ١٩٧٤م استبدل بلفظ التفتيش لفظ التوجيه، واستلزم ذلك مسؤوليات وأدوار متخصصة على المدى البعيد، وتم تكليف مجموعة منفصلة من الموجهين للإشراف على كل مرحلة من مراحل التعليم المتوسط^(٣٩) (أحمد حمد الصانع، وآخرون، ٢٠١١م: ص ٢٤).

المرحلة الخامسة: مرحلة التّوجيه والإشراف المتخصص (من ١٩٨٠م – ١٩٩٠م):

منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين تغير مفهوم الإشراف والتّوجيه التّربوي وأساليبه، فقد تحول إلى اللامركزية بعد أن كان التّوجيه معتمداً كلياً على المركزية، وأصبحت المدارس الكويتية (مدرسة الجهراء والشامية وعبد الله السالم على سبيل المثال) وغيرها تقوم بممارسة كافة الإجراءات التي تخصها في هذا المجال حيث توجد في هذه المدارس ما يُسمّى بالمُعلم أو المُوجه الأول الذي يقوم بعملية الإشراف التّربوي في المدرسة التي يعمل بها، ثمّ يقوم بإرسال تقاريره إلى المنطقة التّعليمية التي ينتمي إليها^(٤٠) (عبد الله سعيد الهاجري، ٢٠٠٧م: صص ٢١-٢٢)

سابعاً: واجبات المُشرف التّربوي بالتّعليم المُتوسط:

نص الوصف الوظيفي للإشراف التّربوي بدولة الكويت على أنه وظيفة فنية تربوية يختص شاغلها بالمشاركة في اقتراح السّياسة العامة للمجال الدّراسي والتّخطيط له بهدف تحسين العملية التّعليمية، وذلك من خلال نقل الخبرات لرؤساء الأقسام التّعليمية للمجال الدّراسي بمدارس المنطقة ومُتابعة أعمالهم والإنماء المهني لمُعلمي المجال الدّراسي وحصر الاحتياجات التّدريبية لهم واقتراح ما يراه من تطوير للمنهج لزيادة فاعليته، وتحليل نتائج الامتحانات وإعداد التقارير اللازمة عنها، ويعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المُباشر للموجه الفني الأول للمجال الدّراسي بالمنطقة، وتنقسم مهام المُشرف التّربوي إلى^(٤١) (طارق الغريب وبدر غنام الصويلح، ٢٠١٦م: صص ٣٥١-٣٥٣)

أ- داخل المدرسة:

- نقل الخبرات لرئيس القسم التّعليمي للمجال الدّراسي تحقيقاً للتّجديد والتّطوير.
- تقويم كفاءة رئيس القسم التّعليمي ووضع تقريره مع مُدير المدرسة.
- وضع خُطة تدريبية للمُعلمين بالتعاون مع رئيس القسم التّعليمي تتضمن تقديم نماذج تدريسية، اجتماعات، حلقات نقاش... الخ، ويتم تنفيذ هذه الخُطة في أثناء الدوام المدرسي بالاتفاق مع الإدارة المدرسية.
- الإشراف على تطبيق المناهج الجديدة والمطورة وإعداد التقارير والتوصيات المُناسبة ورفعها للموجه الفني الأول للمادة التّعليمية في المنطقة التّعليمية.

ب- خارج المدرسة:

- حصر الاحتياجات التدريبية للمعلمين الجدد والقدامى والمشاركة مع إدارة التطوير والتنمية في تنفيذ البرامج اللازمة.
- تنظيم الاجتماعات الدورية لرؤساء الأقسام التابعة لمجال تخصصه، بهدف اطلاعهم على المستجدات التربوية (مناهج جديدة، كتب معدلة) والإشارة إلى الموضوعات المحذوفة في الكتب المدرسية ومناقشة نتائج امتحانات العام السابق لصفوف النقل والشهادات العامة وعرض خطة النشاط المدرسي وأساليب تنفيذها.
- وضع برنامج للإنماء المهني لمعلمي ومُعلمات المجال الدراسي على مستوى مدارسهم يلي احتياجات الميدان من خلال نماذج الدروس واللقاءات التربوية وورش العمل.
- اختيار التقنيات التربوية وتطويرها وتحديد الحاجة منها بعد وضع التوصيف اللازم لها.
- إعداد البحوث والدراسات التّقويمية التي تؤدي على زيادة فاعلية المناهج وتحقيق أهدافها.
- لجان تطوير المناهج.
- تأليف الكتب الدراسية.
- تقويم الكتب المطورة والجديدة.
- تطوير أساليب التدريس.
- المساهمة في تقويم المسابقات المدرسية ووضع أهدافها وشروطها ومحتواها.
- تحليل نتائج الامتحانات التحريرية على مستوى مدارس بالمنطقة التعليمية وإعداد التقارير اللازمة للموجه الفني الأول للمجال الدراسي.
- دراسة عينات عشوائية من امتحانات صفوف النقل واقتراح ما يلزم لتطويرها.
- المشاركة في وضع أسئلة امتحانات الشهادات العامة.
- ترشيح أعضاء لجان تقدير الدرجات للامتحانات العامة ومتابعة أعمالها.
- المشاركة في لجان المقابلات التي تشكل بالمنطقة التعليمية أو بالوزارة لاختيار المعلمين الجدد ورؤساء الأقسام التعليمية.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى في مجال عمله.
- ويقوم بالمُشرف التربوي بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت خلال العام الدراسي بالدورات الإشرافية التالية:

- الدورة الاستطلاعية.
- الدورة التوجيهية الميدانية.
- الدورة التوجيهية التّقويمية الأولى.

– الدّورة التّوجيهية التّقييمية الثّانية.

ثامناً: أهمّ المُشكلات التي تُواجه الإشراف التّربوي بالتّعليم المُتوسط:

يُواجه المُشرف التّربوي بالتّعليم المُتوسط بعض المُشكلات أثناء أداء عمله، ويواجه بعض الصّعوبات التي تحد من قدرته علي إنجاز أدواره المطلوبة منه وتنفيذ خُطّطه، ويفترض أن يتمّ العمل علي كشف هذه الصّعوبات والمُشكلات والعمل على تلافيتها وحلها بموضوعية وعقلانية بعد التّعرّف على جذورها ومسبباتها ونتائجها.

