معوقات الاشراف التربوي في المملكة العربية السعودية
(قلة الدورات التدريبية الموجهة لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين)
تصور مقترح
من متطلبات مقرر (٦٢١ادت) الاتجاهات الحديثة في الاشراف التربوي

اعداد الطالبة / عبير عبد الرحمن الفايز (٤٣٨٢٠٣٨٥٤)
شعبة /٤٩٦٢٧
الاثنين ٨-١٠
اشراف
د/ مها العمود

مقدمة

لقد فرضت التغيرات المعاصرة الكثير من التطورات على المجال التربوي وتأثرت جميع عناصر المنظومة التربوية بالتغيرات العلمية والمعرفية والتقنية وازدادت الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة.

ويعد الاشراف التربوي من المجالات التربوية التي نالت قسطاً وفيراً من البحث وذلك نتيجة للتغيرات التي طرأت على مفاهيم الإشراف التربوي والتنمية المهنية للمشرفين التربويين وطرق إعدادهم وتأهيلهم والتقنيات الحديثة المستخدمة في تأهيل المشرفين التربويين. ومن هنا أصبح لزاماً على المشرف التربوي أن يمتلك عدد من المهارات والمعارف والخبرات التي تؤهله للقيام بدوره في هذا العصر الحديث (الرويلي، ٢٠١٣).

لذلك يعد تاهيل و تدريب المشرف التربوي على النظم الاشرافية الحديثة من أهم المداخل لتحقيق ذلك؛ فهي إحدى الوسائل المستخدمة من أجل النهوض والارتقاء بالمؤسسات التربوية بغية تحسين مخرجاتها، وفق تحديد الاحتياجات، ورغبات العاملين وميولهم وذلك لسد الفجوة بين المتطلبات الحقيقية المرغوب بها في العمل، وبين المقدرات الحالية الموجودة في العمل عن طريق تقدير الاحتياجات المهنية التي تظهر عندما يفتقر بعض العاملين لمعرفة أو مهارة ما (عبدالرحمن، ٢٠١٣).

ومن هذا المنطلق أدركت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أن تفعيل وتطوير دور المشرف التربوي أمر ضروري في سبيل تطوير تربوي شامل، ولذلك تعددت المحاولات التطويرية في آليات الإشراف التربوي المطبقة في الميدان وذلك لتجاوز الممارسات الإشرافية السلبية نحو ممارسات إيجابية، ضمن آليات تربوية مقننة تجعل من جهاز الإشراف التربوي داعم للميدان التربوي وفق أهداف وآليات عمل متفق عليها، ومن أبرز الآليات المطبقة من عدة سنوات ومازالت مستمرة في بعض المناطق آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة التي من أبرز أهدافها تدريب وتأهيل المشرفين التربويين وفق النظم العلمية المعاصرة وفقا لما ورد في التعميم المنظم لها من وزارة التعليم رقم ٣/٥١٩ في ١٤٢٧/١١/١٤هـ ومما يؤكد ذلك ويدعمه ما أشار إليه (البابطين، ٢٠١٤) بأن الجهات المسؤولة عن التعليم في المملكة العربية السعودية تسعى جاهدة علي التطوير الشامل في المجال التربوي؛ لكي يساير المستجدات السريعة التي حدثت في دول العالم المتقدمة ويعد الإشراف التربوي أحد فروع المجال التربوي ، ولكن المتفحص للواقع الحالي في مدارس المملكة العربية السعودية يجد أن العمل الإشرافي يواجه - شأنه شأن الانظمه التربوية الأخرى في البلدان الأخرى- بعض المعوقات أو الصعوبات التي تختلف في عددها ودرجة حدتها من نظام تربوي إلى آخر(لهلوب،٢٠١٠). ومن ابرز هذه المعوقات كما أشارت الكثير من نتائج تلك الدراسات هو قلة الدورات التدريبية الموجهه لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين.

فلقد توصلت نتائج دراسة البتال والقحطاني (٢٠١٧) والتي هدفت إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في برامج صعوبات التعلم من وجهة نظرهم إلى أن من أكثر المعوقات تأثيراً هي: قلة الدورات التدريبية الخاصة بمشرفي صعوبات التعلم، وكذلك توصلت دراسة الزهراني (٢٠١٦) والتي هدفت الى الوقوف على المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية الى ان من المعوقات التي تواجه أداء المشرف قلة المخصصات المالية المخصصة لدعم البرامج الاشرافية التدريبية ،اما دراسة النوفل (١٤٣٢) والتي كانت بعنوان "معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض " توصلت الى ان من المعوقات عدم وجود دورات تدريبية ناتجة عن عدم الاهتمام بهذا الجانب ،كذلك توصلت دراسة الحبيب (١٤٢٣) والتي هدفت الى معرفة معوقات العمل الاشرافي

المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة الى ان من اهم المعوقات المهنية عدم كفاية اعداد المشرف التربوي وتاهيلة للعمل الاشرافي ، وفي دراسة مقرن (٢٠٠٥) بعنوان "إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض". وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إسهامات مراكز الإشراف في النمو المهني للمشرفين التربويين فيما يتعلق بالممارسة كانت جميعها بدرجة متوسطة.

