DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

# الإشراف التربوي وتطوُّره في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حتى عام 2019م

**د. سعود غسان أحمد البشر- قسم الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**
**أ. أيوب واعلي- طالب دراسات عليا في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**
**أ. سياكا ويدراوغو- طالب دراسات عليا في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**
**أ. عبدالعزيز سعد العريفي- طالب دراسات عليا في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**
**أ. محمد علي أبوالقرون الزهراني- طالب دراسات عليا في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**
**أ.مهند فهد ال خالص- طالب دراسات عليا في الإدارة التربوية- جامعة الملك سعود**

## الملخص

يُساهم الإشراف التربوي الفاعل في تطوير العملية التعليمية وتحسين الممارسات التدريسية؛ مما ينعكس على جودة التعليم بشكل عام، وتهدف الدراسة الحالية إلى تعرُّف مفاهيم الإشراف التربوي وأنواعه وأنماطه، كما يسعى البحث إلى تعرُّف معوِّقات الإشراف التربوي، وتهدف الدراسة الحالية كذلك لاكتشاف مراحل تطوُّر الإشراف التربوي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منذ بداياته وحتى عام 2019م، ومن ضمن أهداف هذا البحث تعرُّف التنظيم الإداري وأهداف وخصائص الإشراف التربوي في السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي والتاريخي؛ للتوصُّل إلى إجابات عن أسئلة الدراسة. ومن أبرز نتائج الدراسة: التباين في مفاهيم الإشراف التربوي وأهدافه وممارساته، كما كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوِّقات التي تُؤثِّر في عمل المشرف التربوي في الدول العربية، منها: تحديات تنظيمية وإدارية وثقافية واجتماعية ومالية، وقد وجدت نتائج الدراسة أن الإشراف التربوي في النظام التعليمي السعودي مرَّ بخمس مراحل تاريخية، وهي: مرحلة التفتيش في مديرية المعارف العامة، ومرحلة التفتيش في وزارة المعارف، ومرحلة التفتيش الفني في وزارة المعارف، ثم مرحلة التوجيه التربوي، والمرحلة الحالية هي مرحلة الإشراف التربوي. وتعرض النتائج أيضًا الكثير من التفاصيل حول التنظيم الإداري وخصائص وأهداف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الإشراف التربوي، وزارة التعليم، تاريخ التعليم، التعليم في السعودية، المشرف التربوي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

# Educational Supervision and Its Development in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia until 2019

**Dr. Saud G. Albeshir- King Saud University**
**Abdulaziz Saad Alarifi- Graduate student - King Saud University**
**Ayoub Waali-Graduate student - King Saud University**
**Mohamed Ali Alzahrani- Graduate student - King Saud University**
**Muhannad Fahad Alkhalis- Graduate student - King Saud University**
**Siaka Ouedraogo- Graduate student - King Saud University**

## ABSTRACT

Effective educational supervision is crucial in improving the educational process and enhancing teaching practices, which ultimately leads to a better quality of education. This study aims to identify modern concepts, types, and patterns of educational supervision. Additionally, the research aims to identify the obstacles that hinder effective educational supervision. The study also delves into the development of educational supervision in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia from its inception until 2019. To answer the questions of the study, a documentary and historical approach was used. The study found differences in the concepts, goals, and practices of educational supervision. Furthermore, the research uncovered the existence of several challenges that affect the work of educational supervisors, including organizational, administrative, cultural, social, and financial obstacles. The study concludes that educational supervision in the Saudi educational system has gone through five historical stages.

**Keywords:** educational supervision, Ministry of Education, history of education, education in Saudi Arabia, educational supervisor.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

**المقدمة:**

يُمثل الإشراف التربوي عنصرًا هامًّا في النظم التعليمية الحديثة؛ نظرًا لِما للإشراف التربوي من انعكاسات إيجابية على أداء المعلِّمين، وهو ما يُسهم في تحسين التحصيل العلمي للطلاب، وقد مرَّ الإشراف التربوي بشكل عام بثلاثة مراحل هي: المرحلة الأولى: مرحلة التفتيش، والمرحلة الثانية: هي مرحلة التوجيه والإرشاد، والمرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف التربوي (خفاجي وآخرون، 2022: جيتو، 2019). وقد أشارت المصادر التاريخية إلى بعض الأحداث في المدارس الإسلامية القديمة، يمكن تصنيفها كدليل على وجود الإشراف التربوي في صورته القديمة، أو ما كان يُسمَّى التفتيش، وينقل الخطيب (2011) قصة حدثت في عام 721 هجريًّا الموافق 1321 للميلاد، عندما تم فصل أحد المدرِّسين من التدريس في مصر، كتفعيل لممارسة التفتيش على المدارس التي كانت في صورتها القديمة. وتلعب العوامل السياسية والدينية دورًا بارزًا في تشكيل فلسفة الإشراف وأهدافه وممارساته خلال الحُقَب التاريخية الماضية، وحتى نهاية عصر النهضة الأوربية البابطين (2009 ).