ومن أهمّ المُشكلات التي تُواجه المُشرف التّربوي بالتّعليم المُتوسط ما يلي^(٤٢) (نزيه حسن حسين يونس، ٢٠٠٩م: ص ٥٣):

١. المُشكلات الإداريّة:

ومن أهمّ المُشكلات التي تُواجه المُشرف التّربوي ما يلي^(٤٣) (رافدة عمر الحريري، ص ١١١):

- تعدد مستويات التنظيم وما يسببه من صعوبة الاتصال والوصول إلى البيانات والمعلومات ممّا يعطل اتخاذ القرارات في الوقت المُناسب.
- تعقد الإجراءات وغموض اللوائح والتّعليمات والاختلاف في تفسيرها والاتجاه إلى الرّوتين والابتعاد عن المُرونة.
- التّخطيط غير السّليم ويبدأ من عدم تحديد ووضوح الأهداف ممّا يجعل الرّؤية غير واضحة، حيثُ تقوم أجهزة التّخطيط برسم أهداف واسعة جداً وغير قابلة للتّطبيق على أرض الواقع ممّا يحول دون تحقيقها وتجعل المُشرف التّربوي في دوامة.
- المركزيّة الشديدة وعدم التفويض وهذه من سمات الدّول النّامية حيثُ تلجأ القيادات العليا إلى التّفرد بالسلطة وعدم إشراك المُشرفين التّربويين في اتخاذ القرارات.
- ومن أكثر المُشكلات الإداريّة التي تؤثر بشكل سلبي على عمليّة الإشراف التّربوي^(٤٤) (مُحمّد حسنين العجمي، ٢٠٠٨م: ص ٩٣):

- كثرة الأعباء الإداريّة على المُشرف: فالعمليّة التّربويّة عمليّة مُعقدة ومُتشابكة ومُتعدّدة الجوانب تحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ وإخلاص، ومع هذا يُكلف المُشرف التّربوي بزيارة عدد من المدرسين يفوق النّصاب المقرّر، وأحياناً يصل إلى الضّعف، ومع هذا تُسند إليه أعمال إداريّة تحد من نشاطه الميداني، وربما يلغي خُطّطه من أجلها، ممّا يُؤثّر على عطاءه ونشاطه في إعداد النّشرات والدّوات والبرامج التّدريبية والمُتابعة الفعلية لمهامه الأساسيّة.

- قلة الدورات التدريبية للمشرفين التربويين: إنَّ التدريب أثناء الخدمة مهم وضروري للمشرف التربوي، لأنَّ المواقف التي يُواجهها مُتغيرة ومُتحركة، وبدون التدريب تتناقص المعلومات وتندثر ممَّا يُؤثِّر سلبيًا على النواتج التربوية.
- ضعف قدرة مديري المدارس على مُمارسة الإشراف التربوي: إنَّ الإدارة المدرسية قيادة تربوية تنفيذية وإشرافية، وعليها من المسؤوليات ما يجعلها تحتاج إلى كفايات تربوية مُتميزة، إلَّا أن بعض هذه الإدارات تشكو من ضعف إمَّا في الشَّخصية، أو في القُدرة على الإشراف والمتابعة والتَّقويم، أو في القُدرة التربوية، وقد تكون إدارة متزمتة أو مهملة، وبالتالي ينعكس ذلك سلبيًا على كلِّ عناصر العملية التربوية في المدرسة بالإضافة إلى عدم الأخذ بمبدأ المحاسبية بكلِّ ما تعنيه هذه الكلمة من معنى، وقلة توافر الخدمات المكتسبة بشكلٍ مُناسب في المدارس، وقلة التنسيق بين مُختلف المشرفين التربويين.
- قصور التعاون: المتمثل بين المشرف التربوي ومُديري المدارس، والخلط بين المشرف التربوي والمشرف الإداري، وكذلك قصور التعاون بين الإشراف التربوي ومجالس الآباء، والمُجتمع المحلي.

٢. المُشكلات التي تتعلق بالمُعلمين:

تختلف شخصيات المُعلمين حسب الفروق الفردية بينهم فهناك المُعلم المجد والمُبدع والنَّشيط والودود والملتزم والمتزن وعلى النَّقيض فإنَّ هناك بعض الشَّخصيات التي تحتاج إلى الأخذ بيدها وإيجاد حلول لمُساعدتها مثل المُعلم المُتذمر والكسول والمُستجد والمُنعزل وغير المُؤهل وغير المُلتزم والمُشاغب والعنيد والخجول والمُحبط^(٤٥) (رافدة عمر الحريري، ص١١١).

وممَّا سبق فإنَّ من أهم معوقات الإشراف التربوي بالتَّعليم المُتوسط ما يلي:

- ندرة توافر وسائل المواصلات التي تسهل عملية انتقال المشرفين التربويين بالتَّعليم المُتوسط.
- قلة التسهيلات المادية المتوفرة للمشرفين التربويين بالتَّعليم المُتوسط.
- ندرة وجود خُطة إستراتيجية طويلة المدى للإشراف التربوي بالتَّعليم المُتوسط مبنية على أسس علمية.
- زيادة عدد المُعلمين الذين يشرف عليهم كل مُشرف تربوي بالتَّعليم المُتوسط ممَّا يزيد من أعبائه الوظيفية.
- ضعف تنويع الأساليب الإشرافية بالتَّعليم المُتوسط والاقتصار على مجموعة أساليب تقليدية.

- ضعف التنسيق والتكامل بين دور المشرف التربوي بالتعليم المتوسط ودور مدير المدرسة كمُشرف مقيم.
- ضعف دور المشرف التربوي بالتعليم المتوسط في إرشاد المعلمين في مجال طرق وأساليب التدريس.
- ندرة قيام المشرف التربوي بالتعليم المتوسط بمساعدة المعلمين لتنمية قدراتهم على مُشكلاتهم.

