

## تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية

السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م

إعداد

عبدالمهدي ناصر عبدالمهدي القحطاني

جامعة الملك سعود - كلية التربية - قسم الادارة التربوية

Doi: 10.33850/jasep.2020.67805

قبول النشر: ٢٠ / ١١ / ٢٠١٩

استلام البحث: ٢٠ / ١٠ / ٢٠١٩

### المستخلص:

إن نجاح العملية التعليمية منوط بحسن اختيار المشرف التربوي الذي يعد عمود الفسطاط بالنسبة للعملية التعليمية وهمزة الوصل بين مكوناتها المختلفة، ومن هنا جاء هذا البحث الذي هو بعنوان "تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠م". ويحتوي هذا البحث على مقدمة، وتمهيد، وستة محاور، وأهم النتائج والتوصيات، وفهرس الموضوعات. وقد اشتملت المقدمة على: أهمية البحث، وأهداف البحث، ومنهج البحث، وإجراءات البحث، وخطة البحث. واشتمل التمهيد يشتمل على: التعريف بلفظة معايير ومدلولاتها اللغوية، والتعريف برؤية المملكة ٢٠٣٠م. أما محاور البحث، فهي: التعريف المشرف التربوي- أهمية المشرف التربوي-مهام المشرف التربوي-مراحل تطور معايير اختيار المشرف التربوي في السعودية- رؤية ٢٠٣٠ ومحورية دور التعليم والإشراف التربوي-مرتكزات تطوير معايير اختيار المشرف التربوي للموائمة مع رؤية ٢٠٣٠م. وقد توصل الباحث إلى أن وجود خمس مرتكزات لتطوير اختيار المشرف التربوي وفق رؤية ٢٠٣٠م، يتعلق بعضها بذات المشرف وشخصيته وعلميته، وبعضها يتعلق بمعايير الاختيار ذاتها. وأوصى الباحث بالعمل على مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي من خلال مراجعة معايير اختيار المشرفين التربويين باستمرار، العمل على تأهيل المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بما يتواءم مع المستجدات التربوية الحديثة.

### Abstract:

The success of the educational process depends on the good selection of the educational supervisor, who is the pillar of

the Fustat in relation to the educational process and the link between its various components, hence this research, which is entitled "Developing the criteria for selecting the educational supervisor in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the vision of 2030 AD". This research contains an introduction, a preamble, six axes, the most important results and recommendations, and a topic index. The introduction included: the importance of research, research objectives, research methodology, research procedures, and research plan. The preface included: definition of the term criteria and its linguistic implications, and definition of the Kingdom's vision for 2030. As for the research axes, they are: the definition of the educational supervisor - the importance of the educational supervisor - the tasks of the educational supervisor - the stages of development of the criteria for selecting the educational supervisor in Saudi Arabia - Vision 2030 and the centrality of the role of education and educational supervision - the pillars of developing the criteria for choosing the educational supervisor to align with the 2030 vision. The researcher concluded that the existence of five pillars to develop the educational supervisor selection according to the vision of 2030 AD, some of which are related to the supervisor, his personality and his knowledge, and some of them relate to the same selection criteria. The researcher recommended working to keep abreast of developments in the field of educational supervision by constantly reviewing the criteria for selecting educational supervisors, working to qualify educational supervisors in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, in line with modern educational developments.

مقدمة:

الْحَمْدُ لِلَّهِ أَحَقُّ مِنْ ذِكْرِهِ، وَأَوْلَى مِنْ شُكْرِهِ، وَعَلَيْهِ أَتَى الْوَاحِدَ الصَّمَدَ، الَّذِي لَيْسَ لَهُ صَاحِبَةٌ وَلَا وَلَدٌ، جَلَّ عَنِ الْمَثَلِ، فَلَا شَبِيهَ لَهُ وَلَا عَدِيلَ، سُبْحَانَهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ، الْعَلِيمُ الْخَبِيرُ، وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى مُحَمَّدٍ عَبْدِهِ وَرَسُولِهِ، وَنَبِيِّهِ وَأَمِينِهِ

وصفيه، أرسله إلى خلقه بالنور الساطع، والسراج اللامع، والحجج الظاهرة، والبراهين والآيات الباهرة.

ثم أما بعد؛ فإن نهضة الأمم منوطة بالعملية التعليمية التي هي بمثابة مصنع الإعداد للقادة والرواد الذين يتولون المسؤولية في شتى المجالات مستقبلاً. ونجاح العملية التعليمية منوط بحسن اختيار المشرف التربوي الذي يعد عمود الفسطاط بالنسبة للعملية التعليمية وهمزة الوصل بين مكوناتها المختلفة. ومن هنا جاء هذا البحث الذي يروم إلى تطوير معايير اختيار المشرف التربوي للتواكب مع التطور الذي تشهده المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

#### أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث في أنه يبرز مرتكزات تطوير معايير اختيار المشرف التربوي للتواكب وتتوائم مع المتطلبات الحديثة في العملية التعليمية، ومع التغيرات التي تتطلبها رؤية ٢٠٣٠.

#### أهداف البحث:

أولاً: بيان معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية. ثانياً: بيان مرتكزات تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية.

#### منهج البحث:

سيكون هذا البحث وفق المنهج الاستقرائي والاستنباطي.

#### إجراءات البحث:

١- الاعتماد في التحرير والتوثيق والجمع والتخريج، على أمهات المصادر الأصلية.  
٢- التعريف بالمصطلحات من كتب الفن الذي يتبعه المصطلح، أو من كتب المصطلحات.

٣- توثيق المعاني من معاجم اللغة المعتمدة.

٤- العناية بقواعد اللغة العربية، والإملاء، وعلامات الترقيم.

#### خطة البحث:

يحتوي هذا البحث على مقدمة، وتمهيد، وستة محاور، وأهم النتائج والتوصيات، وفهرس الموضوعات.

المقدمة: اشتملت على: أهمية البحث، وأهداف البحث، ومنهج البحث، وإجراءات البحث، وخطة البحث.

التمهيد يشتمل على:

- التعريف بلفظة معايير ومدلولاتها اللغوية.

- التعريف برؤية المملكة ٢٠٣٠م.

أما محاور البحث، فهي كالتالي:

- المحور الأول: تعريف المشرف التربوي.
- المحور الثاني: أهمية المشرف التربوي.
- المحور الثالث: مهام المشرف التربوي.
- المحور الرابع: مراحل تطور معايير اختيار المشرف التربوي في السعودية.
- المحور الخامس: رؤية ٢٠٣٠ ومحورية دور التعليم والإشراف التربوي.
- المحور السادس: مرتكزات تطوير معايير اختيار المشرف التربوي للموائمة مع رؤية ٢٠٣٠م.