ولأن المشرف التربوي هو خبير فني، وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات التدريبية لتحسين أساليب التدريس، وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة لذلك فإن الباحثه ترى ان تدريب المشرفين وعقد الدورات التدريبية وورش العمل لرفع كفاءتهم المهنية ضرورة ملحة في العصر الحالي. ومن هذا المنطلق اختارت الباحثه هذا المعوق وهو (قلة الدورات التدريبية الموجهه لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين) كاحد اهم المعوقات التي تواجه الاشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية ووضعت تصور مقترح لبرنامج تدريبي يرفع من كفاءتهم المهنية شمل خمس مجالات ووضعت هذا التصور نظراً لأهميتة من جهه ولملامستها اثناء ممارستها العمل الاشرافي داخل وزارة التعليم للاثر السلبي الذي يحدثه ، كذلك فان الباحثة تنظر انه بالإمكان حل اغلب المعوقات بقرارات إدارية فيما عدا تدريب المشرفين وعقد الدورات التدريبية وورش العمل الذي يتطلب التنسيق بين عدة جهات ممثلة في ادارة كل من التعليم العام والتعليم العالي لتوفير الكوادر المتخصصة من أعضاء هيئة التدريس لتدريب المشرفين لتاهيلهم مهنياً.

التصور المقترح :

وهو عباره عن برنامج تدريبي للمشرفين التربويين يهدف لرفع كفاءتهم المهنية واشتمل على خمس مجالات شاملة للجوانب المختلفة للعملية التربوية والتعليمية وهي (قيادة تطوير العملية التربوية ، تطوير الأداء الصفي للمعلمين ،تقويم المناهج الدراسية ،تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ،اجراء البحوث العملية) واشتمل كل مجال على:

- توصيف المتطلبات المعرفية اللازمة لعمل المشرف التربوي.
- توضيح المبادئ التربوية التي لابد من ان يؤمن بها المشرف التربوي.
- تحديد التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي.

المنطلقات الأساسية للتصور المقترح:

المناداة بإصلاح وتطوير التعليم: فالتربية والتعليم هما القلب النابض في حياة الأمم والشعوب، لذلك اتجهت الدول نحو تطوير أنظمتها التربوية والتعليمية ، لمواكبة التحديات والمخاطر التي تواجهها، حيث انطلقت مجموعة من النماذج التعليمية التي تركزت أهدافها في مجملها، حول التطلع إلى المستقبل والقدرة على التعامل مع متغيراته، وتحسين المخرجات التعليمية من خلال تحسين وتجويد العملية التعليمية التعلمية كما أن الخصائص والسمات التي تتميز بها المدرسة في الوقت الحالي تدور حول إعداد الفرد للحياة، ورفع مستوى معيشته، والمحافظة على التماسك الاجتماعي، وإشراك أولياء الأمور في رسم سياسة المدرسة، والتخطيط لتحقيق أهدافها، وممارسة الأساليب الديمقراطية في العمل، واستخدام التقنيات التكنولوجية في طرائق التدريس المختلفة.

الاستعداد للمستقبل: فالمدرسة تعد من أكثر مكونات هذا الاستعداد أهمية، فهي التي يجب أن تدار بفعالية كما تتطلب استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها. فهي إن لم تتواكب مع المتغيرات الجديدة وتتأهب لاستقبالها، فلن يجد طلابها مكانا على خارطة المستقبل.

ظهور المفاهيم التربوية الحديثة: فقد تطورت الأساليب التربوية في عصرنا الحاضر تطورا كبيرا، قلب المفاهيم التربوية السابقة رأسا على عقب، فبعد أن كانت المناهج التي تدرس دروسا

نظرية تلقن للطالب وهي بعيدة كل البعد عن حاجاته وميوله ومشكلاته، تحولت إلى مناهج تعي هذه الحقائق، وهذا التطور يمكن النظر إليه من خلال الأبعاد التالية:

- الانتقال من الأسلوب الإلقائي ذي الاتجاه الواحد إلى طرائق تدريسية جديدة، تراعي الفروق بين الطلاب، وأساليب تعلمهم المختلفة، بالإضافة إلى جعل بيئة التعلم نفسه أكثر متعة وجاذبية للطالب والمعلم.
- الانتقال من التدريس الذي يركز على طريقة الحفظ والاستظهار، إلى الفهم والتطبيق، وتعلم مهارات التفكير، والتعلم الذاتي.
- تسعى المدرسة كذلك إلى التخلي عن النظرة الأحادية، التي نفسر جميع أنواع التعلم وفق نظرية تربوية واحدة، تنطلق منها جميع الأنشطة التدريسية، بدءا من النظرية السلوكية الميكانيكية الضيقة، إلى البنائية الفضفاضة.
- في الوقت الحالي محور التدريس هم الطلاب، وسلوكهم التعلمي، وليس قسرهم على فرضيات تعلمية معدة سلفا، فالطالب لن يكون متعلما سلبيا بل سيصبح العنصر الأهم والأنشط في عملية التعلم بمشاركاته الفاعلة، وبتمحور كل أنشطة التعلم حوله، فتبدأ منه وتنتهي إليه.
- في الوقت الحالي لن يقتصر التعلم على غرفة الفصل الدراسي، بل قد يكون في الحقل أو الملعب أو الحديقة أو في المكتبة، وربما في المنزل، وربما تشترك أكثر من مدرسة في نشاط تعلمي عن بعد. وسيأخذ التعلم الذاتي، وتقنية المعلومات حيزا أكبر. وسيأتي على الفصل الدراسي أيضا تحول كبير، ففي الماضي كان السائد هو ضبط الصف والتركيز على حفظ الهدوء والنظام، أما الآن يسود مفهوم إدارة الصف الذي يرمي إلى جعله بيئة مناسبة للتعلم وحافزة عليه.
- ومبدأ المشاركة هو أحد استراتيجيات الإصلاح التربوي في عصر المعلوماتية الراهن. وهو حق إنساني وقيمة أخلاقية تضمنتها كافة المواثيق المتصلة بحقوق الإنسان وكذلك الدساتير والقوانين الدولية، . والمشاركة تعبر عن معنى آخر من حيث كونها حاجة اجتماعية ونفسية، ودالة لتحقيق تقدم المجتمعات، وسمة مميزة لكافة الأعمال الإبداعية، ونتاج ومحصلة لسيادة الديمقراطية كفلسفة ومنهاج حياة.

التحولات في أدوار المعلم: فبدلاً من النظرة التقليدية إليه على أنه الخبير الذي يصدر التوجيهات ويملي على الطلاب ما يجب أن يفعلوه، صار عمله ميسرا ومنسقا ومهيئا لبيئة التعلم المناسبة للطلاب، وإيجاد التفاعل الصفي الذي يساعد على توسيع مدى هذا التعلم، لا إيداعا للمعلومات في أذهان الطلاب بالأساليب التقليدية التلقينية وصار التدريس في ظل التوجهات الحديثة نحو تربية المستقبل، عملية تأملية نقدية، يفكر فيها المعلم في ضوء قناعاته التربوية وأساليبه وطرائق تدريسه، ويتفحصها في ضوء خبراته، لا مجرد إتباع خطوات محددة له سلفا، وذلك جزء من عملية تمهين التعليم التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية، في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته ونموه المهني.

التحولات في أدوار الإشراف التربوي: يضطلع الإشراف التربوي الفعال بالدور الرائد في تهيئة المدرسة لمواكبة عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وذلك لأن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار في التطوير، مرتبط إلى حد كبير بوجود إشراف محترف، يقود عمليات التغيير والتطوير عبر برامج وأنشطة متنوعة ومتجددة. حيث إن عملية الإشراف تقوم بدور مهم في تحديد الأهداف، ورسم الطرق وتهيئة الوسائل الموصلة إليها. ويمكن من خلاله أيضا إعادة النظر في المناهج الدراسية، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى المعلم والطالب.

التنمية المهنية للمشرفين التربويين: يفرض على المشرف التربوي التعرف على ما يستجد في الميدان التربوي كما أنه يحتاج لتطوير مستواه بشكل دائم حتى يواكب إنتاجه مستجدات العصر.

أهداف التصور المقترح:

- محاولة إيجاد مرحلة جديدة من الإشراف التربوي ضمن رؤية معاصرة متنوعة متجددة قادرة على تنمية العنصر البشري وتفعيل دوره وتجديد أدواته وممارساته العملية.
- رفع كفاية المشرف التربوي وتاهيلة لممارسة مهنته وكذلك تطويرة بشكل مستمر وتزويدة بما يستجد من تغيرات ومهارات ومعارف .
- سد الفجوة مابين المهارات التي يمتلكها المشرف التربوي وبين الأدوار المطلوب منه القيام بها في ضوء التوجهات الاشرافيه الحديثة .
- تجويد العملية التعليمية التعلمية والوصول بها الى اعلى المستويات ،
- تعزيز الدافعية للتعلم والعمل،
- تطوير المعلمين والمتعلمين لكي يتجاوز وظيفة الاستهلاك للمعرفة إلى وظيفة الإنتاج المبدع لها.
- تفعيل الأدوار الاشرافية وتحقيق الرؤية الحديثة للاشراف في كونه عملية تشاركية تفاعلية.
- تحقيق اهداف الإشراف التربوي وبالتالي تحقيق اهداف التعليم فهو جزء من نظام تربوي تعليمي متكامل .