٣. المُشكلات الفنية:

ترجع المُشكلات والمُعوقات الفنية إلى عناصر منظومة الإشراف التربوي، والتي تتمثل في المشرف التربوي ذاته، ومُدير المدرسة والمُعلمين، ومن أهم المُعوقات، تأخر استقرار المؤسسات التعليمية في بداية العام الدراسي، وخاصة فيما يتعلق بالتشكيلات المدرسية والتَّقلات بين المُعلمين التي تستمر لفترة طويلة منذ بداية العام الدراسي، ممَّا يعوق عملية حصر المُشرفين التربويين للمُعلمين الذين سيقومون بالإشراف عليهم^(٤٦) (حسن أحمد الطعاني، ٢٠٠٥م: ص ٢٤٩)

وممَّا سبق فإنَّ من أهم المُعوقات الفنية للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط، ضعف تنفيذ المُعلمين لتوجيهات المشرف التربوي، ضعف كفاياتهم، وضعف انتماء بعض المُعلمين إلى المهنة، وندرة وجود خُطة إستراتيجية طويلة المدى للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط مبنية على أسس علمية، وضعف تنوع الأساليب الإشرافية بالتعليم المتوسط والاقتصار على مجموعة أساليب تقليدية، ضعف التنسيق والتكامل بين دور المشرف التربوي بالتعليم المتوسط ودور مدير المدرسة كمُشرف مقيم، قلة تنوع أساليب الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.

ثانيًا: تصور مقترح تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت

٢٠٣٥

١- فلسفة التَّصور المُقترح ومنطلقاته:

تتبع فلسفة التَّصور المُقترح من كون أهمية تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

كما يقوم التَّصور المُقترح على عدة من المُنطلقات الأساسية التي تُبرّر الحاجة إلى بناء تصوّر مُقترح تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، وذلك في النِّقاط التَّالية:

أ.د / أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود
أ.د / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد
أ / مُحَمَّد ظافر مُحَمَّد العجمي

- ✓ يُعدُّ أداة لإحداث التَّغيير المُخطَّط، وذلك من خلال التَّوضيح الذي يُوفِّره النَّصُّور بالنِّسبة للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط، والتَّعرُّف على مدى الحاجة إلى التَّغيير، ووضع خُطط العمل اللَّازمة، ومُتابعة تنفيذها.
- ✓ تجويد العمل بالمؤسسات التعليمية، والتي تُعد الركيزة الأساسية للنُّهوض بمستوى الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- ✓ العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- ✓ تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية بصورة ميدانية.
- ✓ إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للأثار المرجوة لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

٢- مفهوم النَّصُّور المُقترح وأهدافه:

يُقصد بالنَّصُّور المُقترح إطار عام يُوضِّح تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، وسعى هذا النَّصُّور إلى تحقيق الأهداف الرَّئيسة التَّالية:

- تنفيذ الخطط التي وضعتها وزارة التربية من حيث تبصير المشرفين التربويين بأهداف التعليم المتوسط، وكذلك مساعدتهم على تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- مشاركة المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط في تنفيذ جميع الأنشطة داخل المدارس وخارجها، وحثهم على الاستفادة من البيئة المحلية، والتعرف على مصادرها المادية.
- ربط الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة التربوية لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- إحداث نقلة في أداء المشرفين التربويين من خلال مشاركتهم في التخطيط، وعدم اقتصاده على الإدارة التعليمية العليا، أو الوزارة لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية الكفؤة في الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.

– المساهمة الفعّالة في تطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط وتحسين مخرجاته لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

٣- آليات تنفيذ التصور المقترح:

ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تطوير ممارسة الإشراف التربوي بدولة الكويت.

تعزيز استخدام التكنولوجيا في الإشراف:

✓ منصات رقمية: إنشاء أنظمة إدارة تعليمية إلكترونية لتيسير التواصل بين المشرفين والمعلمين.

✓ أدوات تحليل البيانات : توظيف برامج لتحليل الأداء التعليمي والمخرجات التربوية.

✓ التعليم عن بُعد : استخدام الأدوات التكنولوجية لعقد ورش العمل والاجتماعات الافتراضية بين المشرفين والمعلمين.

التدريب المستمر للمشرفين التربويين:

✓ برامج تدريبية متخصصة: تطوير ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على أحدث أساليب الإشراف التربوي.

✓ القيادة التعليمية: تدريب المشرفين على مهارات القيادة التربوية الحديثة.

✓ تبادل الخبرات: تنظيم لقاءات مع مشرفين من دول أخرى للاستفادة من تجاربهم.

تبني أساليب إشراف متطورة:

✓ الإشراف التشاركي: تعزيز مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات الإشرافية.

✓ الإشراف التفاعلي: التركيز على تفاعل المشرف مع المعلمين لتحفيزهم على تحسين الأداء.

✓ الإشراف الذاتي: تشجيع المعلمين على تقييم أدائهم بشكل مستمر وتحديد مجالات التطوير.

تطوير بيئة عمل مشجعة:

✓ تعزيز الثقة: بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل بين المشرفين والمعلمين.

✓ التحفيز: تقديم مكافآت للمشرفين والمعلمين المتميزين لدعم الابتكار.

أ.د / أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود
أ.د / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد
أ / مُحَمَّد ظافر مُحَمَّد العجمي

✓ التعاون: تشكيل فرق عمل مشتركة بين المشرفين والمعلمين للعمل على مشاريع تربوية.

تحسين أدوات التقييم والمتابعة:

✓ تقييم شامل: تطوير معايير شاملة لتقييم أداء المشرفين والمعلمين بناءً على الكفاءة والمخرجات.

✓ الزيارات الميدانية: تعزيز الزيارات المنتظمة من قبل المشرفين لمتابعة أداء المعلمين.

✓ التغذية الراجعة: تقديم ملاحظات مستمرة وموجهة لتحسين أداء العاملين.

تطوير السياسات التربوية:

✓ التخطيط الاستراتيجي: وضع خطط طويلة الأجل تستند إلى مفهوم المنظمة المتعلمة.

✓ تحديث الأنظمة: مراجعة الأنظمة واللوائح التربوية لتتوافق مع متطلبات العصر.

✓ تشجيع الابتكار: وضع سياسات تدعم التجريب والابتكار في أساليب الإشراف.

تعزيز التعلم المستمر:

✓ مجتمعات تعلم مهنية: تشكيل مجتمعات تعلم بين المشرفين والمعلمين لتبادل الخبرات.

