

تطور الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية من التفتيش إلى التمكين

أ. دلال بنت حبيب العتيبي

مديرة مدرسة في وزارة التعليم ، طالبة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أ. فيء بنت مسفر القحطاني

طالبة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

أ. طيف بنت حربي المضياي

طالبة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

د. سعود بن غسان البشر

رئيس قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحولات التي طرأت على الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية منذ بداياته كنظام تفتيش وصولاً إلى تطبيق النموذج الإشرافي الجديد. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التاريخي والتحليلي، لملاءمته أهداف وأسئلة الدراسة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الإشراف التربوي كان موجوداً كممارسة منذ انطلاق التعليم النظامي في المملكة العربية السعودية في نهايات العقد الثالث من القرن الماضي. كما أظهرت النتائج أن فلسفة وأهداف الإشراف التربوي تختلف بشكل مستمر لتتماشى مع متغيرات العصر. وكشفت الدراسة أيضاً عن أهمية نموذج الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدارس، وقارنت بين الإصدار الأول والثاني من النموذج الإشرافي الجديد. كما قدمت الورقة العلمية عدداً من التوصيات لتطوير الإشراف التربوي، كما اقترحت دراسات مستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التربوي، المشرف التربوي، النموذج الإشرافي، التمكين المدرسي.

The Evolution of Educational Supervision in the Kingdom of Saudi Arabia from Inspection to Empowerment

Dalal Habib Al Otaibi

School Principal at the Ministry of Education, Master's Student, Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Fay Misfer Al Qahtani

Master's Student, Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Taif Harbi Almudyani

Master's Student, Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

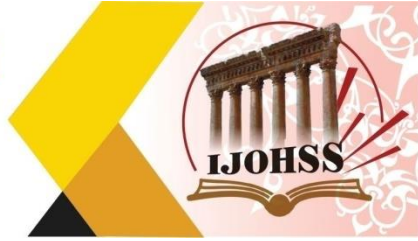
Dr. Saud G. Albeshir

Head of Department of Educational Administration, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed to analyze the transformations that occurred in educational supervision in the Kingdom of Saudi Arabia from its beginnings as an inspection system until the implementation of the new supervisory model. The most prominent findings of the study are that educational supervision has existed since the launch of formal education in the Kingdom of Saudi Arabia at the end of the third decade of the last century. The results also showed that the philosophy and objectives of educational supervision vary continuously to keep pace with the changes of the times. The study also revealed the educational supervision model's importance in empowering schools and compared the first and second versions of the new supervisory model. The scientific paper also presented several recommendations for developing educational supervision and suggested future studies .

Keywords: educational supervision, educational supervisor, supervisory model, school empowerment.



المقدمة:

يعد الإشراف التربوي أحد الركائز الأساسية في تطوير العملية التعليمية وتجويد التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف المرجوة.

حيث أوردت وزارة التعليم (٢٠٢٣) أن مهام قسم الإشراف التربوي تكمن في تهيئة واعداد، ومتابعة ودعم ومساندة، وقياس وتقويم، وتطوير وتحسين، وتنمية مهنية وهو كما وصفه ال ناجي (2021). تحولات الإشراف التربوي من النظريات التقليدية إلى الممارسات الحديثة تعكس تطوراً في الفكر التربوي لمواكبة متغيرات العصر واحتياجات التعليم. الإشراف التربوي التقليدي كان يعتمد على التوجيه المباشر، وممارسة السلطة، والتركيز على تنفيذ المناهج بمعزل عن احتياجات المعلم والطالب. بينما يركز الإشراف التربوي الحديث على التعاون، التمكين، التنمية المهنية المستدامة، وتحفيز التفكير الابتكاري.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم التحولات التي طرأت على الإشراف التربوي، حيث انتقلت النظريات التقليدية التي كانت تركز على الدور الرقابي للإشراف إلى ممارسات حديثة تهتم بالتطوير المهني للمعلمين وتعزيز البيئة التعليمية. مع التطور المستمر في المجال التربوي، ظهرت تحديات جديدة تتطلب إعادة النظر في الأساليب التقليدية للإشراف التربوي، والتي غالباً ما كانت تقتصر إلى المرونة والتفاعل الإيجابي مع المعلمين. هذه التحولات تبرز أهمية البحث في مدى فعالية الممارسات الحديثة للإشراف التربوي وتأثيرها على تمكين المدرسة وتحسين العملية التعليمية ودعم المدرسة والمعلمين لتحقيق أفضل النتائج التعليمية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة هو:

ما التحولات التي طرأت على الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية منذ بداياته كنظام تفتيش إلى تطبيق النموذج الإشرافي الجديد؟

ويندرج منه عدة أسئلة فرعية هي:

1. ما مفاهيم الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه؟
2. ما المراحل التاريخية التي مر بها الإشراف التربوي في السعودية؟
3. ما واقع الإشراف في المدارس في ضوء النموذج الإشرافي الجديد؟
4. ما المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة؟
5. ما الفرق بين الإصدار الأول والإصدار الثاني للنموذج الإشرافي الجديد؟

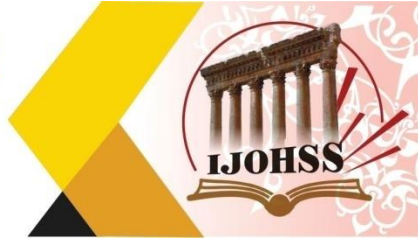
أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

مع رؤية المملكة 2030 والتحولات التي تقوم بها وزارة التعليم والتي تكمن في تطوير فلسفة تربوية تدعم التعليم الشامل وترتبط بمفاهيم حديثة مثل التعلم مدى الحياة، القيادة التحويلية، وتطبيق النظريات النفسية والاجتماعية لتعزيز بيئة تعليمية داعمة. هذه التحولات تعزز فهمًا أعمق لدور المعلم كقائد للتعلم بدلاً من كونه منفذاً فقط، مما يجعل الإشراف التربوي أداة لتحسين جودة التعليم من خلال الاعتماد على الأسس العلمية والبحثية.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى تحولات الإشراف التربوي ودوره في تمكين المدرسة ودعم وتحسين الأداء التعليمي داخل الفصول الدراسية، وزيادة فاعلية التدريب المهني للمعلمين، وخلق بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والتعلم النشط. يتيح الإشراف الحديث تطوير مهارات المعلمين وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية، وتشجيعهم على تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة تلبي متطلبات العصر. كما يساهم في بناء علاقات إيجابية بين المشرفين والمدرسة والمعلمين، مما ينعكس إيجابياً على التحصيل الدراسي للطلاب وجودة المخرجات التعليمية.



أهداف الدراسة:

- تحليل التحولات التي طرأت على الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية منذ بداياته كنظام تفتيش إلى تطبيق النموذج الإشرافي الجديد.
- توضيح مفاهيم الإشراف التربوي وأهميته وأهدافه.
- دراسة المراحل التاريخية التي مر بها الإشراف التربوي في السعودية.
- استكشاف واقع الإشراف في المدارس في ضوء النموذج الإشرافي الجديد.
- تسليط الضوء على المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة.
- مقارنة بين الإصدار الأول والإصدار الثاني للنموذج الإشرافي الجديد لتحديد أوجه الاختلاف والتطوير.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بنوعيه التاريخي والتحليلي في هذه الدراسة، لأنه الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها، وقد ساهم المنهج التاريخي في تتبع التطورات التي مر بها الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية، بدءًا من بداياته كنظام تفتيش في العقود الأولى من انطلاق التعليم النظامي في البلاد، وصولاً إلى تطبيق النموذج الإشرافي الجديد مؤخرًا. أما المنهج الوصفي التحليلي، فقد أسهم في تحليل واقع الإشراف التربوي الحالي وفق النموذج الإشرافي الجديد، ودراسة المبادئ التوجيهية المرتبطة بتمكين المدرسة، بالإضافة إلى تفسير الفروق بين الإصدارين الأول والثاني للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس.