آليات تحقيق أهداف القصور المقترح:

من الآليات التي تسهم في تحقيق أهداف التصور المقترح ومتطلبات تنفيذه هي الدعم المستمر لمساعدة المشرفين التربويين للقيام بأعمالهم، ومساعدة المسئولين عن الإشراف التربوي للتخطيط له وتصميم البرامج التدريبية الفعالة، مع تحديد الأطار النظري ورسم الجوانب التطبيقية له، مما يساعد في الارتقاء بقدرات المشرفين وكفاياتهم المهنية، من خلال عدة مجالات يتم توضيحها عن طريق:

- توصيف المتطلبات المعرفية اللازمة لعمل المشرف التربوي.
- توضيح المبادئ التربوية التي لابد من ان يؤمن بها المشرف التربوي.
- تحديد التوقعات الأدائية لعمل المشرف التربوي.

وتعرض الدراسة المجالات التدريبية على النحو التالي:

مجال قيادة تطوير العملية التربوية:

الإشراف هو قيادة تربوية، لا يقتصر فيها دور المشرف على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل، من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية، وحول هذه النظرية يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافا واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، حافز لهم، ساعيا للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناءة، لإحداث التغيير المطلوب.

المتطلبات المعرفية: على المشرف التربوي أن يعرف :

- ♣ اساسيات التخطيط ووضع الأهداف وتحديد الأولويات
- ♣ أساسيات إدارة الوقت، وتفعيل الأساليب التي تساعد على استخدام الوقت الاستخدام الأمثل.
- ♣ آليات عملية التغيير، وطرق التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير.
- ♣ أساسيات إدارة الصراع، والعمل على حل الصراع بين الأطراف المتنازعة.
- ♣ آليات اتخاذ القرار، وحل المشكلان عن طريق تقييم البدائل والخيارات.

•**المبادئ التربوية:** يؤمن المشرف التربوي بـ:

- ♣ أهمية القيادة في العمل التربوي
- ♣ مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.
الشورى أساس لاتخاذ القرار الرشيد.
- ♣ أهمية التخطيط الجيد للعمل التربوي.
أهمية استثمار الموارد البشرية وتنميتها.

التوقعات الأدائية :يعمل المشرف التربوي على:

- ♣ وضع الأهداف وصياغتها بشكل واضح.
- ♣ الإشراف علي الاستخدام الأمثل للوسائط التعليمية التكنولوجية الحديثة، والبرمجيات التعليمية وتطبيقاتها، ومخرجات البحوث العلمية التكنولوجية
- ♣ إدارة عملية التغيير بطريقة بناءة، بحيث يسعى لتحجيم أثر مقاومة التغيير.
- ♣ الإشراف على تنفيذ الخطط التي يضعها النظام التربوي، وتطبيق نتائج البحوث والتجارب في الأساليب الإشرافية.
- ♣ إعداد وتصميم استمارة تقويمية إلكترونية، تناسب التطوير الحادث في مجال تكنولوجيا التعليم.
- ♣ تفويض بعض الأنشطة الإشرافية بفعالية، بطريقة توفر الوقت وتوزع المسئولية، وتشعر المشاركين بانتمائهم للمجموعة.
- ♣ المساهمة في اللجان المشتركة لتقييم المدارس المتميزة، والمعلمين المتميزين والأعمال الفائزة.
- ♣ ابتكار أساليب ووسائل تخدم العملية التربوية والتعليمية وتجريبها وتعميمها.
التعرف على المشكلات ونواحي القصور والضعف ودراستها بالاشتراك مع أعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة، بغية التوصل إلى الحلول الصائبة لها.
- ♣ وضع خطة مستقبلية للعمل الإشرافي، تمثل ما يطمح أن يصل إليه على المستوى الإداري والمستوى الميداني مع المعلمين.

مجال تطوير الأداء الصفي للمعلمين:

أثبتت، الاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي أن المعلم يحتاج دوماً إلى تغذية راجعة موضوعية ودقيقة، حول ما يقوم به من أداء داخل الصف، تنتج عن ملاحظة دقيقة ومنظمة. ودور المشرف التربوي هو السعي لمساعدة المعلم لتطوير أدائه الصفي، وهذا هو لب العملية الإشرافية. والمشرف بما أوتي من خبرة وتأهيل في المادة العلمية وأساليب تدريسها، وما لديه من مهارات في الملاحظة والتحليل وحل المشكلات، من أقدر الأفراد على مساعدة المعلم في هذا المجال.