✓ الموارد التعليمية: توفير مصادر تعليمية ودورات تدريبية لمساعدة المشرفين على تطوير معرفتهم.

✓ التعلم مدى الحياة: تشجيع المشرفين والمعلمين على مواصلة تطوير أنفسهم أكاديمياً ومهنياً.

إشراك المجتمع المحلي:

✓ دعم أولياء الأمور: تفعيل دور أولياء الأمور في دعم العملية التعليمية.

✓ شراكات مجتمعية: بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية ومجتمعية لدعم عمليات الإشراف التربوي.

✓ تعزيز العلاقات: تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتطوير بيئة تعليمية مثلى.

المحور الثاني: تطوير دور المشرفين التربويين في تحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ .

بتطبيق هذه الآليات، يمكن للمشرفين التربويين أن يلعبوا دورًا حيويًا في تحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، مما يساهم في تحسين بيئة التعليم في المدارس المتوسطة بدولة الكويت ورفع كفاءة النظام التعليمي بشكل شامل:

تعزيز ثقافة التعلم المستمر:

✓ عقد ورش عمل وتدريب مستمر: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمشرفين التربويين.
✓ إعداد خطط تطوير ذاتي: تشجيع المشرفين على وضع خطط شخصية للتطوير المهني المستمر.

✓ تشجيع القراءة والبحث: توفير مصادر معرفية ودراسات حديثة تدعم التعلم الذاتي.

✓ توظيف التكنولوجيا في الإشراف التربوي.

منصات رقمية: إنشاء منصات إلكترونية تسهل تبادل الخبرات والأفكار بين المشرفين والمعلمين.

✓ أدوات تحليل البيانات: استخدام برامج تحليل الأداء لتقييم مستوى المشرفين.

✓ التعلم عن بُعد: تفعيل أدوات إلكترونية لتدريب المشرفين والمعلمين عن بُعد على رؤية الكويت ٢٠٣٥.

تعزيز العمل التعاوني:

✓ فرق العمل المشتركة: تشكيل فرق عمل تضم مشرفين ومعلمين لابتكار حلول تعليمية وتربوية.

✓ مجتمعات التعلم المهنية: إنشاء مجتمعات مهنية تجمع المشرفين والمعلمين لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

✓ لقاءات تشاركية: عقد اجتماعات دورية بين المشرفين والمعلمين لمناقشة تطوير الأداء.

تطوير أساليب الإشراف:

✓ الإشراف التفاعلي: تبني أساليب إشرافية تركز على التفاعل مع المعلمين ومناقشة تحدياتهم.

✓ الإشراف الذاتي: تحفيز المعلمين على تقييم أدائهم ووضع خطط لتحسينه بالتعاون مع المشرفين.

أ.د / أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود
أ.د / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد
أ / مُحَمَّد ظافر مُحَمَّد العجمي

✓ الإشراف التشاركي: تعزيز دور المعلمين في اتخاذ القرارات الإشرافية بالتنسيق مع المشرفين.

بناء القيادة التربوية:

✓ تنمية المهارات القيادية: تدريب المشرفين التربويين على مهارات القيادة التربوية الفعالة.

✓ تشجيع المبادرة: دعم المشرفين لاتخاذ مبادرات تهدف إلى لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ إدارة التغيير: تأهيل المشرفين لإدارة التغيير في البيئة المدرسية لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

تصميم برامج تدريبية متخصصة:

✓ برامج تدريبية حول أبعاد المنظمة المتعلمة: التركيز على الأبعاد الرئيسية مثل التعلم الجماعي، الابتكار، التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات.

✓ تدريب على التكنولوجيا التعليمية: تزويد المشرفين بمهارات استخدام التكنولوجيا في الإشراف لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ برامج لتحفيز الابتكار: تدريب المشرفين على كيفية تشجيع الابتكار لدى المعلمين والطلاب.

تعزيز دور المشرف كميسر للتعلم:

✓ تشجيع الإبداع: دعم المعلمين لتقديم أفكار وأساليب تدريس مبتكرة.

✓ حل المشكلات: تدريب المشرفين على كيفية مساعدة المعلمين في مواجهة تحديات العملية التعليمية.

✓ التغذية الراجعة البناءة: تقديم ملاحظات بناءة للمعلمين لتحسين أدائهم.

تطوير أدوات تقييم الأداء:

✓ مؤشرات أداء جديدة: تصميم أدوات تقييم تركز على أهمية تطوير الإشراف التربوي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

✓ التغذية الراجعة المنتظمة: توفير تقارير دورية لتحسين الأداء بناءً على معايير واضحة.

✓ قياس الأثر: تحليل أثر تطبيق المنظمة المتعلمة على مستوى أداء المدارس.

إشراك المجتمع التعليمي:

- ✓ التواصل مع أولياء الأمور: توعية أولياء الأمور بأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين التعليم تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥
- ✓ الشراكات المجتمعية: تعزيز التعاون بين المدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات.

- ✓ الاحتفاء بالإنجازات: تنظيم فعاليات تعرض نجاحات المشرفين والمعلمين.

دعم السياسات والإجراءات:

- ✓ تطوير اللوائح: وضع سياسات تعليمية تدعم الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥
- ✓ التنسيق مع الإدارات المدرسية: ضمان توافر الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الإشراف.
- ✓ تقييم مستمر للسياسات: مراجعة السياسات بشكل دوري للتأكد من فاعليتها وملاءمتها.

المحور الثالث: توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥، يجب توفير مجموعة من المتطلبات التي تشمل الجوانب التنظيمية، البشرية، والتكنولوجية، بالإضافة إلى البيئة التعليمية. فيما يلي أهم هذه المتطلبات

المتطلبات التنظيمية:

- ✓ وضع سياسات داعمة:

- صياغة سياسات تعليمية تعزز مفهوم التعلم المستمر والعمل الجماعي.
- اعتماد لوائح مرنة تدعم التغيير والابتكار في البيئة المدرسية.

- ✓ التخطيط الاستراتيجي:

- وضع خطط طويلة الأجل تُركز على بناء بيئة تعلم تعاونية ومستدامة.