#### التمهيد:

وفي هذا التمهيد سيعرف الباحث بالمعايير، ثم يعرف برؤية المملكة ٢٠٣٠م، على النحو التالي:

#### أولاً: تعريف المعايير

هو نموذج مُتَحَقَّق أو مُتَصَوَّر لما يَنْبَغِي أَنْ يَكُونَ عَلَيْهِ الشَّيْء وَمِنْهُ الْعُلُومُ المعيارية وَهِيَ الْمُنْطِق وَالْأَخْلَاق وَالْجَمَال وَنَحْوَهَا<sup>١</sup>.  
ويُقصد به الباحث إجرائياً نموذج للأداء يحدد بمعرفة أفراد أو هيئات علمية ومهنية متخصصة يعبر عن محتوى علمي وعملي قابل للتطبيق وقاعدة أساسية مرشدة للعمل والاختيار.

#### ثانياً: رؤية المملكة ٢٠٣٠:

هي رؤية الحاضر للمستقبل، التي تبدأ المملكة العمل بها اليوم للغد، بحيث تعبر عن طموحاتها وتعكس قدراتها، إذ أنها خطة طويلة الأجل تبنتها المملكة العربية السعودية في كافة وزاراتها وهيئاتها الحكومية شعارها: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتهدف من خلالها إلى تقليص اعتماد المملكة على النفط، وتحدد هذه المبادرة المتوقع تنفيذها على مدار الأثني عشر عامًا المقبلة جميع التغييرات في اللوائح التنظيمية والسياسات، فضلاً عن التغييرات المتعلقة بالميزانية التي من شأنها التأثير على جميع الجوانب الرئيسية للمجتمع السعودي، مع وضع تقنية المعلومات بعين الاعتبار بوصفها داعماً ودافعاً رئيسياً لكثير من التغييرات المزمعة<sup>٢</sup>.  
ويُقصد بها الباحث إجرائياً: تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل وتحقيق آمال وتطلعات الشعب السعودي، في المحاور الثلاثة الرئيسية هي: المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح.

<sup>١</sup> إبراهيم مصطفى، وآخرون، (د.ت)، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الإسكندرية.

<sup>٢</sup> انظر موقع رؤية ٢٠٣٠: <http://vision2030.gov.sa>.

## المحور الأول:

## تعريف المشرف التربوي

تعددت محاولات تعريف المشرف التربوي، واختلفت حسب رؤية كل باحث ومدى المامه ومعارفه وثقافته، ومن هذه التعريفات:

- عرفه الرويلي بأنه "الشخص المؤهل تأهيلاً جامعياً تربوياً -على الأقل- مع خبرة محددة في التدريس والمختص بالإشراف على المعلمين ومساعدتهم ومتابعة أدائهم وتقييمهم والعمل على تطويرهم مهنيًا للأفضل والتنسيق بين المدارس وعلاقتها ببعضها على اختلاف مراحلها من جهة وإدارة التربية والتعليم من جهة أخرى"<sup>٣</sup>.

-وحسب ما ذكره صليوة فإن المشرف التربوي "هو خبير فني وظيفته الرئيسية مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم بالإضافة إلى تقديم الخدمات الفنية لتحسين أساليب التدريس وتوجيه العملية التربوية الوجهة الصحيحة"<sup>٤</sup>.

-أما الطعيمان فقد عرف المشرف التربوي بأنه "الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ويتولى مهمة الإشراف التربوي، لتحقيق أهدافه، ومساعدة المعلمين على تحقيق هذه الأهداف لديهم"<sup>٥</sup>.

-وعرف الوديان المشرف التربوي على أنه "المعلم المرشح الذي تعينه وزارة التربية والتعليم، بناء على ترشيحه من قبل إدارة التربية والتعليم، للإشراف على المعلمين بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها"<sup>٦</sup>.

<sup>٣</sup> الرويلي، سعود بن حبيب، (٢٠١٢م)، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في ضوء بعض النماذج الإشرافية المطروحة في الميدان التربوي السعودي، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س١٣، ٣٨٤، ص١٣٠.

<sup>٤</sup> صليوة، سهى نونا، (٢٠٠٥)، الإشراف والتنظيم التربوي، دار عمان: الصفا للنشر والتوزيع.

<sup>٥</sup> الطعيمان، خلف عابد، (٢٠٠٠)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

<sup>٦</sup> الوديان، شارع بن عائض، (٢٠٠٧)، دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين بمحافظة وادي الدواسر في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

-وقال طرخان: "هو الفرد الذي له القدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له"<sup>٧</sup>.  
- جاء في تعريف المشرف التربوي أنه: "الموظف الذي تعينه دائرة التربية والتعليم للإشراف المبحثي على المعلمين والمعلمات في مدارسهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم القيادية وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها"<sup>٨</sup>.  
وحاصل هذه التعريفات أن المشرف التربوي لا بد أن تتوفر لديه ثلاثة مقومات:

- ١- مؤهلات علمية وتربوية.
  - ٢- خبرة في العملية التعليمية والتدريس.
  - ٣- القدرة على تحسين العملية التعليمية وتطويرها.
- ومن ثم يمكن تعريفه بأنه قائد تربوي يسعى بالتعاون مع جميع من لهم علاقة بالعملية التعليمية إلى تحسين هذه العملية وتطويرها<sup>٩</sup>.

#### المحور الثاني:

#### أهمية المشرف التربوي

يعد المشرف التربوي، بما يقوم به من أدوار متعددة، من أهم مدخلات العملية التربوية، وقد أدركت الأنظمة التربوية أهمية دور المشرف التربوي في التنمية المهنية للمعلمين وأوصت في دراستها ومؤتمراتها بضرورة الاهتمام بالمشرف التربوي ليؤدي دوره المطلوب تجاه المعلمين<sup>١٠</sup>.

وتبرز أهمية المشرف التربوي في حجم الدور الملقى على عاتقه من حيث متابعة مجرى العملية التربوية بأطرافها كلها، بدءًا بالطالب والمعلم ومرورًا بالإدارة

<sup>٧</sup> طرخان، عبد المنعم، (١٩٩٣م)، أثر برنامج تدريب الملايين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، ص ٦٨.

<sup>٨</sup> مرتجي، ذكريات أحمد، (٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ)، دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، الجامعة الإسلامية - غزة، ص ١٩.

<sup>٩</sup> وزارة التربية والتعليم العالم الفلسطيني، (٢٠٠٣م)، دليل الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله، ص ٤.

<sup>١٠</sup> الدخيل، عبد الله بن محمد، (٢٠١٤م)، دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، مجلة المعرفة التربوية، الناشر: الجمعية المصرية لأصول التربية، ج٢، ٤٤، ص ٢١٢.