المبحث الأول: الإشراف التربوي المفاهيم والاهمية

مفاهيم الإشراف:

من الملاحظ ان التعريفات المتعددة للإشراف التربوي مختلفة من حيث عرضها، ولكنها تدور جميعها حول مساعدة المعلمين وتنمية قدراتهم وتوجيهها الى المسار الصحيح وذلك من اجل تحقيق اهداف العملية التربوية حيث ان مصطلح الاشراف التربوي تارة يعرف فنيًا وتارة يعرف حسب الموقف التعليمي الذي يواجه المشرف في موقف تعليمي معين وانه عبارة عن جهود مبذولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا (إبراهيم، 2023).

ويفسر (أبو عزام، 2020) ان الاشراف التربوي هو عمل تعليمي لأنه يضع المعلم امام حقائق جديدة، وتدريبية لأنه يدرّب المعلم على ممارسة مهارات جديدة، وتنسيقي لأنه يحرك المعلم في إطار خطة منظمة معدة بالتعاون معه، وتغييرية لأنه يستهدف احداث التغيير في سلوك المعلم وطلبته، واستشاري لأنه مقترحات وابدالاً للحلول. ومنها يستخلص مفهوم الاشراف بأنه عملية تساعد المعلمين على امتلاك القدرات، لتنظيم تعلم الطلبة، بشكل يحقق الأهداف التربوية.

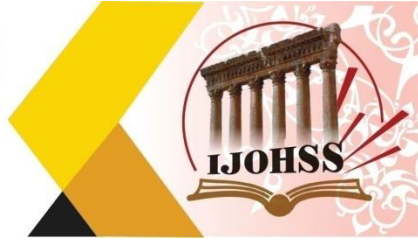
تعرف العتيبي وآخرون (2024) الاشراف التربوي بأنه عملية مخططة منظمة شاملة متكاملة تهدف الى تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف واي شخص اخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنيًا كان ام اداريًا، وذلك بغية تنمية وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة جوانبها.

ويرى (القرني، 2020) ان الاشراف التربوي هو عملية متكاملة ومنظمة تهدف الى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس لتحقيق اهداف العملية التعليمية، والعمل على تهيئة الظروف والإمكانات المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي الى النمو الفكري والعملية للطلاب.

اهداف الاشراف التربوي:

يقف آل ناجي (2021) و عطوي (2009) ان أبرز الأهداف التي يسعى الاشراف التربوي الى تحقيقها:

1. تطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها.
2. تطوير المعلمين مهنيًا.
3. تحسين تحصيل التلاميذ في الجوانب الثلاثة: المعرفي، والسلوكي، والانفعالي.
4. توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية من اجل تحقيق الأهداف التربوية.
5. تنظيم عمليات التعلم والتعليم الصفية.



6. ترشيد الاستفادة من خامات البيئة والمجتمع المحلي في العملية التعليمية.

أهمية الإشراف:

يذكر (القرني، 2020) ان للإشراف التربوي أهمية كبرى في التخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم لكافة عناصر العملية التربوية الى جانب تبادل الخبرات والكشف عن الكفاءات، والقيادات التربوية والعمل على التطوير، والابتكار، والابداع، والقيام على أساليب اشرافية منظمة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم في جميع جوانبها.

لذا تنظر التربية اليوم الى دور المشرف التربوي على انه ركن أساس من اركان العملية التربوية التعليمية في أي نظام تعليمي، وهو يشغل موقعاً مهماً وبارزاً في هذه العملية فهو مسؤول عن تطوير المناهج وتحسين التعليم وزيادة فاعليته، وتحقيق النمو المهني للمعلمين وتدريبهم بما يتناسب مع متغيرات العصر، ومساعدتهم في خلق بيئة تعليمية مناسبة، وتحقيق ظروف تعلم أفضل، وهو مطالب بتقويمهم وحثهم على الابداع وتنشيط البحث التربوي (القحطاني، 2020)

أنواع الإشراف التربوي:

يرى العديد من الباحثين في مجال الاشراف التربوي ان للإشراف انواعاً مختلفة، سنتناول الأنواع الأكثر شيوعاً وتطبيقاً (آل ناجي، 2021):

- الاشراف التصحيحي: يقوم على دور المشرف التربوي في توجيه العناية البناءة، وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها المعلم اثناء أداء مهمته التربوية.

- الاشراف الوقائي: يعمل المشرف التربوي من خلال خبرته على مساعدة المعلم وتنبيهه من وقوع الخطأ وتسيير العملية التعليمية بالشكل الذي توقعه المشرف.

- الاشراف البنائي: في هذا النوع من الاشراف يرتفع المشرف التربوي الى مرحلة البناء متجاوزاً مرحلة التصحيح، وبداية الاشراف هنا هي الرؤية الواضحة للأهداف التربوية والوسائل لتحقيقها.

- الاشراف الإبداعي: هذا النوع من الاشراف يدعو المعلمين الى الابداع في عملهم، وقدرته على تسجيل القدرات والاستعدادات المتوفرة لديهم ليتمكن من توظيف كل منها لتحقيق الأهداف التربوية من خلال توليد افكار جديدة، بناءة وعملية، وبناء علاقات إنسانية تعاونية.

- الاشراف بالأهداف: يقوم على مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد الأهداف لكل من المعلم والمشرف، ثم العمل على تحقيقها بوضوح وشفافية وقابلة للقياس وتحديد المسؤوليات لكل من المشرف والمعلم، في ضوء الأهداف المتوقعة.

أساليب الاشراف التربوي:

وذكر (أبو عزام، 2020) يستمد الإشراف التربوي قوته من اعتماده على أسس: فلسفية، واجتماعية، وعلمية، وتشاركية، وإبداعية، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الأسس الفلسفية:

يستند الاشراف التربوي كأحد عناصر العملية التربوية الى فلسفة تربوية اوجبت عليه:

-احترام الذات الإنسانية.

- الثقة بقدرات العاملين التربويين.

- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين التربويين، ومنحهم الحق في التعبير عن آرائهم بحرية.

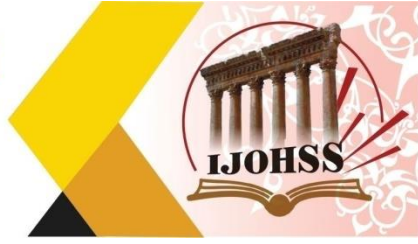
2- الأسس الاجتماعية:

يشجع الاشراف التربوي العاملين التربويين على إقامة علاقات ودية مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التربوية لتحديد حاجاتها، وتحسس ما يواجهها من مشكلات، بهدف مراعاتها عند بناء المناهج الدراسية: العمل على تلبية تلك الحاجات.

-المساهمة في إيجاد حلول فعالة للمشكلات القائمة والمنتظرة.