■ تحديد أهداف واضحة تتماشى مع رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ تطوير الهيكل الإداري:

■ إنشاء فرق عمل داخل المدرسة مختصة بتنفيذ وتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

■ تعيين مشرفين وقادة تربويين لديهم وعي عالٍ لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

المتطلبات البشرية:

✓ تأهيل الكوادر التعليمية:

■ تدريب المعلمين والمشرفين على أهمية تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

■ تطوير برامج مهنية تركز على القيادة التعليمية، الابتكار، وحل المشكلات.

✓ تنمية المهارات القيادية:

■ إعداد قادة تربويين لديهم القدرة على إحداث التغيير وتعزيز ثقافة التعلم داخل المدرسة.

■ دعم القيادات المدرسية لتكون نموذجًا يُحتذى به في التعلم المستمر.

✓ تشجيع التعلم الجماعي:

■ تحفيز العمل الجماعي من خلال مشاريع تعاونية بين المعلمين والمشرفين.

■ تنظيم لقاءات وورش عمل لتبادل الأفكار والخبرات بين الكوادر التعليمية.

المتطلبات التكنولوجية:

✓ توفير البنية التحتية التكنولوجية

■ تجهيز المدارس بأجهزة حاسوب، شبكات إنترنت عالية السرعة، وأدوات تعليم رقمية.

■ توفير منصات إلكترونية للتواصل وتبادل المعرفة بين المعلمين والمشرفين.

✓ أنظمة إدارة التعليم:

- إدخال أنظمة إدارة تعلم (LMS) لمتابعة أداء المعلمين والطلاب وتعزيز عملية الإشراف التربوي.
- استخدام أدوات تحليل البيانات لتحسين الممارسات التعليمية.
- ✓ **التدريب على التكنولوجيا:**
- تنظيم برامج تدريبية للمعلمين والمشرفين على كيفية استخدام التكنولوجيا في تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.
- ٤. **المتطلبات الثقافية:**
- ✓ **تعزيز ثقافة التعلم المستمر:**
- نشر الوعي بأهمية التعلم مدى الحياة داخل المجتمع المدرسي.
- تعزيز مبدأ التجريب والابتكار كجزء من العملية التعليمية.
- ✓ **بناء الثقة والاحترام:**
- خلق بيئة مدرسية تشجع على الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية لتحفيز العمل التعاوني.
- ✓ **تشجيع الإبداع:**
- منح المعلمين الحرية لتجربة أساليب تعليم جديدة ومبتكرة.
- تقديم مكافآت وتحفيزات للمعلمين والمشرفين المتميزين.
- ٥. **المتطلبات المالية واللوجستية:**
- ✓ **توفير التمويل الكافي:**
- تخصيص ميزانيات لدعم برامج التدريب وتوفير الموارد التكنولوجية اللازمة.
- دعم المشاريع المبتكرة داخل المدارس.
- ✓ **إمدادات تعليمية مستدامة:**
- توفير المواد التعليمية والموارد الضرورية لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

■ دعم المدارس بمستشارين وخبراء لتوجيه التنفيذ.

٦. المتطلبات المجتمعية:

✓ إشراك أولياء الأمور:

■ توعية أولياء الأمور بأهمية لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥ ودورهم في دعمها.

■ تنظيم لقاءات وفعاليات لتعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

✓ الشراكات المجتمعية:

■ إقامة شراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية لتبادل الخبرات ودعم المدرسة.

■ الاستفادة من موارد المجتمع المحلي لدعم برامج التعلم.

٤- سابعاً: خطوات ومراحل النّصّور المُقترح:

هذا النّصّور المُقترح يعتمد على خطوات متسلسلة ومتراصة تبدأ من التخطيط وتنتهي بالتوسع والاستدامة. بتنفيذه، يمكن للإشراف التربوي في التعليم المتوسط بالكويت أن يحقق نقلة نوعية تساهم في تحسين جودة التّعليم وإعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل:

المرحلة الأولى: الإعداد والتحليل

١. تحديد الأهداف:

✓ صياغة أهداف واضحة لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ وضع رؤية تنموية تهدف إلى تحسين جودة التعليم المتوسط في الكويت.

٢. تحليل الوضع الراهن:

✓ تقييم واقع الإشراف التربوي الحالي من خلال دراسات ميدانية.

✓ التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. (SWOT Analysis)

٣. التخطيط المبدئي:

✓ وضع خطة أولية تحدد المجالات ذات الأولوية للتطوير.

✓ اختيار الفرق المسؤولة عن التنفيذ، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات.

المرحلة الثانية: التصميم والتخطيط:

١. إعداد الإطار النظري:

✓ تصميم نموذج إشرافي مستند إلى مبادئ المنظمة المتعلمة، مثل التعلم المستمر، الابتكار، العمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا.

٢. تطوير السياسات والإجراءات:

✓ وضع سياسات تنظيمية تدعم تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ تحديث إجراءات الإشراف لتشمل أساليب حديثة كالإشراف التشاركي والتفاعلي.

٣. تصميم البرامج التدريبية:

✓ إعداد برامج تدريبية متخصصة لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

✓ تضمين موضوعات مثل القيادة التربوية، التفكير الإبداعي، واستخدام التكنولوجيا.

المرحلة الثالثة: التنفيذ:

١. تطبيق النماذج الإشرافية الجديدة:

✓ البدء بتطبيق أساليب إشراف حديثة، مثل الإشراف التفاعلي، والإشراف الذاتي.

✓ تجربة النماذج المقترحة في مدارس محددة كمرحلة تجريبية.

٢. دمج التكنولوجيا:

✓ استخدام منصات إلكترونية لإدارة عمليات الإشراف وتيسير التواصل بين المشرفين والمعلمين.

✓ توظيف أدوات تحليل البيانات لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.

٣. تشجيع التعلم التعاوني:

✓ تعزيز ثقافة العمل الجماعي بين المشرفين والمعلمين من خلال فرق التعلم والمشاريع المشتركة.

✓ تنظيم لقاءات وورش عمل منتظمة لتبادل الأفكار والخبرات.

المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم:

١. تقييم الأداء:

✓ وضع معايير لقياس نجاح التصور الجديد، مثل تحسين أداء المعلمين وزيادة فعالية الإشراف.