والمناهج وحتى الأبنية المدرسية، وهذه المتابعة تسعى لغايات من أهمها الإرتقاء بمستوى التعليم وتطويره، وتوفير البيئة التعليمية الملائمة لذلك<sup>١١</sup>.  
لذا تنتظر التربية اليوم إلى دور المشرف التربوي على أنه ركن أساس من أركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، وهو يشغل موقعاً مهماً وبارزاً في هذه العملية فهو مسؤول عن تطوير المناهج وتحسين التعليم وزيادة فاعليته، وعن تربية النشء وتعليمهم، وعن تحقيق النمو المهني للمعلمين وتدريبهم بما يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته، ومساعدتهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل، وهو مطالب بتقويمهم وحثهم على الإبداع وتنشيط البحث التربوي.

كما يكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة<sup>١٢</sup>.

وللمشرف التربوي أهمية بالغة أيضاً في توفير التغذية الراجعة للعاملين في الأنشطة المختلفة في مجال التربية والتعليم، على مستوى التخطيط والتنظيم والقيادة والتطوير والتقويم والعلاقات مع البيئة المحلية<sup>١٣</sup>.

### المحور الثالث:

#### مهام المشرف التربوي

تتعدد وتتنوع وظائف ومهام المشرف التربوي وأدواره ويدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائياً في الأداء المدرسي اليومي، إضافة إلى مساعدة المعلمين على متابعة كل جديد ومتطور في مادة التخصص والعمل على التنسيق بين جهود المعلمين، وتقويم العملية التربوية تقويماً

<sup>١١</sup> الوديان، دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين بمحافظة وادي الدواسر في المملكة العربية السعودية، ص ٢٤.

<sup>١٢</sup> الخطيب، إبراهيم ياسين، الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣)، الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان.

<sup>١٣</sup> خليل، د. عماد محمد، (٢٠١٢م)، الإشراف التربوي المعاصر، (د.ن) الزقازيق، جمهورية مصر العربية، ص ١٠.

سليماً فضلاً عن تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي<sup>١٤</sup>، ومن تلك المهام الموكلة بالمشرف التربوي:

#### أولاً: مهام عامة (تخطيط وإدارة):

ويقصد بجانب التخطيط، إعداد خطة إشرافية شاملة على شكل مراحل، والإطلاع على التعليمات واللوائح ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، ودراسة التقارير الإشرافية السابقة دراسة تحليلية، ودراسة التوصيات السابقة للمشرفين، ومقابلة المعلمين الجدد والوقوف على حاجاتهم، والتأكد من توافر الطاقة البشرية للمدارس، وكذلك التأكد من توزيع الجداول على المعلمين حسب التخصص والمراحل الدراسية، وتوزيع مفردات المواد على أسابيع الفصل الدراسي، ومراعاة قدرة الفصل الاستيعابية من الطلبة، ومتابعة ما يطرأ في المدارس من مظاهر غير عادية ومعالجتها، وإجراء البحوث والتجارب التربوية، وإعداد تقرير نهائي واضح عن واقع العمل<sup>١٥</sup>.

ونقصد بالإدارة، إدارة الجودة الشاملة للهيكل التعليمي، وإدارة الجودة: هي أسلوب عمل يستند إلى مجموعة من المبادئ هدفه الوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية والكفاءة والفعالية<sup>١٦</sup>.

كما تعرف بأنها "خلق ثقافة الإتقان في الأداء الوظيفي، حيث يعمل القادة من مدراء تعليم ومشرفين تربويين ورؤساء أقسام في الإشراف التربوي ومديري مدارس وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من محضري مختبرات وغيرهم بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيدين"<sup>١٧</sup>.

#### ثانياً: مهام خاصة (فنية):

##### - مهام تتعلق بالطالب:

إن نجاح عمل المعلم داخل غرفة الصف يتأثر بشكل كبير بنجاحه في إدارة الصف، فلا يكفي أن يكون المعلم متعمقاً في مادة متخصصة، وأن يكون المنهج حديثاً

<sup>١٤</sup> الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥م)، الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مراجعة، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٢٢.

<sup>١٥</sup> الجبور، محمد فالح، (٢٠١٢م)، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ٢٧.

<sup>١٦</sup> الشربيني، خالد بن محمد، (١٤٣٥)، تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام.

<sup>١٧</sup> المرجع سابق.



ومتطوراً، كما لا يكفي اعتماد طرق متميزة في التدريس واستخدام وسائل نافعة إن لم يجد المعلم سبيلاً إلى إدارة الصف بطريقة فعالة.

ويستطيع المشرف التربوي، من خلال زيارته الميدانية أن يتعرف على المعلمين الذين يكونون قدوة في هذا الأمر، ويعقد بعد كل حصة حلقة لمناقشة الاستراتيجية التي اتخذها المعلم ويقدم تفسير لكل استراتيجيات بما يساعد على توليد الفئات بالأخذ بمثل هذه الاستراتيجيات في العمل<sup>١٨</sup>.

ومنها العناية بالنمو المتكامل للطلاب (دينيًا وعلميًا وعمليًا واجتماعيًا) وعدم الاقتصار على النمو المعرفي فقط، ومراعاة الفروق الفردية، وتبني حوافز إيجابية لتحقيق انضباط الطلاب، وتنمية الثقافة العامة لدى الطلاب<sup>١٩</sup>.

#### - مهام تتعلق بالمعلمين:

يتم إعداد المعلمين الجدد للمهام التعليمية في كليات إعداد المعلمين، ويتم تدريبهم على مطالب العمل ميدانيا أثناء الدراسة، ولكنهم من ناحية عملية يواجهون مشكلات حقيقية عندما يباشرون أعمالهم الفعلية في المدارس التي يعينون للعمل فيها، وتقع على جهاز الإشراف التربوي بالتعاون مع إدارة المدرسة مسؤولية تهيئة المعلمين الجدد لعملهم.

وعلى المشرف أيضًا تنظيم اجتماعات مع المدرسين، حيث يلتقي المشرف التربوي بمدرسي إحدى المواد ويناقش وإياهم المنهج الدراسي لهذه المادة والكتاب المقرر وكفاية دليل المعلم، ويكون من ثمرات هذا الاجتماع إثارة انتباه المعلمين لبعض الجوانب الهامة في المنهج، كما قد يأتي هذا الاجتماع بمناسبة اقتراب موعد الامتحانات النهائية، أو بعد انتهاء الإمتحانات، وقد يأخذ الاجتماع شكل ورشة عمل لتحليل الأسئلة التي استخدمها المعلمون<sup>٢٠</sup>.

كذلك على المشرف التربوي المشاركة في اختيار المعلمين وتوزيعهم على المدارس، فهو كحلقة الوصل بين الإدارة في المركز والميدان يستطيع أن يساهم مساهمة فعالة في تقديم صورة عن احتياجات المدارس من المعلمين في واحد أو أكثر من التخصصات، كما يساعد في التوصية باختيار المعلمين الذين يناسبون حاجات هذه المدرسة أو تلك في تخصص معين<sup>٢١</sup>.