3- الأسس العلمية:

يستخدم الاشراف التربوي أدوات قياس موضوعية في الحكم على نتائج التعليم، ويشجع العاملين التربويين على البحث والتجريب واجراء الدراسات التربوية، التي تسهم في تطوير أساليب التعليم، فهو بهذا لا يفرض عليهم رأياً او تسلطاً، وانما يعتمد الطرائق والأساليب العلمية في حل المشكلات.



4- الأسس التشاركية:

يقدر الاشراف التربوي مساهمة كل من له صلة مباشرة بالعملية التعليمية، فيوفر لهم مساحة لتحديد المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها، كما يعزز العمل الجماعي التشاركي تخطيطاً، وتنفيذاً، وتقويماً، ومتابعة.

5- الأسس الإبداعية:

يعتمد الاشراف التربوي على الابداع والابتكار في تطوير العملية التعليمية، من خلال تشجيع المعلمين على تقديم أفكار جديدة مبتكرة، وتطبيقها في الميدان التربوي.

أهداف الإشراف في المملكة العربية السعودية:

بحسب دليل المشرف التربوي الصادر من الإدارة العامة للإشراف التربوي (1419) يهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحسين بيئتهما، من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثرة فيهما، ومعالجة الصعوبات التي تُواجههما، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تَضَمَّنَتها سياسة التعليم في المملكة، وفيما يأتي أبرز أهداف الإشراف التربوي:

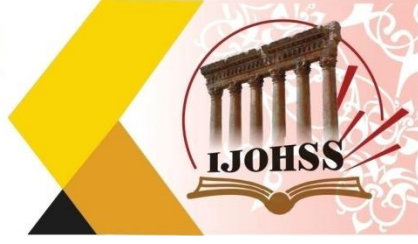
1. رصد الواقع التربوي، وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
2. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
3. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.
4. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط، وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكتب، والمناهج، وطرق التدريس، ووسائل التدريس المعنية.
5. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، حيث يُساعد نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية، راندها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع.
6. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان.
7. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة المعارف بصورة ميدانية.
8. النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه؛ للحصول على أفضل مردود للتربية.
9. إدارة توجيه عمليات التغيير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية، وتحقيقها للأثار المرجوة.
10. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرياً، وفنياً، ومادياً، ومالياً، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.
11. تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع؛ للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ.
12. تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

المشرف التربوي: المهام والمؤهلات والخصائص:

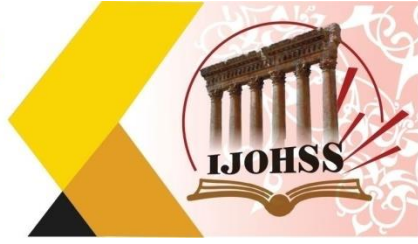
يُفرد الدليل التنظيمي للإشراف التربوي المهام الوظيفية والكفاءات المطلوب توافرها في العاملين في جميع الوظائف القيادية والإشرافية، سواء في الإدارة العامة للإشراف التربوي التي هي أعلى جهة للإشراف التربوي في الوزارة، وكذلك يُفصّل الدليل في الوصف الوظيفي للعاملين في المستوى التنظيمي الثاني للإشراف التربوي، وهي إدارات الإشراف التربوي في إدارات التعليم، وكذلك الوصف الوظيفي للمستوى الثالث وهي الوظائف المتعلقة بمكاتب الإشراف التربوي. ويُلخّص الدليل التنظيمي مهام وظيفة المشرف التربوي للمواد الدراسية بأن وظيفته تتلخّص في: تقديم الدعم للمعلمين، وتنميتهم مهنيًا، وتمكينهم للارتقاء بعمليات التعليم والتعلم، والمشاركة في تحسين المنتجات والبرامج التعليمية، وتجويد أداء الطلاب، وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية.

وبحسب الدليل التنظيمي للإشراف التربوي (1437، ص: 74) يُوجد عدد من الواجبات للمُشرف التربوي وهي:

- إعداد خطة العمل التشغيلية له في مجال تخصصه.
- المساهمة في تنمية قيم الانتماء والمواطنة والمحافظه على أمن الوطن.
- دعم المعلمين فنيًا لتحسين ورفع مستوى عملية تعلم الطلاب.



- تحديد وتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلمين في مجال تخصصه في المدارس، والارتقاء بمستوى الأداء وفقاً للتخصص، والتنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب فيما يتعلق بالبرامج التدريبية.
- متابعة توظيف كتاب الطالب وكتاب النشاط ودليل المعلم في تعليم وتعلم الطلاب أثناء الزيارات.
- دعم المعلمين في تطبيق إستراتيجيات التعليم والتعلم والتقويم، وتقديم الدعم لهم.
- دراسة وتحليل مؤثرات التحصيل الدراسي للطلاب، وإعداد البرامج الداعمة لتحسين مستوى التحصيل الدراسي لهم في تخصصه.
- دعم المعلمين لتطوير المنتجات والبرامج التربوية والتعليمية، وتقديم الدعم لهم بما يتناسب مع احتياجات المتعلمين.
- بناء مجتمعات التعلم المهني بين معلمي المواد الدراسية في مجال تخصصه في المدرسة، وتقديم الدعم الفني لها.
- تقويم مستوى تطبيق المناهج الدراسية وأدواتها المصاحبة، وتقديم المواد الإثرائية والعلاجية والتحسينات المقترحة لها.
- إعداد المقترحات حول المقررات الدراسية والأدوات المصاحبة.
- تطبيق وتفعيل منظومة قيادة الأداء الإشرافي وفي الاختصاص.
- تنفيذ التجارب والمشروعات التعليمية الوزارية، ومتابعة إعداد التقارير الفنية بشأنها.
- متابعة سير عمليات التقويم في المدارس ودراسة أسئلة اختبارات المدارس والمشاركة في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.
- القيام بأي مهام أخرى يكلف بها في مجال تخصصه.
- أمّا عن مواصفات شاغلي وظيفة الإشراف التربوي في وزارة التعليم فيجب على المرشح لشغل وظيفة مشرف تربوي أن يكون لديه درجة البكالوريوس على الأقل، بالإضافة إلى خبرة لا تقل عن ست سنوات في التعليم، ويشمل الوصف الوظيفي أيضاً المعارف التي يجب أن يتمتع بها المرشح لوظيفة المشرف التربوي، وهي:
- المعرفة بسياسة التعليم في السعودية وميثاق أخلاقيات مهنة التعليم.
- إستراتيجيات التعليم والتعلم، ومنهجيات وأساليب التقويم.
- نظريات التعلم وتطبيقاتها في المناهج والتدريس.
- المعرفة بنماذج الإشراف التربوي.
- ويجب أن يتمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي في وزارة التعليم السعودية بمهارات وقدرات معيّنة، تتلخص في النقاط التالية:
- التخطيط والتنظيم، والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.
- المتابعة والتنسيق والتقويم.
- إدارة التغيير والتطوير.
- بناء فرق عمل.
- مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية والتدريب.
- إجادة استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.
- وينبغي أن يتمتع المرشح لوظيفة مشرف تربوي بعددٍ من السمات الشخصية:
- وهي:
- التمتع بأخلاقيات المهنة
- والقيادة
- وسلامة الفكر والمنهج
- اللياقة الصحية



- والتكيف مع متطلبات وضغوط العمل
- العمل بروح الفريق
- قوة الملاحظة، والإبداع
- والمبادرة، والاتزان الانفعالي
- والثقة بالنفس
- الدقة
- الموضوعية،
- أن يتمتع المرشح لوظيفة المشرف التربوي بسمة التواضع ولين الجانب (الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، 1437).