ويُضيف (Sullivan, S., & Glanz, 2013) أن مصطلح (Supervision) أو مصطلح الإشراف له أصول لاتينية في العصور الوسطى في أوربا، وقد تم تعريفه في الأصل على أنه: عملية الاطلاع على النصوص المنسوخة من أجل البحث عن الأخطاء أو الاختلافات عن النصِّ الأصلي، ثم تطوَّر المصطلح واستُخدِم في المجالات الإدارية، وأصبح من وظائف الإدارة. ويُشير البابطين (2004) إلى أن نشأة الإشراف التربوي بصورته الحديثة تعود إلى عام 1654 للميلاد، عندما قام المستوطنون الأوربيون في ولاية ماساتشوستس الأمريكية بإصدار قانون يُعطي الحقَّ لأولياء الأمور ومُراقبين من كلية هارفارد -والتي أصبحت من جامعات النخبة اليوم- في الإشراف على تعيين المعلِّمين الجدد في مدارس الولاية، وفي عام 1709 صدر قانون في مدينة بوسطن في ولاية ماساتشوستس يسمح لأعضاء مجلس منتخب من المواطنين بزيارة المدارس؛ بغرض التفتيش على المعلِّمين وأساليب تدريسهم.

وقد حقَّقت المملكة العربية السعودية نهضة تعليمية شاملة بالرغم من حداثة التعليم النظامي فيها، حيث كان عدد المدارس النظامية محدودًا ويُعدُّ على الأصابع قبل إنشاء مديرية المعارف العامة، والتي هي نواة وزارة التعليم في عام 1926 الميلادي، وذلك في عهد الملك عبد العزيز رحمه الله، وقبل اكتمال توحيد مناطق الدولة وإطلاق اسم المملكة العربية السعودية على البلاد؛ مما يدلُّ على اهتمام الدولة بقطاع التعليم (وزارة التعليم، 2024). وقد مرَّ الإشراف التربوي في النظام التعليمي السعودي بمراحل تطوَّر من خلالها مُسمَّى مَن يقوم بالإشراف الخارجي على العمليات الإدارية والتعليمية في المدارس من مفتش إلى مفتش فني ثم موجه تربوي، وأخيرًا أُطلِق عليه المشرف التربوي. وبشكل عام يُمكن الاستنتاج أنه لم يكن للإشراف التربوي تنظيم إداري واضح الهيكل التنظيمي لمديرية المعارف العامة والتي كانت تتخذ من مكة المكرَّمة مركزًا لها، حيث كانت عملية الإشراف مهمَّة مقتصرة على مدير المدرسة، فمدير المدرسة كمُشرف مُقيم هو المسؤول الوحيد عن ما كان يُسمَّى التفتيش والتأكُّد من أن العمليات التعليمية في الفصول تجري بصورة جيدة، ويقوم برفع التقارير إلى مديرية المعارف عن أوضاع المدرسة. وفي نهاية العقد الرابع من القرن الميلادي المنصرم وتحديدًا في عام 1937 للميلاد تم استقطاب أوَّل مفتش -أو ما يُسمَّى اليوم بمشرف تربوي- في مديرية المعارف من المملكة المصرية، والتي أصبحت جمهورية مصر العربية في عام 1953م، ثم زاد عدد المفتشين في النظام التعليمي السعودي، خاصة مع توسُّع رقعة التعليم وانتشار المدارس النظامية في جميع أنحاء السعودية، وتحوُّل مديرية المعارف إلى وزارة المعارف في عام 1953م (وزارة المعارف، 2003). ومع تطوُّر التعليم وزيادة إدارة التعليم في المناطق ومكاتب التعليم، أصبح الإشراف التربوي عملًا منظمًا في النظام التعليمي السعودي، وفي عام 2002 تم دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات بوزارة المعارف لتكون جهة واحدة هي المسؤولة عن التعليم العام للذكور والإناث في السعودية. وتُوضِّح وزارة التعليم مصطلح المشرف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية في آخر منشوراتها عن الإشراف التربوي في عام 2024م وهو الإشراف التربوي في ضوء تمكين المدرسة: أن المشرف التربوي هو مُشرف تربوي في مكتب التعليم/ إدارة التعليم تُسند إليه أدوار الدعم والتحسين والتطوير لعدد محددٍ من المدارس، يتعامل مع مكوِّنات المدرسة مستشارًا؛ لتمكينها من القيام بمهامها وأدوارها تعليميًّا وفقًا لمتطلبات معايير التقويم المدرسي (ص: 5).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