<sup>١٨</sup> الدريستي، إبراهيم محمد، (١٩٩٣م)، مهام المشرف التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي - رئاسة التوجيه التربوي، مجلة آفاق تربوية، العدد الثاني لسنة ١٩٩٣م، ص ٣١.

<sup>١٩</sup> الجبور، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، ص ٢٧.

<sup>٢٠</sup> خليل، الإشراف التربوي المعاصر، ص ٣٠.

<sup>٢١</sup> المرجع السابق، ص ١٠.

**ثالثاً: مهام تتعلق بالوسائل والتجهيزات المدرسية:**

وهي الإطلاع على قائمة الوسائل التعليمية التي تصدرها الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم، وحصر الوسائل التعليمية الموجودة في المدارس ومعرفة العجز، والإشراف على تزويد المدارس بالوسائل التعليمية اللازمة، وتدريب المعلمين على استخدام الأجهزة الحديثة الخاصة بالمادة وصيانتها، والاهتمام بالمكتبة المدرسية وتفعيل الاستفادة منها، والإشراف على تحفيز المعلمين نحو حث الطلاب على إنتاج الوسائل التعليمية وفق إمكاناتهم الشخصية، والإشادة بجهود الطلاب في ذلك، وحث المعلمين على الاستفادة من البيئة المحيطة<sup>٢٢</sup>.

**رابعاً: مهام تتعلق بالتنوير**

ومن مهمات المشرف التربوي أيضاً مهام تطوير المنهج، فعملية تطوير المنهج ليست مهمة الإدارة العامة للمناهج بوزارة التربية والتعليم فقط، وإن كانت هذه الإدارة هي من ينظم عملية التطوير، وتطوير المنهج ليس عملاً فردياً يقوم به المختص التربوي، بل يأتي التطوير كثمرة لجهود مشترك يساهم في تحقيقه المشرف كقائد تربوي بالتعاون مع المعلمين الذي نفذوا توجيهات المنهج مبدئياً، كما يساهم في العمل على تطوير المنهج الطلبة الذين تعايشوا مع الخبرات التي جاءت من خلال دراسة المعلومات والمعارف التي ركز عليها<sup>٢٣</sup>.

**خامساً: مهام تتعلق بالاختبار:**

وهي توعية المعلمين بما تضمنته التعليمات للاختبار والمذكرات والتعاميم وما يستجد في ذلك، وإيضاح أساليب تقويم الطلاب، والإطلاع على دفاتر الدرجات والاختبار (النصف فصلي) المتعلقة بها، وإعداد التوجيهات الخاصة بالمواسفات الفنية للأسئلة وإرشادات التصحيح والمراجعة والرصد، ودراسة نتائج الاختبارات وتقويم وتقديم الخطط العلاجية الإثرائية المناسبة<sup>٢٤</sup>.

**سادساً: مهام تتعلق بإدارة التقنيات التربوية والوسائل التعليمية:**

يحرص المشرف التربوي على دراسة الوسائل المتاحة محاولاً الارتقاء بها وتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها عن طريق التجديد فيها واستحداث كل ما يناسب التطوير والتجديد في المناهج. وتدريب المعلمين على استخدام هذه الوسائل

<sup>٢٢</sup> الجبور، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، ص ٢٧.

<sup>٢٣</sup> خليل، الإشراف التربوي المعاصر، ص ٣١.

<sup>٢٤</sup> انظر: الجبور، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، ص ٢٨.

والاستفادة منها وفق المتطلبات المقررة في المناهج، وتقديم الاقتراحات بالوسائل الجديدة اللازمة لإثراء الوسائل المعينة للمادة<sup>٢٥</sup>.

#### سابعاً: مهام تتعلق بالمقررات والمادة العلمية

كثيراً ما يميل المعلمون إلى الإلتزام الحرفي بالنصوص الواردة في الكتب المدرسية المقررة، باعتبارها مواد تعليمية منتقاة بحذر وعناية تبعدهم عن الوقوع في الأخطاء المحتملة، وهذه النصوص هي نماذج تمثل متطلبات المنهج، ولكنها لا تعكس كل مقوماته.

وإذا كان المعلم يلتزم بحرفيات الكتاب المقرر ولا يجد من يثير اهتمامه بالمواد التعليمية لمساعدته على استكمال تحقيق أهداف المنهج خارج إطار الكتب المدرسية يكون قد أغلق أمام الطلاب باباً واسعاً من أبواب تحصيل المعرفة واكتساب الخبرة، ولذلك يلجأ جهاز الإشراف إلى إعداد مواد تعليمية متنوعة.

#### ثامناً: مهام تتعلق بالتدريب<sup>٢٦</sup>.

يتصل المشرف التربوي يومياً بالميدان في هذه المدرسة أو تلك، ويطلع على جوانب العمل وعلى المشكلات التي يواجهها المعلمون، وعلى جوانب النقص في الخدمات التعليمية المقدمة للتلاميذ، وعلى ضوء ذلك يستطيع المشرفون التربويون، وبجهد تعاوني اقتراح بعض الدورات التي تعالج جوانب الضعف التي يلاحظونها<sup>٢٧</sup>.

#### تاسعاً: مع إدارة الامتحانات:

إعداد خطط ومواعيد الإمتحانات طوال العام الدراسي سواء النقل والشهادات بالتنسيق مع إدارة الإمتحانات، وإعداد الامتحانات أو مراجعتها وفق النواحي الفنية لمواصفات الامتحانات في المراحل المختلفة. وكذلك المساعدة في إجراء التحاليل والدراسات الخاصة بنتائج مستوى المراحل المختلفة بهدف تحقيق مستويات مناسبة للامتحانات والحصول على التغذية الراجعة اللازمة لتطوير أساليب الامتحانات وكذا المناهج<sup>٢٨</sup>.

<sup>٢٥</sup> الدريستي، مهام المشرف التربوي، ص ١٤٥.

<sup>٢٦</sup> الدخيل، دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، ص ٢٣٠.

<sup>٢٧</sup> خليل، الإشراف التربوي المعاصر، ص ٣٠.

<sup>٢٨</sup> الدريستي، مهام المشرف التربوي، ص ١٤٥.

## المحور الرابع:

## مراحل تطور معايير اختيار المشرف التربوي في السعودية

حظى الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية باهتمام بالغ، وذلك إدراكاً من وزارة التربية والتعليم بالدور الكبير الذي يساهم به الإشراف التربوي في تطوير العملية التعليمية والتربوية.

ومر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بخمسة مراحل، وهي:

١- مرحلة "التفتيش": ويقصد بها زيارة المدرسة ثلاث مرات في العام الدراسي لتوجيه المعلم، وتقويمه، ومعرفة أثره على تحصيل طلابه.

٢- مرحلة "التفتيش الفني": وخلالها تم التركيز على الصفة العلمية، وقسمت الأقسام المستخدمة إلى أربعة أقسام: (اللغة العربية، واللغات الأجنبية، والمواد الاجتماعية، والرياضيات والعلوم).