تحديات الإشراف التربوي

ذكر في (السعودية كلية الشوق العربي للدراسات العليا، 2021) معوقات الإشراف من وجهة نظر المعلمين:

- عدم استمرارية المشرف التربوي على المتابعة لأداء المنهج.
- ندرة استخدام الوسائل الإشرافية الحديثة في تنفيذ أهداف المنهج.
- عدم توافر النشرات الإشرافية الخاصة بأهداف المنهج وخطتها مع المعلمين.
- وجود عدد كبير من المدارس للإشراف لا يتناسب مع عدد المشرفين.
- عدم وضوح مدير المدرسة لتوجيهات المشرف التربوي للمعلمين في المدرسة.
- الامتحانات والتقويمات الخاصة على مستوى المدرسة تلغي دور المشرف التربوي.
- ضعف التنسيق بين المشرف التربوي والمسؤولين عن الخطة الإشرافية.
- عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لها.
- تأخر وصول المعلومات الكافية من المعلمين الجدد للمشرف التربوي لتحديد حاجاتهم التدريبية.
- حضور بعض المعلمين علاقة المشرف بهم في علاقة سلطوية.
- عدم اقتناع المشرف التربوي بدور المعلم في أسس العملية التعليمية.
- ضعف قدرة المشرف على تفسير النتائج التي يرجعها المعلمون للطلاب.
- قلة تقديم الملاحظات والإرشادات التي تؤدي إلى تحسين أدائه الصفي.
- ويؤكد إبراهيم (2023) ان من مشكلات الاشراف التربوي ما يلي:
- ضعف رغبة المعلم لمهنة التدريس.
- تدريس المعلم مادة غير تخصصه.
- رفض المعلم غالب الى أي تجديد يقترحه المشرف التربوي مع بداية كل عام دراسي جديد.
- كثرة الأعباء الإدارية والفنية للمشرف التربوي.
- نقص الخبرة المهنية لبعض المشرفين.

المبحث الثاني:

تطور الإشراف في المملكة العربية السعودية من التفتيش إلى الإشراف:

انطلقت مديرية المعارف العامة في عام 1926 للميلاد، وهذا يدل على اهتمام الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن مؤسس البلاد وحرصه على التعليم، ففور استعادته للحجاز أعلن في مرسوم ملكي عن إنشاء مديرية للمعارف تُشرف على التعليم في منطقة الحجاز، حيث لم يكتمل توحيد المملكة العربية السعودية في تلك المرحلة (السلطان، 1999). وقد باشرت المديرية الجديدة عملها بالإشراف على المدارس النظامية في الحجاز بعد أربعة أشهر من تأسيسها، حيث تأسست في رمضان عام 1344 للهجرة، وباشرت إشرافها المباشر على المدارس في الحجاز في



محرم عام 1345 للهجرة الموافق عام 1926 م، وقد كان مقرُّ المديرية في مدينة مكة المكرمة، وكانت مُرتبطة بنائب الملك على الحجاز الأمير فيصل بن عبد العزيز.

وفي عام 1928 م صدر تشكيل أول مجلس للمعارف في البلاد، وكان الهدف منه وضع نظام تعليمي يُشرف على التعليم في منطقة الحجاز، ومع توحيد مناطق البلاد وإطلاق اسم المملكة العربية السعودية عليها في عام 1932 للميلاد توسَّعت صلاحيات مديرية المعارف من الإشراف على التعليم النظامي في الحجاز لتشمل الإشراف على شؤون التعليم في المملكة كلها (وزارة التعليم، 2024).

وكانت الانطلاقة الأولى للإشراف التربوي في السعودية عند إنشاء مديرية المعارف في عام 1926م، وكان هناك نظام المراقبة حيث يتتبع عدد من الأشخاص أخبار المدارس دون وجود قسم أو مُسمى وظيفي لهم، وفي عام 1347 للهجرة الموافق 1929 للميلاد وتكون نظام المراقبة، وتم تشكيل هيئة مستقلة لمراقبة الدروس والتدريس في الحرم المكي الشريف برئاسة الشيخ عبد الله بن حسن آل الشيخ، وقد كانت الهيئة المعنية لمراقبة الدروس تابعة لمدير المعارف، وقد عُيِّن فيها تسعة من علماء وطلبة العلم كُمرَاقبين للتعليم، منهم الشيخ عبد الظاهر أبو السمح، وكان من علماء الأزهر وإمامًا للحرم المكي الشريف، والشيخ بهجة البيطار.

وكان الملك عبد العزيز حريصًا على المدارس والتعليم، ومن الأمثلة على ذلك تكليفه عددًا من رجاله المتخصصين في التعليم بزيارة مدرسة الأمراء التي أنشأها الملك لتعليم أبنائه عام 1356 للهجرة، وقد كلف الشيخ محمد سرور صبان والشيخ صالح الدباغ والشيخ صالح نصيف بمراقبة المدرسة واستعراض المناهج بها، وكان الملك عبد العزيز يتلقى التقارير عن سير العملية التعليمية بمدرسة الأمراء، ويتلقى من مدير المدرسة تقريرًا سنويًا في نهاية العام الدراسي، وفي عام 1361 للهجرة قام الملك عبد العزيز بزيارة مدرسة الأمراء وتفقد الطلاب، وأمر بمواخظة المتخلف منهم عن الحضور بحجزه في تلك المدرسة يومًا كاملًا (موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، ص: 515، 2003).

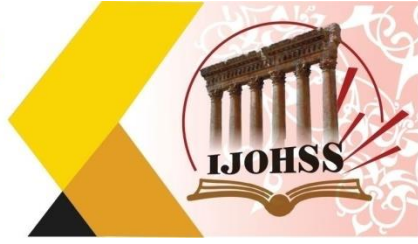
ومن خلال دراسة التطور التاريخي للإشراف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية يمكن القول: إن الإشراف التربوي مرَّ بخمس مراحل: المرحلة الأولى: هي نظام التفتيش في مديرية المعارف، المرحلة الثانية: نظام التفتيش في وزارة المعارف، المرحلة الثالثة: مرحلة التفتيش الفني، المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه التربوي، والمرحلة الخامسة: هي مرحلة الإشراف التربوي، وهي مرحلة مستمرة حتى وقتنا الحالي، وسوف يستعرض الجزء التالي أهمَّ الأحداث في المراحل الخمسة لتطور الإشراف التربوي في السعودية.

المرحلة الأولى: نظام التفتيش في مديرية المعارف:

وفي هذه المرحلة كان مدير المدرسة هو الذي يقوم بالتفتيش أو ما أُطلق عليه لاحقًا دور الإشراف التربوي، و كان مدير المدرسة مفتشًا مقيمًا في المدرسة، ووفقًا لنظام المدارس الصادر عام 1347 للهجرة الموافق 1929 للميلاد فإن مدير المدرسة عليه القيام بمهام التفتيش، وهي مهام زيارة الفصول ومتابعة المدرسين ومراجعة الدفاتر المدرسية ودفاتر التلاميذ، وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين على انفراد، ويُؤكِّد النظام أن على مُديري المدارس إرسال تقرير سنوي إلى مديرية المعارف عن المدرسة، وتقرير عن كلِّ معلِّم، ونتائج التلاميذ. وفي هذه المرحلة المبكرة من التعليم النظامي في المملكة استعانت مديرية المعارف -نظرًا لقلَّة الموارد المالية والبشرية- بأفراد لا ينتسبون للتعليم للقيام بالتفتيش على المدارس، ومن الأمثلة على ذلك تعيين مديرية المعارف مدير شرطة الوجه معتمدًا للمعارف بها للتفتيش على مدارسها، وفي عام 1355 للهجرة الموافق 1937 للميلاد استقطبت المملكة بالشيخ إبراهيم شوري من مصر ليكون أول مفتش في مديرية المعارف، وقد عُيِّن مديرًا للمعارف لاحقًا، وفي هذه المرحلة كان المفتش يقوم بمهام التفتيش على الأعمال الفنية والإدارية في المدارس، وقد كانت الملاحظات تتمُّ شفهيًا في السنوات الأولى، ثم صار يُطلب من المفتشين تدوين وتسجيل الملاحظات في دفتر خاص بالمفتشين الذين كان يُوضع لكلِّ واحد منهم خطة خاصة بهم وبالمدارس التي يُشرفون عليها (البشر وآخرون، 2024).