المتطلبات المعرفية : على المشرف التربوي أن يعرف:

- ♣ أسلوب الأشراف الصفي (الإكلينيكي) ونماذجه.
- ♣ أساليب الملاحظة الصفية، وطرق استخدام أدواتها.
- ♣ أساليب تحليل الأداء الصفي.
- ♣ أساسيات تقويم أداء المعلم.
- ♣ عمليات تخطيط التدريس وأنواعها وعناصرها ومراحلها.
- ♣ نماذج واستراتيجيات التدريس، وقواعد اختبار وتقويم تلك النماذج.

المبادئ التربوية :يؤمن المشرف التربوي بـ:

- ♣ أهمية التعامل والتشاور في العمل مع المعلم.
أهمية بناء الثقة بينه وبين المعلم.

- أن التدريس علم لـه أصـول علميـة ونفسية واجتماعيـة، وهو فن يعتمد علـى إبداع المعلم وابتكاره.
- أهمية تطوير الأداء التدريسي بطرق علمية.
- أن التحليل والتقويم ضروريان لتطوير العمل التدريسي
- حاجة المعلم للتغذية الراجعة لتطوير أدائه.

التوقعات الأدائية: يعمل المشرف التربوي على:

- اختبـار الأسـلوب الإشـرافي المناسـب للموقـف التعليمـى، والـذي يراعـي الفـروق الفرديـة بين المعلمين.
- تحديد أهداف الملاحظة الصفية بالتعاون مع المعلم.
- تحديد أدوات الملاحظة وجمع المعلومات بالتعاون مع المعلم.
- الملاحظة العلمية للأداء الصفي للمعلم.
- تحديد مكونات وعناصر الدرس الأساسية، من خلال المعلومـات المجمعـة أثنـاء الملاحظـة. تحليل عملية التدريس بالتعاون مع المعلم.
- تحديد مصادر التعلم التي يمكن استخدامها في قاعة الدرس.
- مساعدة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة لتصميم نشاطات تعلمية.
- تنمية ثقافة الفكر المعلوماتي لدى المعلم والطالب.
- التعرف على مستوى الطلاب من جميع النـواحي الشخصـية والعلميـة وتتبعـه والإسـهام فـي رفعه.
- إعطاء المعلم تغذية راجعة عن أدائه.
- وضـع خطـة مسـتقبلية لتكـرار الملاحظـة الصـفية عنـد الحاجـة بالاشـتراك مـع المعلـم. مساعدة المعلم في تقويم أداء الطلاب، وتحديد جوانب الضعف والقوة في أدائه.

مجال تقويم المنـهاج الدراسية:

المنهج عنصر أساس في العملية التربوية. وتقويمه من الأمور المهمة في نجاح عملية التدريس، لما يقدمه هذا التقويم من تغذية راجعة لمطوري ومنفذي المنهج، وللمشرف التربـوي بوصـفه خبيـراً تربويـاً دور فـي تطـوير المـنهج، يتمثـل فـي التقـويم الـدقيق لكافـة عناصـره. ووجـود المشـرف مـع المعلمين أثناء التطبيق اليومي للمنهج الدراسي، يمكنه من التقويم أثنـاء التطبيق الفعلـي، وملاحظـة العوامل المؤثرة في التطبيق وموقع المشرف التربوي، بوصفه مشرفاً على عناصر تعليميـة متعـددة ومنسقا بينها، يعطيه القدرة على التقويم من منظور أكثر شمولية.

المتطلبات المعرفية : على المشرف التربوي أن يعرف:

- الإحاطة التامة بالمناهج المدرسية.
- تحديد المفهوم الحديث للمنهج.
- تحليل محتوى المنهج المدرسي.
- أساسيات بناء وتطوير المنهج.
- أساسيات تقويم المنهج والبرنامج الدراسي.
- العوامل المؤثرة في تنفيذ المنهج.

المبادئ التربوية : يؤمن المشرف التربوي بـ:

- أهمية تطوير المنهج في العمل التربوي.
- أهمية تنوع أساليب التقويم.
- الشمولية في تقويم المنهج.

- أهمية التخطيط في المنهج.

التوقعات الأدائية :يعمل المشرف التربوي على:

- تحليل أجزاء المنهج وعناصره.
- رصد مدى تحقق أهداف المنهج.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف في المنهج.
- تحديد المعيقات التي تحول دون تنفيذ المنهج.
- إشراك المعلمين في عملية تقويم المنهج، لبيان جوانبه الإيجابية والسلبية وطرق معالجتها، حتى يتحرر فكر المعلم من القيود البالية، ويشعر بأنه مساهم فعال في وضع المناهج وتطويرها.