٣- مرحلة "التوجيه التربوي": وارتكزت على تدارك مسمى "تفتيش" الذي يعني المباغلة وتصيد الأخطاء، كما ارتكزت على مراعاة الجانب الإنساني.

٤- مرحلة إنشاء "الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب".

٥- مرحلة "الإشراف التربوي"، وهي المرحلة الحالية<sup>٢٩</sup>.

والجدول التالي يوضح هذه المراحل التاريخية:

المرحلة	موسوعة تاريخ التعليم	الفترة الزمنية	المرحلة	دليل المشرف	الفترة الزمنية
الأولى	نظام التفتيش مديرة المعارف	1347هـ - 1376هـ			
الثانية	نظام التفتيش وزارة المعارف	1376هـ - 1383هـ	الأولى	نظام التفتيش وزارة المعارف	1377هـ - 1383هـ
الثالثة	التفتيش الفني	1384هـ - 1387هـ	الثانية	التفتيش الفني	1384هـ - 1387هـ
الرابعة	التوجيه التربوي	1387هـ - 1395هـ	الثالثة	التوجيه التربوي	1387هـ - 1400هـ
الخامسة	إعادة تنظيم التوجيه التربوي	1396هـ - 1400هـ			
السادسة	إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي	1401هـ - 1416هـ	الرابعة	إنشاء الإدارة العامة للتوجيه التربوي	1401هـ - 1416هـ
السابعة	التحول إلى الإشراف التربوي	1416هـ - 1425هـ	الخامسة	التحول إلى الإشراف التربوي	1416هـ - 1425هـ

<sup>٢٩</sup> آل ناجي، محمد، (١٤٣٥ هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، ص ٣٥٧.

وتخضع المدارس في المملكة العربية السعودية حالياً للإشراف التربوي التابع لوزارة التعليم، وينفذ الآن نظام "منظومة قيادة الأداء الإشرافي"، ويبني على خمسة نماذج مختلفة، وهي:

"مؤشرات الأداء الإشرافي الكمية ومؤشرات الأداء الإشرافي النوعي، ومؤشرات الأداء الإشرافي المدرسي، وأداة قياس بناء الخطط الاستراتيجية، وأداة قياس تنفيذ الخطط الإشرافية"، ويقوم بتعبئتها المشرف التربوي ومدير المدرسة<sup>٣٠</sup>. وللإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية ثلاثة مستويات، وهي<sup>٣١</sup>:

- **المستوى الأول:** تمثله الوزارة، ويتم في هذا المستوى وضع الخطة العامة للإشراف التربوي وإدارة الإشراف على مستوى إدارات التعليم.

- **المستوى الثاني:** تمثله إدارات التعليم، إما من خلال إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المحافظات، أو من خلال مراكز الإشراف التربوي، كما هو الحال بالنسبة لإدارات التعليم في المناطق الرئيسية والمحافظات الكبيرة، والإشراف في هذا المستوى هو مسؤول عن المتابعة الميدانية شبه اليومية للمعلمين في مدارسهم والقيام بالزيارات وفقاً لأعداد المعلمين في المدارس التابعة لإدارات التعليم وعدد المشرفين بها، وهؤلاء المشرفون هم الأقرب والأكثر تعاملًا مع المعلمين من نظرائهم بوزارة التربية والتعليم.

- **المستوى الثالث:** تمثله المدرسة ممثلة بمديرها الذي يقوم - كجزء من مهامه اليومية - بالإشراف على زملائه المعلمين في المدرسة<sup>٣٢</sup>.

ويتمتع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بمبادئ إشرافية تتمثل في:

- الإلتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية فكرياً ومنهجاً وهدفًا وسلوكًا.
- الإلمام باللوائح والتعاميم المنظمة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
- الفهم الكامل للأهداف الخاصة بكل مرحلة دراسية في ضوء السياسة العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية<sup>٣٣</sup>.

<sup>٣٠</sup> المرصي، لطفي، (١٤٣٥هـ)، منظومة قيادة الأداء الإشرافي، الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية، ص٣.

<sup>٣١</sup> الشهري، خالد بن محمد (١٤٣٥هـ)، تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، ص٨.

<sup>٣٢</sup> الدخيل، دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، ص ٢١٥.

ويهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحسين بينتهما، من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهما، ومعالجة الصعوبات التي تواجهها وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم في المملكة<sup>٣٤</sup>.

واتساقاً مع هذه المبادئ وهذه الأهداف وهذا التطور وضعت المملكة العربية السعودية مجموعة من المعايير والضوابط المحددة والواضحة لمن يتقدم لشغل وظيفة مشرف تربوي وهي<sup>٣٥</sup>:

أولاً: المؤهل العلمي:

- أن يكون المرشح حاصلاً على درجة البكالوريوس بتقدير لا يقل عن جيد في التخصص.

- أن يكون المرشح تربوياً؛ ويقصد بذلك حصوله على البكالوريوس، ثم على دبلوم في التربية لمدة لا تقل عن عام دراسي.

ثانياً: الخدمة التعليمية وتكون كالتالي:

- ألا تقل عن ست سنوات بأداء لا يقل عن ممتاز في آخر سنتين.

- أن يكون على رأس العمل في المجال المرشح له.

ثالثاً: الخبرة العملية:

ويتم الحصول على المعلومات عنها من قاعدة البيانات وملف الإنجازات وتقرير مدير المدرسة وتقرير المشرف المختص وغيرها وتتضمن امتلاك المهارات التالية:

- المشاركة في تخطيط أو تنفيذ بعض البرامج التربوية كالمشاغل التربوية، وإلقاء المحاضرات، وإعداد بحوث أو أوراق عمل، وتنفيذ تجارب ميدانية، وكتابة تقارير عنها.

- تطبيق لقاء تربوي مصغر بصفة مناقش.

- دراسة المقررات المدرسية ونقدها.

- توافر المهارات الأساسية التالية: تحليل المشكلات، إدارة الحوارات والاجتماعات ومهارات الاتصال الاجتماعي، طريقة اتخاذ القرارات، التخطيط

<sup>٣٣</sup> السويلم، عبد العزيز، (١٩٩٧)، معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى للأسس العلمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

<sup>٣٤</sup> موقع وزارة التربية والتعليم السعودية، على الرابط: [www.moe.gov.eg](http://www.moe.gov.eg)

<sup>٣٥</sup> وزارة التربية والتعليم السعودية.

والمتابعة والتوجيه والتقويم، كتابة التقارير، الملاحظة وتشخيص الواقع، مهارات إعداد الخطابات والمحاضرات الإدارية والرسمية.

- التعامل مع الحاسب الآلي بما يخدم مجال عمله.

**رابعاً: المعرفة الأكاديمية والمهارات التربوية:**

وتقاس عن طريق اختبار تحريري تعدها إدارة الإشراف التربوي بالتنسيق مع الجهات الإشرافية المختصة في إدارة التربية والتعليم؛ وتشمل:

- اختبار تحريري لقياس التمكن من التخصص العلمي.