المرحلة الثانية: نظام التفتيش في وزارة المعارف:

في عام 1373 للهجرة الموافق 1953 للميلاد وبعد انتشار التعليم الرسمي في البلاد وكثرة المدارس ورغبة من الحكومة في نشر التعليم بصورة أكبر في أوساط الشعب، تم إنشاء وزارة المعارف لتولِّي مسؤوليات مديرية المعارف العامة. وبعد تحول مديرية المعارف إلى وزارة المعارف أصبح أول وزير للمعارف الأمير فهد بن عبد العزيز، وذلك في عهد الملك سعود بن عبد العزيز، وقد أدركت وزارة المعارف أهمية التفتيش على المدارس ودوره في تحسين جودة المخرجات ومتابعة سير العمل، لذلك تم تقسيم التفتيش إلى قسمين هما: التفتيش الإداري،



والتفتيش الفني، وكان لكل قسم مُفتِّسوه الخاصون، وكان ذلك في عام 1376 للهجرة الموافق 1956 للميلاد، وكان التفتيش الإداري يختصُّ بالشؤون الإدارية للمدارس وما يحدث في المدارس من مخالفات إدارية ومشكلات نظامية، أمَّا التفتيش الفني فيختصُّ بالجانب الفني من التربية والتعليم، وذلك بإرشاد المعلمين وتوجيههم إلى أحسن الممارسات والأساليب التعليمية، وفي تلك المرحلة الزمنية بدأت وزارة التعليم بتجربة جديدة في مجال التفتيش، وهي تعيين مفتِّسٍ للأقسام ومفتِّسٍ للمواد الاختصاصية والمفتِّس العام، وفيما يلي ملخِّصٌ لدور كلِّ مفتِّسٍ منهم:

أولاً: مفتِّس الأقسام: وبدأت تجربة مفتِّس الأقسام في عام 1956 للميلاد، حين عيّنت وزارة المعارف عددًا من مفتِّسي الأقسام في كلِّ منطقة تعليمية بما يتناسب مع حجمها، وكانت مهمة مفتِّس القسم هي الإشراف الفني على المدارس، وكان يُطالب المشرف بزيارة المدرسة الواحدة ثلاث مرات في العام الدراسي الواحد، وتكون الزيارة الأولى للتوجيه، والثانية للوقوف على عمل المعلم وتقييمه، والثالثة لمعرفة أثر التوجيه على الطلاب. وفي عام 1379 للهجرة الموافق 1959 للميلاد حدّدت وزارة المعارف أعمال مفتِّس القسم في المنطقة بست وظائف هي: تقويم مجموعة مدرّسي كلِّ مادة دراسية على حدة، ومتابعة الأعمال الإدارية في المدارس، وفحص المستوى الدراسي لكلِّ فرقة واقتراح الوسائل اللازمة للنهوض بها، وعقد اجتماعات دورية لمديري المدارس المتقاربة لدراسة مشكلات التعليم المشتركة وتلّمس وسائل علاجها، والاتصال بمدير التعليم وإعلامه بالمشكلات التي يلزم حلّها، وكذلك إعطاء نماذج عملية في طُرُق التدريس والتنظيم في المدارس أثناء زيارة المفتِّس للمدارس.

ثانيًا: مفتِّس المواد الاختصاصية: في عام 1378 للهجرة الموافق 1958 للميلاد وحددت وزارة المعارف مهام محدّدة لمفتِّسي المواد الاختصاصيين، وقد كانوا مكلفين بالتفتيش في المراحل الدراسية ما بعد الابتدائية، وكان من ضمن المسؤوليات على عاتق هؤلاء المفتِّسين النقاط التالية: الاطلاع على نتائج اختبارات النقل والاختبارات العامة في الفرق المختلفة وإثباتها في التقارير، ودراسة أسباب غياب التلاميذ وتسربهم من المدارس واقتراح حلول لذلك، وتفقد الدوام الرسمي في المدارس وحصر أسماء الغائبين من معلّمي المادة الدراسية التي يُكلّف بها المفتِّس، وحصر احتياجات المدارس من الكُتب والأدوات والوسائل التعليمية والأجهزة والأثاث، وبحث أسباب ضعف مستوى الطلاب بالإضافة إلى متابعة النشاط المدرسي (البشر وآخرون، 2024).

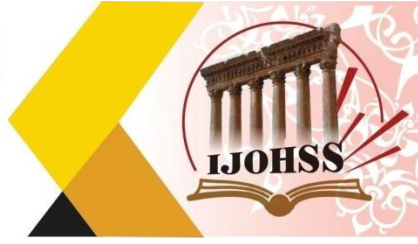
ثالثًا: المفتِّس العام: في عام 1378 للهجرة الموافق لعام 1959 م تقريبًا أسّست وزارة المعارف قسمًا للتفتيش العام، وأسندت مهمّة الإشراف عليه إلى إدارة التعليم الابتدائي، وحددت مهمّة المفتِّس العام بزيارة المناطق التعليمية للوقوف على أعمال مفتِّس القسم، وزيارة بعض المدارس لمعرفة أثر التفتيش فيها، وتفقد احتياجات المنطقة التعليمية فنيًا وإداريًا وكتابة تقرير عن ذلك.

المرحلة الثالثة: مرحلة التفتيش الفني:

في عام 1383 الهجري الموافق 1963 م تم تغيير مسمّى التفتيش العام بوزارة المعارف إلى مسمّى التفتيش الفني، وأوجدت جهة مختصّة سُمّيت بعمادة التفتيش الفني؛ لتُشرف على أعمال المفتِّسين، وقد ارتبط جميع مفتِّسي المواد في الوزارة بعمادة التفتيش بدلًا من ارتباطهم بأقسام التعليم العام، بينما ظلّ المفتِّسون في الأقسام الأخرى على حالهم، وقد افتتحت الوزارة في تلك السنة مكاتبين للتفتيش في منطقتي الرياض ومكة المكرمة، وبعدها بعام افتتحت ثلاثة مكاتب تفتيش في كلِّ من جدّة والطائف والشرقية، وفي عام 1965 م تم تأسيس ثلاثة مكاتب للتفتيش في كلِّ من المدينة المنورة والقصيم وأبها، وفي العام الدراسي 1386/ 1387 هـ الموافق عام 1966 م صدر تعميم من وزارة المعارف بأن تشمل مكاتب التفتيش جميع إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجيه التربوي:

وفقًا لوزارة المعارف (2003) فقد تبين من خلال الدراسات ظهور جفاء بين المفتِّس والمعلّم؛ لما تضمّنه التفتيش من معاني المباغثة والبحث عن الأخطاء، ونهوضًا بالإشراف صدرت تعليمات في عام 1387 الهجري الموافق 1967 للميلاد تتضمن تغيير مسمّى المفتِّس الفني ليكون مسمّاه الموجّه التربوي، كما تضمّنت التعليمات أهمية تقوية العلاقات بين الموجّه والمعلّم، وكذلك أهمية تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها الموجّه التربوي، بالإضافة إلى دراسة المناهج والكتب الدراسية، والإسهام في أعمال الاختبارات. وبحلول عام 1396 الهجري الموافق 1976 للميلاد انتظم العمل بصورة كبيرة في وزارة المعارف، وتطوّر التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم وضع معايير لاختيار الموجّه التربوي، ومن ضمن الشروط حصول الموجّه التربوي



على الشهادة الجامعية وخبرة تربوية وتخصصية بالإضافة إلى قدرة المرشّح لوظيفة الموجه التربوي على تقويم أثر العملية التربوية والابتكار والتجديد، وفي الشهر السادس من العام الهجري 1401 الموافق 1981 للميلاد تم إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي أطلق عليها (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب) وربط الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب بالوكيل المساعد لشؤون المعلمين، ونُقل الموجهون التربويون بقطاعات التعليم في وزارة المعارف إلى الإدارة الجديدة.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإشراف التربوي:

في عام 1416 للهجرة الموافق 1996 للميلاد صدر قرار وزاري بتغيير مسمى التوجيه التربوي ليصبح المسمى الجديد الإشراف التربوي، وقد كان الانتقال لنظام الإشراف التربوي ناتجاً عن إدراك مسؤولي وزارة المعارف لسلبات التوجيه التربوي المتمثل في إحساس المعلم بتعامل الموجه التربوي عليه، فضلاً عن بعض ممارسات التوجيه التي تحدت من نشاطات المعلمين وإبداعاتهم، واقتصار التوجيه على المعلم، وإهمال أطراف العملية التعليمية الأخرى مثل التلاميذ والوسائل التعليمية والمناهج والبيئة التعليمية، واستمرت هذه المرحلة حتى جاء تطوير الإشراف في ضوء تمكين المدارس.

المبحث الثالث:

واقع الإشراف في المدارس في ضوء النموذج الإشرافي الجديد:

يشهد قطاع التعليم تطوراً مستمراً، مما يفرض على الأنظمة الإشرافية إعادة النظر في أدوارها وأساليبها لضمان مواكبة احتياجات الميدان التربوي الحديث.

تتطور فلسفة الإشراف في الأدب التربوي باستمرار، متأثرةً بطبيعة الأنظمة التعليمية وخصائصها، بالإضافة إلى التوجهات التي تحدد دور العملية الإشرافية في التعليم، وقد أدى ذلك إلى ظهور اتجاهات متعددة ونماذج متنوعة في تنفيذ العمليات الإشرافية، وبناءً على هذه الاتجاهات والنماذج، تم تقديم تعريفات متعددة للإشراف التربوي، والتي تتفق في مجملها على أنه عملية أو مجموعة من العمليات المستمرة والهادفة لتحسين وتطوير عمليات التعليم والتعلم وجودة مخرجاتها، فيعد الإشراف التربوي ركيزة أساسية لتطوير العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين في المدارس.

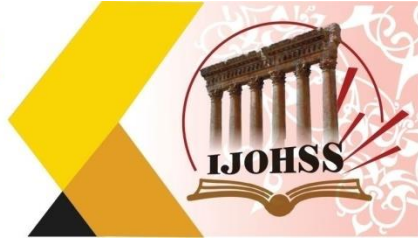
ومع تطور أساليب التعليم وتغير متطلبات العصر، برزت الحاجة إلى تبني نماذج إشرافية جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية التي تركز على التفتيش والنفذ، نحو نماذج تدعم التعلم المستمر، والتطوير المهني، وبناء العلاقات الإيجابية بين المشرف والمعلم. والعمل التعاوني والشاركة في التطوير، مما يجعل الإشراف عملية داعمة ومحفزة للابتكار بدلاً من كونه مجرد رقابة أو تقييم جامد. إن النموذج الإشرافي الجديد يركز على التمكين والدعم والتطوير المستمر. أصبح الإشراف التربوي أداة فاعلة لتحسين العملية التعليمية، حيث يتحول المشرف إلى شريك في رحلة تطوير المعلم، ما يعزز من فعالية المدارس وجودة التعليم بشكل عام.

يسعى النموذج الإشرافي في نسخته المطورة (الإصدار الثاني 1446هـ) إلى تمكين منظومة المدرسة من تنفيذ العمليات الإشرافية ضمن السياق المناسب، مع التركيز على تحسين الأداء التعليمي في المجالات الأساسية وتطويره، مثل جودة التدريس، وجودة نواتج التعلم، وجودة الأنشطة المدرسية، وجودة التوجيه الطلابي، وجودة التطوير المهني المستمر.

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق تكامل بين جميع العمليات الفنية التعليمية والإدارية والإشرافية داخل المدرسة، كما يتضمن النموذج الإشرافي، في إطار تمكين المدرسة، آلية لتقديم خدمات دعم التميز المدرسي، حيث يتم تصنيف المدارس إلى فئتين بناءً على أدائها التعليمي ويتضح بالآتي:

- مدارس ذات أداء تعليمي منخفض: تقوم بتنفيذ عملياتها الإشرافية بشكل ذاتي، وفي الوقت نفسه تستفيد من خدمات دعم التميز المدرسي في بعض مجالات عمليات الإشراف.
- مدارس ذات أداء تعليمي متميز: تنفذ عملياتها الإشرافية بشكل ذاتي، ولديها القدرة على طلب خدمات دعم التميز المدرسي عند الحاجة.

يركز النموذج الإشرافي في إطار تمكين المدرسة على أهمية تكامل تنفيذ العمليات الإشرافية مع عمليات التعليم والتعلم والإدارة داخل المدرسة، كما يسعى إلى بناء ثقافة العمل المنظم المستدام بين منسوبي المدرسة، وتحملهم المسؤولية الكاملة عن الأداء التعليمي.



أهمية تمكين المدرسة:

تكمُن أهمية التمكين المدرسي في رفع كفاءة أداء العاملين، بحيث تجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات أفضل ويكونوا أكثر إبداعاً في حل المشكلات التي تواجههم، وتجعلهم أكثر استعداداً للقيام بالمبادرات الإبداعية (العتيبي، 2017)

ويتضح تأثير تمكين المدرسة على فعالية المدرسة في مواكبة أهدافها مع الأهداف التعليمية العامة، مما يضمن اتباع نهج دقيق ومتماسك لتحسين المدرسة، كما أنه يعزز على خلق ثقافة إيجابية للمدرسة حيث أن مديرو المدارس يمتلكون السلطة لتشكيل ثقافة المدرسة وتعزيز بيئة داعمة وشاملة تتناسب مع المجتمع المحلي ويشعر المعلمون والطلاب وأولياء الأمور بالتقدير والدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، مما يساهم في مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي وتحسين الإنجاز الأكاديمي مما يعود بالنفع على نتائج تعلم الطلاب (Kilag et al,2023).