✓ استخدام استبيانات، مقابلات، وتحليلات بيانات لقياس تقدم الأهداف.

٢. التغذية الراجعة:

✓ جمع آراء المشرفين والمعلمين لتحديد نقاط القوة والضعف في التنفيذ.

✓ تعديل الخطط والإجراءات بناءً على نتائج التقييم.

٣. مراقبة الاستدامة:

✓ ضمان استمرارية تنفيذ ممارسات المنظمة المتعلمة في الإشراف التربوي.

✓ وضع نظام لمتابعة التقدم بشكل دوري وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مستمر.

المرحلة الخامسة: التوسع والاستدامة

١. تعميم التجربة:

✓ بعد نجاح المرحلة التجريبية، تعميم التصور المطور على جميع مدارس التعليم المتوسط في الكويت.

✓ تنظيم حملات توعية لتعريف الجميع بمزايا التحول إلى الإشراف التربوي المتطور.

٢. ضمان التطوير المستمر:

✓ إنشاء وحدات إشرافية متخصصة لتحديث الاستراتيجيات بشكل دوري.

✓ تحفيز المشرفين والمعلمين على تبني الابتكار والتعلم المستمر.

٣. الاحتفال بالإنجازات:

✓ إبراز قصص النجاح لتحفيز العاملين في قطاع التعليم.

✓ تكريم المشرفين والمعلمين الذين ساهموا في تحقيق التحول.

٥- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع الباحث وجود بعض المعوقات التي يُمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، ويُمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

- ✓ غياب الفلسفة التعليمية الواضحة للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط، سوء وإهمال تطوير عملية الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ ضعف مشاركة رجال الأعمال والمستثمرين في تمويل الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ قلة قناعة المؤسسات الحكومية ورجال الأعمال بمدى أهمية تمويل الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ حاجة المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط إلى التدريب على كيفية تشجيع العمل التعاوني في جو من العلاقات الإنسانية الطيبة.
- ✓ ضعف الموازنة المخصصة للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ إهمال المشكلات الحيوية الخاصة بالمجتمع، وبالتالي ضعف المشاركة المجتمعية لدى الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ سيادة ثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية في المنظومة التعليمية وبخاصة الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ ضعف التدريب على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال التي تعمل على تطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ قلة الدراسات التي تستخدم مدخل التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ ضعف تطوير نُظم الاختيار والتعيين للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط.
- ✓ إنَّ نُظم الحوافز والمكافآت المخصصة للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط غير مناسبة لطبيعة العمل الذين يقومون به ممَّا يؤثر على أدائهم.
- ✓ رفض غالبية المشرفين التربويين الاستماع لوجهات نظر بعض المديرين بمدارس التعليم المتوسط فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة.
- ✓ سياسة العمل الفردي وإهمال العمل بروح الفريق لدى المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط.

- ✓ تكرار العديد من المشكلات في معظم برامج التدريب المتمثل في إهمال إعداد وثائق التدريب وتقديمها في الوقت المناسب؛ مما يؤدي إلى ضعف فاعلية التدريب.
- ✓ قلة معرفة ودراسة الاحتياجات التدريبية للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج يرى الباحث أن هناك بعض الإجراءات العملية المقترحة للتغلب على معوقات تطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- ✓ توفير دليل إرشادي عن المنظمة المتعلمة يوزع على المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- ✓ عودة الخطط الاستراتيجية الفعلية للمدارس، وتكليف المشرفين التربويين بإقرارها، ومتابعة تنفيذها.
- ✓ قيام وزارة التربية بالكويت بعقد مؤتمر موسع لأطراف العملية التعليمية يتحدد من خلاله مشكلات التعليم حتى يتم وضع الخطط الاستراتيجية في ضوءها.
- ✓ توفير منح سنوية للمشرفين التربويين لإكمال دراستهم العليا بحيث يصبح جميع المشرفين التربويين حاصلين على درجة الماجستير على الأقل.
- ✓ تكوين اتجاهات إيجابية نحو أساليب الإشراف التربوي المعاصرة في الميدان، من خلال الاجتماعات واللقاءات وورش العمل والنشرات وغيرها.
- ✓ إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط للتقييم الذاتي.
- ✓ تخصيص دورات تدريبية للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط بدولة الكويت، تتمثل في: الإشراف التربوي والمنظمة المتعلمة.
- ✓ التطبيق الفعلي لمعايير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ تحفيز وتشجيع ومكافأة المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط مادياً ومعنوياً.
- ✓ الاستفادة من البعثات التعليمية واستثمار خبرات ومهارات المبعوثين يشترى الطرق.
- ✓ استثمار الكوادر البشرية المدربة للمشرفين التربويين بالتعليم المتوسط.
- ✓ أن يتم اختيار وترقية المشرف التربوي وفقاً لمعايير محددة.
- ✓ رفع المستوى المادي للمشرف التربوي مع توفير الامكانيات لتسهيل عمله.

- ✓ وجود إدارة تربوية متميزة لنظام الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.
- ✓ منح المشرف التربوي في مدارس التعليم المتوسط صلاحيات كافية لتسهيل مهمته بنجاح.
- ✓ تنويع أنشطة وفعاليات البرامج التدريبية للمشرفين التربويين لتتوافق والمتطلبات المتجددة في مجال الإشراف التربوي، والتجديد في المناهج المدرسية والمدرسة بشكل خاص.
- ✓ العمل على توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال وضع آلية تجعل البيئة المدرسية جاذبة لأولياء الأمور لدراسة المشكلات التي تواجه أبنائهم، ولتجاوز العقبات التي تؤثر سلبًا على مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم.

٦- متطلبات نجاح التصور المقترح:

هناك بعض متطلبات لنجاح التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

دعم القيادة الإدارية:

- ✓ ضرورة توافر قيادة داعمة تؤمن بمفهوم المنظمة المتعلمة وتعمل على تعزيزها داخل النظام التعليمي.
- ✓ تشجيع القادة على تحمل المسؤولية في نشر ثقافة التعلم والتطوير المستمر بين المشرفين والمعلمين.