- اختبار تحريري لقياس الجوانب المعرفية للمهارات التربوية واللوائح والنظم التربوية والإدارية اللازمة للعمل المرشح له.

- اختبار تحريري في المجال المرشح له للجهات الإشرافية المختصة ذات المتطلب والضوابط الخاصة.

**خامساً: أن تتوافر فيه الصفات الشخصية:**

ويتم التعرف عليها عن طريق المقابلة الشخصية والمصادر الأخرى، وتتضمن الجوانب التالية:

- القدوة الحسنة.

- القيادة والتأثير.

- القدرة على التعبير عما يريد بطلاقة وبلغة عربية سليمة.

- القدرة على عرض الأفكار بتسلسل منطقي.

- التمتع بالشجاعة الأدبية وإبداء الرأي الصريح.

- القدرة على الحوار والإقناع.

- الاتزان الانفعالي.

- سلامة الفكر والمنهج.

- سلامة الحواس من العيوب

- سلامة البدن من الإعاقات

- التمتع بالمظهر المناسب.

- الحلم والأناة والصبر.

- بعد النظر والتبصر في الأمور والفتنة واليقظة.

- القدرة على استثمار المواقف التربوية.

- الثقافة العامة وسعة الإطلاع.

**سادساً:** ألا يكون للمشرف المرشح أي سوابق تدل على تقصير في العمل، أو سلوك مشين يخل بالشرف، وألا يكون طرفاً في قضية قائمة.

**المحور الخامس: رؤية ٢٠٣٠ ومحورية دور التعليم والإشراف التربوي**  
اهتمت رؤية ٢٠٣٠ بالتعليم ومحوريته بالنسبة للمملكة العربية السعودية، ومن ثم بالمشرف التربوي، ويبرز هذا الاهتمام من خلال تركيزها على المحاور التنموية والتربوية التالية:

#### أولاً: سبل التطوير التعليمي

- بناء فلسفة المناهج وسياساتها، وأهدافها، وسبل تطويرها، وآلية تفعيلها، وربط ذلك ببرامج إعداد المعلم وتطويره المهني.
- الارتقاء بطرق التدريس التي تجعل المتعلم هو المحور وليس المعلم، والتركيز على بناء المهارات وصلف الشخصية وزرع الثقة وبناء روح الإبداع.
- بناء بيئة مدرسية محفزة، وجاذبة ومرغبة للتعلم، مرتبطة بمنظومة خدمات مساندة ومتكاملة.
- شمول التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير الدعم المناسب لكل فئاته.
- توفير فرص التعليم قبل الابتدائي والتوسع فيه، وتوفير الحضانات ورياض الأطفال وتفعيل ارتباطها مع منظومة التعليم.

#### ثانياً: سبل التطوير الإداري

- إعادة مفهوم صياغة المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية تصقل المواهب وتزود بالمهارات وتنتج جيلاً من الناضجين الطموحين المقبلين على الحياة بروح التحدي والمنافسة وحب العمل والانتاج.
- التأكيد على الانضباط في النظام التعليمي، والجدية في الممارسة التعليمية، وتفعيل الأنشطة وحضور الملتقيات والفعاليات.
- إعادة هيكلة قطاع التعليم، وصياغة حديثة لمنظومة الأنظمة والتعليمات والقواعد التنفيذية التي تحكم تطوير المناهج والتحاق المعلمين بالسلك التعليمي وتنظيم عملية الإشراف التربوي، ورفع فاعلية التطوير والتدريب المهني بشكل مستمر.
- رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكلفة المهدرة، والاستفادة القصوى من الامكانيات البشرية والموارد والتجهيزات والمباني.

#### ثالثاً: اتجاهات التغيير

- تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم، واعتماد التوجه الإداري غير المركزي وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية.
- تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ويكافئ بناء على الأداء المتميز.



• رفع كفاءة الأداء، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي.

وكخطوة تفعيلية نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ انطلق برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ في بداية العام ١٤٣٧هـ بمشاركة وزارة التعليم ضمن قطاعات الدولة، وتم رصد التحديات التي تواجه التعليم، وبناء الأهداف العامة للتعليم، ومؤشرات قياس الأداء، وكذلك بناء المبادرة التعليمية والتربوية المحققة لبرنامج التحول الوطني على النحو التالي:<sup>٣٦</sup>

### التحديات التي تواجه التعليم



### الأهداف العامة للتعليم 2020



<sup>٣٦</sup> الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم السعودية:

ورؤية ٢٠٣٠م وما صاحبها من برنامج التحول الوطني في مجال التعليم ألفت بظلمها على محورية دور المشرف التربوي باعتباره العنصر الرئيس والمؤثر في كافة مناشط العملية التعليمية، وهو ما يعني ضرورة تطوير معايير اختيار المشرف التربوي لتواكب الطموحات التي تحدثت عنها رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

**المحور السادس: مرتكزات تطور معايير اختيار المشرف التربوي للموائمة مع رؤية ٢٠٣٠م**

نظراً لتعدد دور المشرف التربوي، وتعدد الأساليب الإشرافية الجديدة كالإشراف بالأهداف والإشراف بالاتصال التأملي وغيرها، كان لابد من توافر المشرفين التربويين الذين يتميزون بالقدرة على النجاح في ممارسة الواجبات المنوطة بهم وحل المشكلات والصعاب التي تواجههم بروية، وحسن تصرف للنهوض بالعملية التعليمية، لذا كان لابد أن يكون اختيار المشرفين التربويين مبنياً على معايير معاصرة، ومواكبة لكافة المستجدات التربوية، ولهذا يقدم الباحث مرتكزات لتطوير اختيار المشرف التربوي وفق رؤية ٢٠٣٠م، يتعلق بعضها بذات المشرف وشخصيته وعلميته، وبعضها يتعلق بمعايير الاختيار ذاتها.

**المرتكز الأول: الاعتماد على الأسس العامة التالية في تطوير معايير اختيار المشرف التربوي:**

- **الكفاية:** ويقصد بها تمتع المشرف التربوي بكفاءة مهنية عالية في المجالين العلمي والمهني، تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية.
- **الخبرة:** ويقصد بها ممارسة المشرف التربوي لمجموعة من الأدوار التي تؤهله للقيام بهذا الدور كالمدير أو مساعد المدير والمعلم، ومن خلالها يكتسب الخبرة العملية.
- **الشخصية:** ويقصد بها توفر قدر معين من الصفات الشخصية والسلوكية والمهارات والقدرات والاتجاهات، التي تساعد على أداء دوره المطلوب على أكمل وجه<sup>٣٧</sup>.