وبالنسبة لأهمية تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة يتمثل في المساعدة على تطوير نمط قيادي يوفر التعليم والتنمية الشاملة للطلاب ويمكن تطوير مهارات القيادة والابتكار والاستدامة، حيث يركز النموذج الإشرافي الجديد على عمل المشرفين التربويين مع المدرسة على تحليل أدائها وتحديد احتياجاتها اللازمة بناءً على تشخيص الواقع من خلال نتائج التقييم الذاتي الصادر من المركز الوطني للتقويم والتميز المدرسي، كذلك تقوم بتقديم الدعم لعمليات التطوير والتحسين (المحيا وآخرون، 2024)

المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة:

المبادئ التوجيهية للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة يقصد بها الأسس والأطر التي تهدف إلى تعزيز دور المدرسة ككيان مستقل ومتكامل لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

ومن هذه المبادئ كما ذُكرت في النموذج الإشرافي الجديد (الإصدار الأول):

1. المدرسة تقوم بكل الممارسات وتعمل على تحسينها وفقاً للنتائج.
2. تمكين المدرسة يتطلب تكامل الممارسات (التعليمية والإشراف والإدارية) ضمن سياق واقعي داخل المدرسة.
3. تمكين المدرسة من تطوير قدراتها الإشرافية لتقويم ذاتها، وتطوير أدائها بالتعاون بين منسوبيها.
4. لدى المدرسة الصلاحيات كاملة لإدارة عمليات التعليم والتعلم وتحسينها، مما يدعم مبادئ الحوكمة والمحاسبة على النتائج.
5. المدرسة قادرة على تنظيم المعرفة وتوظيفها لتصبح منطوية في حل مشكلاتها وتحسين أدائها.
6. التركيز والاستدامة ودعم الالتزام وتحفيز منظومة المدرسة على المشاركة الفاعلة في التطوير والتحسين واتخاذ القرارات.

7. تصنيف المدارس ومعايير التقويم المدرسي ومؤشراته موجهات أساسية للممارسات الإشرافية داخل المدرسة.
 8. تقديم خدمات دعم التميز المدرسي مبني على البيانات والنتائج للأداء المدرسي.
- في النموذج الإشرافي الجديد (الإصدار الأول) و(الإصدار الثاني) اتفقا في المبادئ، وتم إضافة مبدئين في الإصدار الثاني وهما:

1. تستفيد المدارس الأهلية أو العالمية من خدمات دعم التميز المدرسي بناءً على طلبها.
2. يشمل النموذج مدارس التعليم العام والمعاهد والطفولة المبكرة وتنمية قدرات الطلاب.

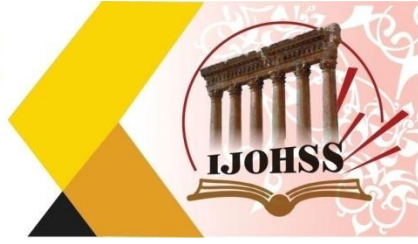
المجالات الإشرافية في النموذج الإشرافي:

في النموذج الإشرافي الإصدار الأول كانت المجالات الإشرافية تركز على:

1. الإدارة المدرسية
2. التعليم والتعلم
3. نواتج التعلم
4. البيئة المدرسية

أما في (الإصدار الثاني)

نصت على أن تعمل المدرسة على التخطيط والتنفيذ الفعال لعمليات الإشراف بما يتماشى مع دليل التعليم العام الذي يحدد الأهداف والمهام، إلى جانب الالتزام بوثيقة المعايير المهنية للمعلمين التي تعرّف أدوارهم المختلفة وفق



تصنيفهم (ممارس، متقدم، خبير). كما تركز جهودها على التحسين والتطوير المهني المستمر وتعزيز الأداء في المجالات الإشرافية الأساسية، وتشمل:

- التدريس.
- نواتج التعلم.
- الأنشطة المدرسية.
- التوجيه الطلابي.

النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة يركز على جعل المدرسة بيئة تعليمية متمكنة وقادرة على الابتكار واتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها التعليمية والتربوية باستقلالية وفعالية.

الدراسات السابقة حول نموذج الاشراف التربوي في ضوء تمكين المدارس:

دراسة العتيبي (2017) بعنوان "واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، والكشف عن معوقات التمكين الإداري وكذلك تقديم مقترحات لتطوير التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية الأهلية حيث بلغ عددهم (106) مديرة وجميع مشرفات الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (51) مشرفة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض جاءت مرتفعة، وكذلك بالنسبة لمعوقات التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض جاءت مرتفعة.

دراسة قدوري (2019) بعنوان "أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة [تجديد وتمكين]" هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح للإشراف التربوي الداعم في تمكين المدارس ولتطوير العملية التعليمية من خلال تحديد الأدوار التربوية والتكاملية لكل من المدرسة والإشراف التربوي في ضوء النموذج، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بدراسة واقع الإشراف التربوي الحالي ومدى مناسبته في ضوء تمكين المدارس، والتي أظهرت أنه لا بد من تجديد وتطوير الإشراف التربوي ليتناسب مع عمليات التحسين والتمكين للمدارس، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية تفعيل الإشراف الداعم لتمكين المدرسة وتطوير عملياتها التعليمية، وكذلك الاستفادة من أدوات وبرامج التدريب اللازمة لتطبيق الأنموذج.

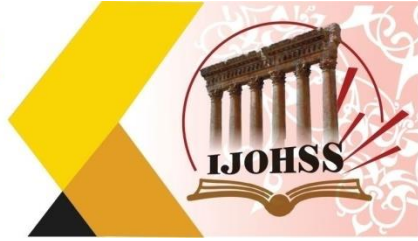
دراسة البقمي (2020) بعنوان "درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (37) جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم مشرفة، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري من حيث تفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لدرجة ممارسة التمكين الإداري من حيث العمل الجماعي والسلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة المحيا وآخرون (2024) بعنوان "واقع تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، وطبقت على (173) مديرة مدرسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن معايير تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، وأيضاً أن معوقات تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.

مقارنة بين الإصدار الأول والإصدار الثاني للنموذج الإشرافي الجديد

- ما الفرق بين الإصدار الأول والثاني للنموذج الإشرافي الجديد:

الجانب	النموذج الإشرافي الجديد (الإصدار الأول)	النموذج الإشرافي الجديد (الإصدار الثاني)
الهدف الرئيسي	تمكين المدرسة في جميع جوانب العملية التعليمية	
التركيز	بداية التحول نحو تمكين المدرسة، التركيز	تعزيز مفهوم تمكين المدرسة بشكل أكبر، التركيز على



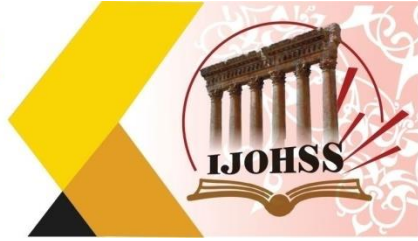
على بعض الجوانب الإشرافية.	جميع جوانب العملية التعليمية.	
دور المشرف	بدأ التحول من مشرف إلى مستشار ويعمل ضمن فرق إشرافية يتم توزيع هذه الفرق من قبل مكتب التعليم، ولكن الدور لم يكن واضحاً بشكل كافٍ في جميع الجوانب.	فرق مساندة لمدارس التهيئة والانطلاق ودورها أكثر وضوحاً كمستشارة ومرشدة، مع التركيز على مجالات محددة (التوجيه الطلابي- الأنشطة المدرسية- نواتج التعلم- أساليب التدريس) وبناء القدرات وتطوير الممارسات. وفرق داعمة لمدارس التقدم والتميز.
الشمولية	تغطية جوانب محددة من العملية التعليمية.	تغطية شاملة لكافة جوانب العملية التعليمية، من التدريس إلى القيادة المدرسية.
مشاركة المدرسة	بدأت المدرسة في المشاركة في عملية التطوير، ولكن بشكل محدود.	مشاركة أكبر للمدرسة في تحديد احتياجاتها وتخطيط برامج التطوير.
الاعتماد على البيانات	بدأ الاستفادة من البيانات، ولكن بشكل محدود.	اعتماد أكبر على البيانات لتحليل الأداء واتخاذ القرارات.
التطوير المهني	بدأ التركيز على تطوير المعلمين، ولكن بشكل جزئي.	تطوير شامل للكوادر التعليمية، مع التركيز على بناء القدرات المهنية.
الربط برؤية المملكة 2030	بدأ الربط برؤية المملكة، ولكن بشكل عام.	ربط مباشر بأهداف رؤية المملكة 2030 وبرنامج تطوير القدرات البشرية.