مجال تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

إن التنظيم المؤسسي بحسب مفهومه الحديث، ليس أداة آلية ميكانيكية يتحرك أفرادها بتعليمات وأنظمة جامدة، ولكنه يتكون من عناصر إنسانية يعملون معا بتعاون، وتعرف المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني، الذي يعمل فيه مجموعة من الأشخاص، يقومون بنشاطات متناسقة من خلال الاتصال ببعضهم البعض، وهذا الاتصال يتيح للمجموعات إشباع الحاجات الاجتماعية، ومن ثم الوصول للتفاهم حول كيفية تحقيق رغباتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة متوازنة.

المتطلبات المعرفية : على المشرف التربوي أن يعرف:

- أسس العلاقات الإنسانية في التعامل مع الفريق وبنائها.
- أساسيات عملية الاتصال المنظمي الفعال.
- أساليب تحليل عملية الاتصال في المنظمة وتحديد عوائقها.
- إتقان المهارات الأساسية للاتصال والتواصل الفعال.

المبادئ التربوية : يؤمن المشرف التربوي بـ:

- حق الفرد في النمو إلى أقصى ما تسمح به قدراته واستعداداته.
- احترام كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.
- أسلوب العمل الفريقي باعتباره أكثر نفعا وفائدة من العمل الفردي.
- أهمية تطبيق الأساليب الديمقراطية في العمل.

استخدام أسلوب الحوار والمناقشة للوصول إلى الرأي الصائب.

التوقعات الأدائية :يعمل المشرف التربوي على:

- التنسيق بين جهود العاملين بتوفير الاتصال الفعال، من خلال التنظيم العلمي الجيد.
- إتاحة المشاركة من خلال اللجان الفنية وإعطاءها الدور المهم لممارسة السلطة، وتحمل المسئولية.
- الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية، والتوفيق بين إشباع المطالب الإنسانية، وبين تحقيق الأهداف.
- توفير مناخ صحي سليم ومناسب من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتدعيمها وتطويرها.
- تطبيق أسلوب الاستفتاءات وجمع البيانات، للكشف عن حاجات العاملين واتجاهاتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضى.
- تطبيق أساليب الاتصال الديمقراطي، لسهولة تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب.

- ♣ إشاعة ثقافة الحوار البناء في المجتمع المدرسي.
- ♣ تنمية الشعور بالرضا عن العمل، بمحاولة تذليل العقبات والصعوبات، وحل المشكلات.

مجال إجراء البحوث العملية:

يجرى المشرف التربوي البحوث العملية ويحث المعلمين على المشاركة فيها، والبحوث العملية Action Research، نوع من البحث العلمي تركز على المشكلات العملية التي تحدث داخل الفصل أو المدرسة، ويراد منها التوصل إلى حلول عملية لتلك المشكلات، والمشرف التربوي خبير يقوم برصد الواقع التعليمي وتتبع المشكلات التعليمية تمهيدا لطرحها للبحث العلمي سعيا لحلها. وقد دلت الدراسات على أن البحوث العملية تعمق من فهم المعلمين للمشكلات والتأمل في أساليب تدريسهم، وتساعدهم على التطوير.

المتطلبات المعرفية : وعلى المشرف التربوي أن يعرف:

- ♣ قواعد البحث العلمي.
  أساسيات القياس والإحصاء.
- ♣ مصادر الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة.
- ♣ الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تخصصه.

المبادئ التربوية : يؤمن المشرف التربوي بـ:

- ♣ أهمية البحث العلمي لتطوير العملية التربوية.
- ♣ أهمية حل المشكلات التربوية بأسلوب علمي.

التوقعات الأدائية : يعمل المشرف التربوي على:

- ♣ رصد مشكلات الميدان التربوي، وتشجيع المعلمين على القيام بذلك وفق أسس علمية.
- ♣ وضع خطوات إجرائية لبحث المشكلات بطرق علمية.
- ♣ تطبيق البحوث ميدانيا.
- ♣ صياغة نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها وتقديم التوصيات والمقترحات بشأنها.

معوقات تطبيق التصور المقترح

- **عدم وجود الموارد البشرية المتخصصة للقيام بالعملية التدريبية** : قد يصاحب تطبيق التصور عدم وجود المدربين المتخصصين في المجالات المذكوره سابقاً نظرا لانها مجالات دقيقة تتطلب التخصص الدقيق لتلك المهارات .