بناء ثقافة تنظيمية للتعلم:

- ✓ خلق بيئة تعليمية تشجع على تبادل المعرفة بين المشرفين والمعلمين.
- ✓ تحفيز ثقافة التعلم المستمر وتبني التغيير الإيجابي في الممارسات الإشرافية.

تنمية المهارات المهنية:

- ✓ توفير برامج تدريبية متخصصة لتعزيز مهارات المشرفين والمعلمين في استخدام تقنيات وأساليب الإشراف الحديثة.
- ✓ تدريب المشرفين على مهارات التفكير التحليلي وحل المشكلات.

توظيف التكنولوجيا الحديثة:

✓ إدخال أنظمة إدارة تعليمية تدعم عمليات الإشراف وتحليل الأداء.

✓ إنشاء منصات إلكترونية للتواصل وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد العملية التعليمية.

الابتكار في الأساليب الإشرافية:

✓ تبني أساليب إشرافية مرنة تتكيف مع احتياجات المعلمين المختلفة (مثل الإشراف التفاعلي والإشراف الذاتي).

✓ تطوير أدوات إشرافية مبتكرة قائمة على معايير علمية واضحة.

التعلم الجماعي والتشاركي:

✓ تعزيز العمل الجماعي بين المشرفين والمعلمين من خلال فرق عمل وتعاون مستمر لحل المشكلات وتطوير الأداء.

✓ تشجيع ممارسات التشارك في صنع القرارات.

إرساء نظام تقييم شامل:

✓ تصميم أدوات تقييم فعالة لقياس الأداء التربوي للمشرفين والمعلمين بناءً على مؤشرات موضوعية.

✓ الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

الدعم المالي واللوجستي:

✓ توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط تطوير الإشراف.

✓ دعم المدارس والمشرفين بالمواد التقنية والبشرية لتسهيل عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

التغذية الراجعة المستمرة:

✓ إنشاء آليات لتلقي التغذية الراجعة من المشرفين والمعلمين لتحسين الخطط المستقبلية.

✓ استخدام المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة لتعديل السياسات والإجراءات.

تعزيز العلاقات الإنسانية:

✓ بناء علاقات إيجابية بين المشرفين والمعلمين قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

✓ تقديم الدعم النفسي والاجتماعي لتعزيز تفاعلهم مع النظام التعليمي.

إشراك المجتمع المحلي:

✓ تفعيل دور أولياء الأمور والمجتمع المحلي في دعم عمليات الإشراف التربوي.

✓ إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية ومجتمعية أخرى للاستفادة من خبراتها.

- تقوية العلاقات بين الإشراف التربوي والمجتمع المحلي من خلال حضور المشرفين التربويين اجتماعات أولياء الأمور، وتشكيل فريق من المشرفين التربويين لزيارة المؤسسات والجمعيات التي يمكن أن تساعد الإشراف التربوي بالتعليم المتوسط.

- توفير الدعم المادي المناسب للإشراف التربوي حتى يستطيع المشرف التربوي القيام بأنشطته الإشرافية المخططة.

- وضع نظام محدد للتحفيز وإثارة دافعية المشرفين التربويين.

- ضرورة اهتمام وزارة التربية بالكويت ببذل الجهود المطلوبة للإشراف التربوي بالتعليم المتوسط، وتحديثه.

- التأكد على استخدام الأساليب التربوية المعاصرة الحديثة في الإشراف التربوي، واستخدام وسائل معاصرة للتقويم والمتابعة والمراجعة لعمل المشرف التربوي.

- دعوة الجامعات وكلليات التربية إلى المساهمة الفعالة في تأهيل وتدريب المشرفين التربويين بالتعليم المتوسط.

- تكليف المناطق التعليمية بوضع الخطط الإستراتيجية المشتقة من خطة الوزارة الإستراتيجية.

مما سبق يتضح أنه يجب على وزارة التربية بالكويت والإدارات التعليمية العليا بالمناطق التعليمية أن تقوم ببذل كافة الجهود والإجراءات لتنفيذ التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط لتحقيق رؤية الكويت ٢٠٣٥.

المراجع:

١. دولة الكويت، وزارة التربية الكويتية، مركز تطوير التعليم، (دولة الكويت: وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٣م)، ص ١٩.
٢. رائد يوسف خضر، الإشراف التربوي الحديث: أساسيات ومفاهيم، (عمّان: دار غيداء للنشر والتوزيع، ٢٠١١م)، ص ١٣.
٣. أحمد نجم الدين عيداروس، أشرف محمود أحمد، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: رؤية عصرية، (جدة: دار خوارزم العلمية، ٢٠١٣م)، ص ١٧٧.
٤. مُحَمَّد علي إسماعيل، برنامج تدريبي مُقترح للموجهين الفنيين وأثره على تطوير العملية التعليمية في المدرسة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات- جامعة عين شمس، ٢٠١٨م، ص ٣١.
٥. مضاي علي مُحَمَّد السَّيْل، الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، (المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٣م)، ص ١٠.
٦. حُسين السخني، مُحَمَّد ميسون، مُحَمَّد الخزاعلة، الإشراف التربوي قراءة مُعاصرة ومُستقبلية، (عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م)، ص ١٠.
٧. سلامة عبد العظيم حُسين، وعوض الله سليمان عوض الله، ط٢، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، (القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م)، ص ١٧٨.
٨. برنامج أساسيات التوجيه الفني، دليل المُدرّب، (القاهرة: الأكاديمية المهنية للمُعلمين، ٢٠١٣م)، ص ٢٨-٣٠.
٩. مريم عبد الصَّمَد عبدالله عبد المُطلب، تجويد التَّحَفَة التَّنْظِيمِيَّة بِمَدَارَس التَّربِيَّة الْخَاصَّة بِدَوْلَة الْكُوَيْت فِي ضَوْء مَدْخَل الْمُنْظَمَة الْمُتَعَلَّمَة، مجلة كلية التربية، العدد (٤)، المجلد (١٩)، كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٩م، ص ٢٣٧.
١٠. دولة الكويت، وزارة التربية، تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥م، الكويت: وزارة التربية، ٢٠١٤م، ص ٦٢.
١١. فهد سماوي الضفيري وآخرون، مدى امتلاك المُوجهين الفنيين لمادة التربية الإسلامية مهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر مُعَلِّمِي الْمَادَّة فِي الْمَرَحَلَة الثَّانَوِيَّة بِدَوْلَة الْكُوَيْت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد (١٥٢)، المجلد (٤٠)، ٢٠١٤م.