الإصدار الثاني من النموذج الإشرافي الجديد يمثل تطوراً كبيراً مقارنة بالإصدار الأول. فهو يركز بشكل أكبر على تمكين المدرسة، ويشمل رؤية أكثر شمولية للعملية التعليمية، ويقوي دور المشرف التربوي كمستشار متنبئ وباني للقدرات. كما أنه يربط بشكل مباشر بأهداف رؤية المملكة 2030. الهدف الرئيسي من هذه التطويرات هو:

- تحسين جودة التعليم: من خلال تمكين المدارس من تحديد احتياجاتها وتطوير حلول مبتكرة.
 - رفع كفاءة النظام التعليمي: من خلال التركيز على بناء القدرات وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف.
 - تحقيق رؤية المملكة 2030: من خلال المساهمة في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بالتعليم.
- إن واقع الإشراف التربوي في ضوء هذا النموذج يُبرز أهمية التحول من دور المشرف كسلطة رقابية إلى دور الشريك والداعم، مما يساهم في رفع كفاءة المعلمين وتحقيق أهداف التعليم المنشودة.

تحديات النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس

- حددت أهم التحديات في النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس (2023):
1. تركيز النموذج الإشرافي الحالي على متابعة امتثال المدارس للتوجيهات التي ترد من جهات أعلى.
 2. زيارات إشرافية فردية (تصل ثلاثين مشرفاً أسبوعياً للمدرسة الواحدة) دون وجود هدف مشترك بين المشرفين أنفسهم من جهة والمشرفين مع المدرسة ومنسوبيها من جهة أخرى.
 3. محدودية تركيز الإشراف التربوي على دعم المدارس في عمليات التعليم والتعلم وأثرها في خدمات مساندة غير مرتبطة بالشأن التعليمي.
 4. عدم وجود نماذج للمدارس معتمده يمكن من خلالها توجيه الدعم بحسب حالة المدرسة.
 5. عدم وضوح الدور الإشرافي ووضع آلية يعمل في ضوءها المشرفين، مما جعل العملية تخضع لاجتهادات فردية.
 6. الحاجة إلى التدريب والتوجيه عن بعد لتقديم التطوير المهني المستمر للمعلمين، بغض النظر عن القيود الجغرافية.
 7. نقص البرامج التدريبية والتطوير المهني الشاملة للمشرفين التربويين - التي تركز على التدريب والتوجيه ومهارات القيادة لضمان تزويد المشرفين بالأدوات اللازمة لدعم المدارس بشكل فعال.
 8. عدم مناسبة الارتباط التنظيمي الحالي بين الإدارة العامة للإشراف التربوي وإدارات وأقسام الإشراف التربوي في إدارات التعليم، مما سبب ترهل إداري وضعف في الدعم المقدم للمدارس.



التوصيات:

- تطوير مهارات وامكانيات المشرفين التربويين تجعلهم قادرين وتنفيذ استراتيجيات الاشراف التربوي تتماشى مع احتياجات المدارس في السعودية في ظل ورؤية المملكة 2030.
 - القيام بدراسة مقارنة بين النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس في السعودية ونماذج إشرافية مماثلة في دول أخرى متطورة لمعرفة نقاط القوة والضعف وإمكانية الاستفادة من التجارب الدولية.
 - إجراء دراسات ارتباطية حول مدى تأثير النموذج الإشرافي الجديد على تحسين مخرجات التعليم في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية.
- القيام بدراسات نوعية تعتمد على المقابلات لسؤال المشرفين ومديري المدارس حول انطباعاتهم وتقييمهم للنموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدارس.

المراجع

1. أبو عزام، محمد خالد. (2020). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (ط1). دار زهدي للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم، نوري سليمان عمرو. (2023). الإشراف التربوي ودوره في تحسين العملية التعليمية. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، ع 11، 25-42.
3. البشر، س، أ. وعلي، أ، أ. ويدراوغو، س.، العريفي، ع، الزهراني، ن، ال خالص، م. (2024). الإشراف التربوي وتطوره في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حتى عام 2019م. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (105)، 179-195.
4. البقمي، مريم شارع. (٢٠٢٠). درجة ممارسة التمكين الإداري للمشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي في مدينة الرياض. *مجلة كلية التربية*، ٣٦ (٦)، ٢١٣-٢٤٥.
5. السعودية، كلية الشرق العربي للدراسات العليا. قسم الإدارة والإشراف التربوي. (2021). سبل تذليل معوقات الاشراف التربوي لتحجود العملية التعليمية. *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، ع25، 196.
6. السلطان، محمد. (1999). التعليم في عهد الملك عبد العزيز. دار الملك عبد العزيز، الرياض.
7. العتيبي، جيهار بنت صالح والعتيبي، منال بنت مزيد واليحيى، نورة بنت يوسف والخليوي، لينا بنت سليمان. (2024). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر 8(36) يناير، 159 - 182.
8. العتيبي، غلباء بنت فيصل بن حدجان. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة التربية*، ٢ (١٧٣)، ٧٠٠-٦٢٨.
9. القرني، سويد علي سعد. (2020). متطلبات التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمحافظة بيشة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030. ع4، 223-252.
10. القحطاني، عبد الهادي ناصر عبد الهادي. (2020). تطوير معايير اختيار المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030 م. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع13، 125-149.
11. فدوري، هنيذة نزيه عبدالحفيظ. (٢٠١٩). أنموذج مقترح للإشراف التربوي في ضوء التوجه نحو تمكين المدرسة [تجديد وتمكين]. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (١٤)، ١٠٥-١٢٦.
12. المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي. (1437). المعايير المهنية للمشرفين التربويين. إدارة الاختبارات المهنية
13. المحيا، أمل عبد الله، والقحطاني، الخزامي هيف، والمطيري، عائشة سعد. (٢٠٢٤). واقع تطبيق النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة من وجهة نظر المديرات في مدينة الرياض. *المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ٨ (٣١)، ٣٤٧-٣٨٤.
14. وزارة التعليم. (1437). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي الإصدار الأول.
15. وزارة المعارف. (1419). دليل المشرف التربوي، الطبعة الأولى.
16. وزارة المعارف. (2003). موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية في مائة عام. الطبعة الثانية. مطابع الوزارة.

17. Kilag, O. K., Tokong, C., Enriquez, B., Deiparine, J., Purisima, R., & Zamora, M. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 1(1), 127-140.