**قضية الدراسة ومنهجيتها وأهدافها:**

أثبتت الدراسات العلمية أهمية الإشراف التربوي وأثره على تحسين أداء المعلم وزيادة دافعيته ومستوى رضاه الوظيفي؛ مما ينعكس على التحصيل العلمي للطلاب بشكل خاص وعلى جودة التعليم بشكل عام (البابطين، 2004). وتسعى هذه الدراسة إلى تعرُّف مفهوم الإشراف التربوي وأنواعه وأساليبه، كما تهدف الدراسة إلى معرفة تحديات الإشراف والمشرفين التربويين وفقًا للأدبيات العلمية المنشورة، كما تهدف هذه الورقة لدراسة تطوُّر قطاع الإشراف التربوي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية حتى نهاية عام 2019م، ومعرفة مهام وواجبات وخصائص المشرف التربوي في السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي؛ نظرًا لمناسبة هذا المنهج لأهداف البحث. ومن المبررات التي وضعها الباحثون لاختيار المدة الزمنية وتحديدها بعام 2019، أنه في بداية عام 2020م بدأت آثار جائحة كورونا في الظهور على السطح، حيث غيَّرت تلك الجائحة من أسلوب الحياة اليومية للبشر في أنحاء العالم بما فيها السعودية، والتي تعطَّلت فيها الدراسة التقليدية لمدة تقترب من العامين الدراسيين، وتبنَّت وزارة التعليم أسلوب التعليم عن بُعد من خلال منصة مدرستي وبعض المنصات الافتراضية المساندة لتدريس التلاميذ خلال أزمة كورونا، والتي لا زالت آثارها مستمرة في التعليم حول العالم، حيث ساهمت في فقدان تعليمي حادٍّ لكثير من الطلاب. وقد نجحت السعودية في الحد من الآثار السلبية لجائحة كورونا في التعليم؛ بسبب تطوُّر الأنظمة والتطبيقات التقنية والتكنولوجية في المملكة، والتي كانت على مستوى عالٍ جدًّا، وقد ساهمت تلك المرحلة في تطوُّر أساليب الإشراف التربوي، حيث تحوَّل إلى الإشراف الإلكتروني، وهي مرحلة تستحقُّ الدراسة والتوثيق بشكل مستقل، لذلك تم استثناؤها من هذا البحث. وبحسب علم الباحثين فإن هذه الدراسة هي الدراسة العلمية الأولى المنشورة في مجلة علمية محكمة والتي تُوثق تفاصيل من السيرة التاريخية للإشراف التربوي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منذ البداية وحتى عام 2019 للميلاد، ومن هذه النقطة تستمدُّ الدراسة أهميتها في تقليص الفجوة في المعلومات التاريخية عن هذا القطاع التعليمي الهام.

**أسئلة الدراسة:**

1. ما مفهوم الإشراف التربوي وأنواعه وأنماطه؟
2. ما معوِّقات الإشراف التربوي في الدول العربية؟
3. ما مراحل تطوُّر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية؟
4. ما مستويات الإشراف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية؟
5. ما أهداف وخصائص ومهام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- تعرُّف مفهوم الإشراف التربوي.
- معرفة أهداف الإشراف التربوي.
- تعرُّف أنواع الإشراف التربوي.
- معرفة أنماط الإشراف التربوي الحديثة.
- اكتشاف المعوِّقات الإدارية والمالية للإشراف التربوي.
- اكتشاف المعوِّقات التربوية المهنية والفنية للإشراف التربوي.
- تعرُّف المعوِّقات الشخصية والاجتماعية والبيئية للإشراف التربوي.
- اكتشاف مراحل تطوُّر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.
- معرفة مستويات الإشراف التربوي في وزارة التعليم في السعودية.
- تعرُّف أهداف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.
- تعرُّف خصائص المشرف التربوي في السعودية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