  مقترحات للتغلب عليه : الاستعانه بالخبرات الموجودة بالجامعات السعودية ووضع مميزات للاساتذه من المدربين ، الاستعانه بمعهد الإدارة العامه كونه من المراكز المتميزه التي تضطلع باعداد الدورات التدريبية ، الشراكة مع القطاع الخاص لاجراء هذه الدورات كذلك الاستفادة من برامج الابتعاث للخارج التي تعدها الوزارة للمشرفين بادراج هذه المجالات من المعارف المطلوبه للتدريب يتم التنسيق مع الجهات الخارجية لتوفيرها .
- **عدم اقبال المشرفين التربويين على الالتحاق بهذه الدورات :** نظرا لرؤيتهم انها زيادة أعباء عليهم خصوصاً في ضل النقص في عدد المشرفين التربويين وعزوف الكثيرين عن العملية الاشرافية .

  مقترحات للتغلب عليه: وضع نظام للترقيه يشترط الالتحاق بهذه الدورات فتربط العلاوة السنوية وكذلك الترقية بنسبة الالتحاق بهذه الدورات ، تشجيع المشرفين على الالتحاق بهذه الدورات بوضع نظام حوافز للملتحقين .
- **قلة الاعتمادات المالية المخصصة للبرامج التدريبية في و زارة التعليم** : والتي قد تعيق إقامة هذه الدورات التدريبية او قد تقام ولكن ليس بمستوى ضعيف .

مقترحات للتغلب عليه: تفعيل الشراكة المجتمعية لتشجيع مؤسسات المجتمع المحلي لاقامة هذه الدورات ، إعادة النظر في الاعتمادات المخصصة لوزارة التعليم وتغيير نسبة الاعتماد للبنود حيث ترفع نسبة الاعتماد الخاصة بالتطوير المهني ، ا لتمويل الذاتي من خلال المدرسة المنتجة والاستفادة منه في إقامة البرامج التدريبية .

واخيراً يمكن القول أن الإشراف التربوي كعملية تكاملية تفاعلية، يشترك فيها كل من المشرف التربوي والمعلم والمدير، وكل من له علاقة بالعملية التعليمية التعلمية، هي موارد بشرية مهمة، تدير وتقود المدرسة، خلال أدوار محددة ومتكاملة. ولابد من الارتقاء بها من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.

ولذا توصى الورقة الحالية بما يلي:

- أن لا تكون الترقية لوظيفة المشرف التربوي بناء على الأقدمية المطلقة فقط، ولكن بالتحقق من وجود الشروط والكفايات المهنية اللازمة في المرشحين، وأن يتم ذلك في ضوء معايير محددة أهمها التدريب على الاتجاهات الإشرافية الحديثة وورش العمل الخاصة بتطبيق تلك النظم على أرض الواقع.
- تفعيل أدوار أساتذة الجامعات في تدريب المشرفين التربويين، للرفع من مستواهم العلمي والإشرافي، وتزويدهم بما يستجد في الساحة التربوية.
- تبني فلسفة واضحة لمنظومة تدريب المشرفين التربويين، تعكس الفلسفة العامة للنظام التربوي العام، في ضوء الاتجاهات الحديثة والمعاصرة.
- توفير المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التدريبية على الأساليب الإشرافية الحديثة،
- الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في الخطط التدريبية على العمليات الإشرافية.
- ضرورة الاستفادة من التقنيات التكنولوجية في تدريب المشرفين من أجل انعكاسها وتوظيفها في مجال الإشراف التربوي على المعلمين.
- تحديد النصاب الإشرافي للمشرف التربوي من المعلمين والمدارس بصورة تمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه، وفي نفس الوقت يكون لديه متسع للتدريب على المهارات الجديدة.
- تزويد مراكز الإشراف التربوي بالمكتبات التربوية المتخصصة، وذلك لتجديد وتحديث معارف وخبرات المشرف التربوي.
- إعطاء حرية ومجال أوسع لجميع المعنيين بالعملية الإشرافية في الميدان التربوي في جميع أنحاء المملكة، للمشاركة والإبداع والإسهام الفاعل في التطوير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
- تنظيم زيارات للمشرفين التربويين لمختلف البلدان الأخرى، بغية الاطلاع على الأساليب الإشرافية الحديثة، والتدريب عليها والعمل على الاستفادة منها.

المراجع

البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود(٢٠١٤). "*لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي التطورى بمدينة الرياض.*" مجلة العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود - السعودية مج٢٦، ع١ : ١٣٥ - ١٥٩.

البتال، زيد بن محمد، و ضحي بنت سيف القحطاني. (٢٠١٧) "*معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرفون والمشرفات في المملكة العربية السعودية.*" مجلة التربية الخاصه - مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل - مصر مج٥، ع١٩: ٤٧ - ٨٩.

الحبيب ، عبدالرجمن محمد (١٤٢٣) ." *معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف التربوي ومدير المدرسة*"،جامعة الملك سعود ، كلية التربية .

الرويلي، سعود بن جبيب الطرقي (٢٠١٣). *"معوقات تنفيذ آلية الإشراف التربوي المباشر على المدرسة بفاعلية في مدارس مدينة عرعر: كما يراها المشرفون التربويون و مديرو المدارس."* مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ع ١٥٣، ج ٢: ١٠٢ - ١٣٤.