١٢. أحمد حمد الصانع وآخرون، معيقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٠)، الجزء الأول، يناير ٢٠١١م، ص ٢١-٥٤.
١٣. فلاح ضويحي سويري العجمي، نموذج مُقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، عمّان، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧م.
١٤. جابر عبد الحميد جابر، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٦م)، ص ١٣٤.
15. Webster's., The New International Standards Dictionary. of the English Language, Trident press. Sidney, London: Principle Copy Right, 1997, p. 195.
١٦. نبيل سعد خليل، تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٢١م)، ص ٧٨.
١٧. طارق عيد أحمد الدليمي، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، (الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، ٢٠١٦م)، ص ٢٣.
١٨. وزارة التربية، قطاع التعليم العام، الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، ٢٠١٦م، ص ١٠.
١٩. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج، التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري، (عمّان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م)، ص ٥١.
٢٠. أحمد عبد الباقي البستان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والبحث والممارسة، (الرياض: مكتبة الفلاح، ٢٠١٠م)، ص ١٦.
٢١. سلامة عبد العظيم حسين، و عوض الله سليمان عوض الله، اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، (الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، ٢٠٠٦م)، ص ١٢.
٢٢. طارق عيد أحمد الدليمي، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، (الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، ٢٠١٦م)، ص ٢٣.

23. Hismanoglu Morat, English Language Teachers' Perceptions of Educational Supervision in Relation to Their Professional Development: A Case Study of Northern Cyprus, Research on Youth and Language. Vol.(4), No.(1), 2018, p. 18.

٢٤. ماجد مُحَمَّد شمدين القادر، برنامج إشرافي تربوي مقترح لتنمية كفاءة المعلمين مهنيًا في منطقة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٥م، ص ٦.

٢٥. طارق الغريب وبدر غنام الصويلح، درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهام الإشراف التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد(٣)، المجلد (٢٦)، كلية التربية- جامعة الإسكندرية، ٢٠١٦م، ص ٣٤٨-٣٤٩.

٢٦. جودت عزت عبدالهادي، الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه: دليل لتحسين التدريس، (عمّان: الجامعة الأردنية، ٢٠٠٢)، ص ١٠.

٢٧. بدر سند دغش السهلي، تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية بمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت في ضوء الإشراف التربوي المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالغردقة- جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٨م، ص ٦٢.

٢٨. حسين عبد الرحمن السخني، ميسون مُحَمَّد الزعبي، مُحَمَّد سلمان الخزاعله، الإشراف التربوي قراءة مُعاصرة ومُستقبلية، (عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م)، ص ٧٥.

٢٩. إيمان أبو غربية، الإبداع التربوي، (الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠١٠م)، ص ٦٢.

٣٠. نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، كلية التربية- الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م، صص ١٨-١٩.
٣١. أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٣م)، ص ٧٤.
٣٢. تيسير الدويك وآخرون، أسس الإدارة التربوية المدرسية والإشراف التربوي، (عمّان: دار الفكر، ١٩٩٨م)، صص ١١٥-١١٦.
٣٣. فؤاد أبو حطب، سيكولوجية الإدارة، المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ يناير ١٩٩٤م، الجزء الأول، صص ٧٣-٧٤.
٣٤. ديمه مُحَمَّد وصوص والمعتصم بالله سليمان الجوارنة، الإشراف التربوي: ماهيته، وتطوره، وأنواعه، وأساليبه، (الأردن: دار الخليج، ٢٠١٤م)، ص ٣٠.
٣٥. رائد خضر، الإشراف التربوي الحديث: أساسيات ومفاهيم، (الأردن: دار المنهل، ٢٠١١م)، ص ١٥.
٣٦. ديمه مُحَمَّد وصوص والمعتصم بالله سليمان الجوارنة، مرجع سابق، ص ٢٠.
٣٧. يعقوب حسين نشوان، وجميل نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، (عمّان: دار الزقان، ٢٠٠٤م)، ص ١٨٣.
٣٨. حسن أحمد الطعاني، الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه أساليبه، (عمّان: دار الشروق، ٢٠٠٥م).
٣٩. أحمد حمد الصانع، وآخرون، معوقات وظيفة الإشراف التربوي بدولة الكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين، دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٧٠)، الجزء الأول، يناير ٢٠١١م، ص ٢٤.
٤٠. عبد الله سعيد الهاجري، دور المشرفين التربويين في تنمية أداء مُعلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت من وجهة نظر المُعلمين، رسالة ماجستير غير

أ.د / أحمد عبدالله الصغير عبدالمقصود
تطوير الإشراف التربوي لمرحلة التعليم المتوسط أ.د / حنان صلاح الدين الحلواني
أ.م.د/ نعمات عبدالناصر أحمد
أ / مُحَمَّد ظافر مُحَمَّد العجمي

المنشورة، الأردن، عمّان، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمّان
العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٧م، ص ص ٢١-٢٢.

٤١. طارق الغريب وبدر غنام الصويلح، درجة ممارسة المُشرفين التربويين لمهام الإشراف
التربوي بالتعليم العام في دولة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة كلية
التربية، العدد(٣)، المجلد (٢٦)، كلية التربية- جامعة الإسكندرية،
٢٠١٦م، ص ص ٣٥١-٣٥٣.

٤٢. نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في
مُحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، كلية التربية-
الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩م، ص ٥٣.

٤٣. رافدة عمر الحريري، الإشراف التربوي واقعه وأفاقه المستقبلية، (عمّان: دار المناهج
للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م).

٤٤. مُحَمَّد حسنين العجمي، القيادة التربوية والإشراف الفعّال، (الإسكندرية: دار الجامعة
الجديدة، ٢٠٠٨م)، ص ٩٣.

٤٥. رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ١١٦.

٤٦. حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص ٢٤٩.