**المرتكز الثاني: اعتبار الخصائص والأهداف العامة للمعايير في الإطار التعليمي وهي:**

- زيادة الإهتمام بدور التعليم، ونواتجه على المستوى العالمي.
- مراعاة العولمة ومجتمع المعرفة، وما نتج عنه.

<sup>٣٧</sup>الإبراهيم، عدنان، (٢٠٠٢)، الإشراف التربوي أنماط واساليب، أريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

- الاهتمام بالجودة الشاملة، وإعداد البرامج الخاصة بها في كل المناحي وفي إطار انتشار التنافس المعياري العالمي.
  - مواجهة تحديات المستقبل، وعدم القدرة على تحديد ملامح فارقة له.
  - الاسهام في توجيه العمل التربوي في كافة مجالاته، وتوفير محكات موضوعية لقياس النجاح في مسيرة التعليم.
  - تؤكد المعايير ومستوياتها (مستويات معايير المناهج على وجه الخصوص) أن جميع الطلبة قادرون على التعلم في مستويات عليا، وأن التميز ينبغي أن يكون للجميع، وبالتالي فإن توفر المعايير ضرورة حتمية لتوافر الفرص وتكافؤها.
  - يؤدي حضور ووضوح المعايير إلى الشفافية، والعدالة والمحاسبية، وبالتالي إلى ثقة، وتأييد الرأي العام.
  - تعتبر المعايير ومستوياتها ومؤشراتها وسيلة فاعلة، وركيزة أساسية لعمليات تطوير وتحسين التعليم.
  - تمنح المعايير دوراً فعالاً للمعلمين في تخطيط التدريس وإدارته وقياس نتائجه وتقويمها.
  - تمكن المستويات المعيارية ومؤشراتها المعلمين من متابعة تعلم الطلبة وتمكنهم من الإبداع في أساليب تقويم النتائج والمخرجات.
  - تنعكس نتائج توافر المعايير على الأنشطة التعليمية التعليمية داخل الفصل الدراسي، فتزداد مساحة التعلم النشط، وتكثر الأساليب الإبداعية في العملية التعليمية.<sup>٣٨</sup>
- المرتكز الثالث: دراسة وقراءة آليات تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في البلدان الأخرى، والاستفادة من تجارب بعض الدول في مجال تطبيق المعايير المعاصرة في اختيار المشرف التربوي، ومنها:**
- أولاً: الأردن:**
- ومن المعايير التي تبنتها في اختيار المشرف التربوي:
- **التنمية المهنية للمشرف التربوي:** فهي من أهم الأمور التي يجب الوقوف عليها، وهي تشكل محور الإرتكاز في أي برنامج تطويري تربوي، وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بموضوع التنمية المهنية فأنشأت مديرية التدريب والتأهيل والإشراف التربوي، والتي أسهمت بتدريب المشرفين والمعلمين وإرسالهم

<sup>٣٨</sup> الضبع، محمود، (٢٠٠٦). الأهداف والكفايات والمعايير، ورقة مقدمة للملتقى الثالث للتقويم التربوي، مارس ٢٠٠٦م، مسقط عمان.

للدراسة في داخل البلاد وخارجها، لذلك يعد التدريب من أفضل الخيارات لتحقيق التنمية المهنية.

- **القدرة على تحقيق الأهداف التربوية:** إن قدرة المشرف التربوي على تحديد الأهداف، يعمل على توجيه الجهود والطاقات لاختيار المحتوى الملائم والطرق والوسائل والتفوييم المناسب، ومن الشروط الواجب توافرها عند تحديد الأهداف هي أن تتماشى مع فلسفة وثقافة المجتمع، وغاياته، ومراعاته لصفات وخصائص المتعلم.
- **القدرة على توفير البيئة التربوية الداعمة لتنمية الذاتية والمهنية:** فلا بد أن يعمل المشرف التربوي على توفير البيئة الداعمة في المدرسة والمحفة للتطوير الذاتي، إذ أن برامج التنمية المهنية التي يلتحق فيها المعلمون لا تكفي لتطوير وتنمية أداء المعلمين، فهو يؤمن كل الإيمان بأن البيئة المدرسية تؤثر على أداء المعلمين<sup>٣٩</sup>.

#### ثانياً: ليبيا:

- ومن المعايير التي تبنتها في اختيار المشرف التربوي:
- أن لا يقل إجمالي عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم عن عشرة سنوات.
  - أن يكون متوسط تقدير الكفاية العلمية للمرشح للسنتين الأخيرتين ممتاز.
  - أن يتمتع المرشح بمجموعة من الصفات الأخلاقية.
  - أن يتميز المرشح بقوة الانتماء إلى المهنة والالتزام بأخلاقياتها.
  - أن يتمتع المرشح بالقدرة اللغوية وحسن التعبير عن الرأي.
  - أن يتوفر في المرشح الكفايات الإشرافية الفنية والقيادية<sup>٤٠</sup>.

#### ثالثاً: الولايات المتحدة الأمريكية:

- ومن المعايير التي تبنتها في اختيار المشرف التربوي:
- القدرة على إدارة العلاقات العامة.
  - الرغبة الدافعية الداخلية لتطوير المدارس.

<sup>٣٩</sup> الجبور، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، ص ١٢٠

<sup>٤٠</sup> دقيبيبة، صالح سعيد، (٢٠١١م)، نموذج مقترح لتطوير معايير اختيار المشرف التربوي في ليبيا، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، أم درمان - السودان، ص ١٨٤.

- السمات الشخصية القيادية مثل الحوار وإدارة الاجتماعات، والشجاعة والإبداع، وتحمل المسؤولية اتجاه العمل واتجاه تطوير عمل المعلمين، والتصميم والعدالة والنزاهة.

#### رابعاً: ولاية أريزونا الأمريكية:

ومن المعايير التي تبنتها في اختيار المشرف التربوي:

- مستوى الخبرة.
- الحساسية لقضايا المجتمع.
- امتلاك مهارات اتصال فعالة.
- القدرة على التخطيط.
- الأمانة والأخلاق والاستقامة.
- امتلاك مهارات بناء الفريق.
- امتلاك خبرة سابقة في التدريس.
- استحداث دورات تدريبية، والتقييم المستمر، والنزاهة<sup>٤١</sup>.

**المرتكز الرابع: تبني المعايير المقترحة التي خرجت بها الدراسات في عملية اختيار المشرفين التربويين والتي أكدت أن المشرف التربوي يحتاج إلى عدد من القدرات المهنية الجديدة، كي تساعده على تنفيذ مهامه في الوقت الراهن بما يتناسب مع التطورات في تقنية المعلومات والاتصال واندماجها في بيئات التعلم، والتغير في النظرية التربوية التي يتعلم بها الفرد، ومن أبرز القدرات المهنية والصلاحيات الجديدة للمشرف التربوي ما يلي:**

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:

- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- بناء الخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- بناء أدوات تقدير الاحتياجات Needs Assessment Tools.
- تحليل سوات SWOT.
- تحليل الموقف Situational Analysis.
- استخدام أدوات Six-sigma.

#### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:

<sup>٤١</sup>العنزي، معيوف بن سبتي، (٢٠١٥م)، تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٤، ١٠٤، ص ١٧٩.

- مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم.
  - إدارة الجودة الشاملة في العمليات التربوية.
  - معايير إدارة الجودة الشاملة في العمل الإشرافي.
  - بناء نظم إدارة الجودة الشاملة وهندستها في العمل الإشرافي.
  - أساليب قياس جودة الخدمات التربوية في العمل الإشرافي.
- ثالثاً: تصميم بيئات التعلم: وتتضمن القدرات الفرعية التالية:**
- مفاهيم التصميم التعليمي.
  - تصميم بيئات التعلم المدعمة بالتقنية.
  - تصميم بيئات التعلم البنائية.
  - تصميم المواد التعليمية الرقمية.
  - توظيف نماذج التصميم التعليمي في العمل الإشرافي (النموذج العام، نموذج ديوكويري)<sup>٤٢</sup>.

**المرتكز الخامس:** أن يساهم التطور في معايير اختيار المشرف التربوي في تحقيق ما تصبو إليه رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ من اعداد مشرف تربوي فعال يساهم في الارتقاء بالعملية التربوية في جوانبها المختلفة.

#### الخاتمة:

وفي خاتمة هذه الدراسة نعرض لبعض النتائج والتوصيات على النحو التالي:

#### أولاً: النتائج:

- تعددت محاولات تعريف المشرف التربوي، واختلفت حسب رؤية كل باحث ومدى المامه ومعارفه وثقافته.
- يعد المشرف التربوي، بما يقوم به من أدوار متعددة، من أهم مدخلات العملية التربوية.
- تتعدد وتتنوع وظائف ومهام المشرف التربوي وأدواره.
- حظى الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية باهتمام بالغ، ومر بخمسة مراحل.
- اهتمت رؤية ٢٠٣٠ بالتعليم ومحوريته بالنسبة للملكة العربية السعودية، ومن ثم بالمشرف التربوي.

<sup>٤٢</sup> الدخيل، دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، ص ٢١٩.

- توجد خمس مرتكزات لتطوير اختيار المشرف التربوي وفق رؤية ٢٠٣٠م، يتعلق بعضها بذات المشرف وشخصيته وعلميته، وبعضها يتعلق بمعايير الاختيار ذاتها.

#### ثانياً: التوصيات:

- العمل على مواكبة المستجدات في مجال الإشراف التربوي من خلال مراجعة معايير اختيار المشرفين التربويين باستمرار.
- العمل على تأهيل المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بما يتواءم مع المستجدات التربوية الحديثة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول واقع الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.
- إنشاء معهد لتدريب المشرفين التربويين يتبع لجامعة متميزة في السعودية.
- أن يهتم المشرفون التربويون ومديرو المدارس بإعطاء وقت للتطوير.
- اكساب المشرفين التربويين مهارات وأساليب، تمكنهم من التكيف مع الأدوار المتعددة التي تسند إليهم، تجعلهم قادرين على مسايرة التغيرات التي تحدث باستمرار في نطاق وظيفتهم.
- استدعاء خبراء ومختصين لتنشيط لقاءات تربوية مع المشرفين التربويين، وتزويدهم بأحدث النتائج التي توصلت إليها البحوث التربوية في مجال الإشراف.

## قائمة المراجع:

- إبراهيم مصطفى، وآخرون، (د.ت)، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الاسكندرية.  
 الرويلي، سعود بن حبيب ، (٢٠١٢م)، تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي المباشر على المدرسة في ضوء بعض النماذج الإشرافية المطروحة في الميدان التربوي السعودي، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، العدد، س١٣، ٣٨٤.
- صليوة، سهى نونا، (٢٠٠٥)، الإشراف والتنظيم التربوي، دار عمان: الصفا للنشر والتوزيع.
- الطعيان، خلف عابد، (٢٠٠٠)، درجة ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس لواء البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الوديان، شارع بن عائض، (٢٠٠٧)، دور المشرف التربوي في تطوير النمو المهني للمعلمين بمحافظة وادي الدواسر في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- طرخان، عبد المنعم أحمد (١٩٩٣م)، أثر برنامج تدريب الملايين أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث الدولية على تطوير البنى المفاهيمية والإشرافية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
- مرتجي، ذكريات أحمد ، (٢٠٠٩م - ٥١٤٣٠هـ)، دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، الجامعة الإسلامية - غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالم الفلسطيني، (٢٠٠٣م)، دليل الإشراف التربوي، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، رام الله.
- الدخيل، عبد الله بن محمد، (٢٠١٤م)، دور المشرف التربوي في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، مجلة المعرفة التربوية، الناشر: الجمعية المصرية لأصول التربية، ج٢، ٤٤.
- الخطيب، إبراهيم ياسين، الخطيب، أمل إبراهيم (٢٠٠٣)، الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥م)، الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، مراجعة، أحمد بطاح، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الجبور، محمد فالح، (٢٠١٢م)، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء المعايير العالمية المعاصرة لاختيار المشرف التربوي، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.



- الشريبي، خالد بن محمد، (٥١٤٣٥)، تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية. الدمام.
- الدرستي، إبراهيم محمد، (١٩٩٣م)، مهام المشرف التربوي، وزارة التربية والتعليم العالي - رئاسة التوجيه التربوي، مجلة آفاق تربوية، العدد الثاني لسنة ١٩٩٣م.
- خليل، د. عماد محمد، (٢٠١٢م)، الإشراف التربوي المعاصر، (د.ن)، الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
- الإبراهيم، عدنان، (٢٠٠٢م)، الإشراف التربوي أنماط واساليب، أريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- الشهري، خالد بن محمد (٥١٤٣٥)، تجديد الإشراف التربوي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
- السويلم، عبد العزيز، (١٩٩٧م)، معايير اختيار المشرفين التربويين ومدى للأسس العلمية للإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الخرج التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- آل ناجي، محمد، (٥١٤٣٥): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي، السعودية الرياض.
- المرضي، لطفي، (٥١٤٣٥)، منظومة قيادة الأداء الإشرافي. الإدارة العامة للإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، معيوف بن سبتي، (٢٠١٥م). تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات المتخصصة، مج ٤، ع ١٠٤.
- دقيبينة، صالح سعيد، (٢٠١١)، نموذج مقترح لتطوير معايير اختيار المشرف التربوي في ليبيا، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، أم درمان - السودان.
- الضبع، محمود، (٢٠٠٦م). الأهداف والكفايات والمعايير، ورقة مقدمة للملتقى الثالث للتقويم التربوي، مسقط عمان.
- الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم السعودية: <https://www.moe.gov>
- الموقع الرسمي لرؤية ٢٠٣٠: <http://vision2030.gov.sa> / .