الزهراني ، معجب بن احمد .(٢٠١٦) *"المعوقات التي تواجه أداء المشرف التربوي في ضوء المستجدات التربوية "*. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، ع ١٧١،ج٢: ٦١٩-٥٦٢

عبدالرحمن، إيمان (٢٠١٣). *"درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين"*. مجلة العلوم التربوية، ٤٠ (١)، ٤٢ – ٥٦.

لهلوب، ناريمان يونس (٢٠١٠). *الإشراف التربوي: درجة فاعليته في المدارس*. عمان: دار الخليج.

مقرن، فهد بن حسن (٢٠٠٥). *"إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين بمدينة الرياض"*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

النوفل ، نورة بداح .(١٤٣٢). *"معوقات فاعلية أداء المشرفات التربويات للمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض "* ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الامام محمد بن سعود ، الرياض .

مراجع إعداد التصور المقترح

حسنية، غازي أديب مصطفى (٢٠١٢). *"كيف يدرك المعلم دور المشرف التربوى."* دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية ع٢٣، ج١ : ١٩٩ - ٢١٢.

الديحاني، سلطان غالب، هدى أحمد الكندري، و هدى مساعد العبدالجليل (٢٠١٨). *"مدى توافر معايير التنمية المهنية للإشراف التربوى من وجهة نظر المشرفين التربويين بدولة الكويت."* المجلة العربية للتربية النوعية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب - مصر ع٣: ١٠٥ - ١٣٤.

الزامل، مها عثمان (٢٠١٨). *"واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض: دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي."* شؤون اجتماعية -الامارات مج٣٥، ع١٣٨: ١٨٣ - ٢٢٠.

الزهراني، رحمة (٢٠١٨). *"رؤية استشرافية لأدوار المشرفة التربوية في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ ."* مجلة الطفولة والتنمية -مصر مج٩، ع٣١: ١١٧ - ١٤٧.

السالم، هديل بنت محمد (٢٠١٨). *"دور قائدة المدرسة كمشرف تربوى مقيم فى التنمية المهنية للمعلمات فى مدينة الرياض."* مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ع١٧٨، ج١ ٥٥٤ - ٦٠٧.

السبيعى، عبيد بن عبدالله (٢٠١٨). *"دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام."* مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين مج١٩، ع١ ٤٣٧ - ٤٧٨.

السلمى، نايف بن معتاد معتق(٢٠٠٨). "*درجة إسهام المشرف التربوى المنسق فى حل مشكلات الإدارة المدرسية*" رسالة ماجستير. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
عبدالجليل، رباح رمزي (٢٠١٨). "*تصور مقترح لدور الإشراف التربوي المتنوع في تطوير أداء المعلم في ضوء خبرات بعض الدول.*" المجلة التربوية ج٥١: ٢٤٤ - ٣٢٠.
لدريج، محمد(٢٠٠٦). "*كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها: من أجل تأسيس علمي لنموذج الإشراف بالكفايات.*" تواصل -عمان ع ٤: ٢٢ - ٣٥.

المراجع الأجنبية :

Umbakoul, A. T. M. A (2008). *The Attitudes of E. L. Teachers Towards Oversight in Saudi Arabia & Sudan: A Comparative Study between the Roles of Educational Supervision in Sudan and Saudi Arabia* (unpublished MA). Omdurman Islamic University, Omdurman.

Fahady, S. S., and Yaseen, A. M. (2009). Diversification of Feedback Sources (Practicum Supervision) and its Effect on the Performance of English Language Student-Teachers. *Journal of Education and Science - Iraq*, vol. 16, p. 3, 40 - 53.

Assad, S. W. A. (2006). Supervision and Role Models among Saudi Female workers. *Journal of King Abdulaziz University - Arts and Humanities* (Saudi Arabia), Maj. 14, 3-19.

Aburezeq, I. M. (2006). *Effects of supervision on classroom instruction: Perspectives of arabic teachers in jordan* (Order No. 3224175). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304970848).

Elkow, L. D. (2005). *Supervision practices promoting continuous, self-directed professional growth and quality performance among educational personnel in the school context* (Order No. MR09086). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305381341).

Ingwersen, P. T. (2018). *Synergistic supervision strategies of mid-level professionals in student affairs* (Order No. 10985640). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2112372731).

Malachowski, M. (2018). *Surveying supervision: Special education teachers and paraprofessionals serving students with low-incidence disabilities* (Order No. 10933561). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2111975892).

Walsh-Rock, V. (2018). *Exploring the clinical supervision experiences of school counselors: Perceptions of counseling skills and professional identity* (Order No. 10785115). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2055844499).