**النتائج**

**إجابة السؤال الأول: ما مفهوم الإشراف التربوي وأنواعه وأنماطه؟**

مفهوم الإشراف التربوي:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الإشراف التربوي في الأدبيات العربية، حيث يُعرف البابطين (2009) الإشراف التربوي بأنه: عملية فنية منظَّمة، تقوم على العلاقات الإنسانية بين أقطاب العملية التربوية، وتسعى إلى مساعدة المعلِّم في رفع مستوى نموِّه المهني والثقافي؛ لتحسين مستوى أدائه؛ من أجل تحقيق أهداف عملية التعليم والتعلُّم. كما عرَّف البستان وآخرون (2010 ) الإشراف التربوي بأنه: نشاط قيادي يهدف إلى تحسين العملية التربوية عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة للمعلِّمين؛ لتطوير أساليبهم التعليمية، وتوسيع آفاقهم ومعلوماتهم بصورة مستمرة. وتُعرف قيطة والزيان (2013) الإشراف التربوي على أنه: جميع الجهود المنظَّمة التي يبذلها المسؤولون لقيادة المعلِّمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًّا، وما يقومون به من نشاطات منظَّمة لتوجيه المعلِّمين وتشخيص نقاط الضعف والقوة، وإعداد البرامج لتنمية المعلِّمين مهنيًّا؛ رغبة في تمكينهم من النمو المهني والثقافي والسلوكي، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعلُّم والتعليم، ويزيد من الطاقات الإنتاجية. وتُعرف بدر (2014) الإشراف التربوي بأنه: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المدروسة التي يقوم بها تربويون مختصُّون؛ لمساعدة المعلِّمين على تنمية ذواتهم، وتحسين ممارساتهم التعليمية والتقويمية داخل غرفة الصف، وتذليل جميع الصعوبات التي تُواجههم؛ ليتمكَّنوا من تنفيذ المناهج المقرَّرة، وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة؛ بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك التلاميذ وطرُق تفكيرهم، فيُصبحوا قادرين على بناء مجتمعهم، والدفاع عن وطنهم. بينما يصف غنيم (2020) الإشراف التربوي بأنه: عملية قيادية تعاونية تُعنى بالعملية التربوية وتطوير جميع عناصرها التي تشمل المناهج والتعلُّم وبيئة التعلُّم والطلاب والمعلِّمين، ورفع مستوى جميع العناصر المذكورة، والحد من الصعوبات والمعوِّقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للوصول بالمستوى المطلوب. كما أوضح آل فطيح (2021) أن الإشراف التربوي هو: عملية إنسانية شورية قيادية شاملة وخدمة فنية، ترتقي بجوانب وعناصر العملية التعليمية التعلُّمية، وغايته تحسين وتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

**أهداف الإشراف التربوي:**

- رصد الواقع التربوي وتحليله، ومعرفة الظروف المحيطة به، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.
- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها.
- تطوير المنهج المدرسي بكلِّ ما يشمله من الخبرات التي يمرُّ بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء كان ذلك داخل المدرسة أم خارجها.
- التعريف بالطرُق التربوية الجديدة والاتجاهات الحديثة في المناهج الدراسية والوسائل التعليمية وطرُق التدريس والتقييم.
- تطوير النمو المهني للمعلِّمين، وتحسين مستوى أدائهم وطرُق تدريسهم.
- تحسين المناخ التعليمي للنظام الإشرافي والعاملين فيه؛ لمساعدة المعلِّمين على تفهُّم أهداف المدرسة بصفة عامة وأهداف المقرَّرات التي يقومون بتدريسها (البابطين، 2004).

**أنواع الإشراف التربوي وأنماطه:**

للإشراف التربوي أربعة أنواع:

- الإشراف التصحيحي: ويهتمُّ هذا النوع من الإشراف التربوي بإصلاح أخطاء المعلِّم التي قد يقع فيها أثناء أدائه لعمله، لكن يجب أن يُؤخذ في الاعتبار عدم المساس بكرامة المعلِّم أو التشكيك في قُدراته وإمكانياته.

- الإشراف الوقائي: ويسعى المشرف التربوي في هذا النوع من الإشراف إلى منع وقوع المعلِّم في الخطأ من خلال توقُّعه للأخطاء قبل وقوعها لتلافيها، فالمشرف التربوي الفاعل لديه القُدرة على أن يتنبَّأ بالأخطاء التي قد يقع بها المعلِّمون نتيجة الخبرة العملية في التدريس والإشراف.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- الإشراف البنائي: وتُمثِّل هذه المرحلة الثانية من الإشراف التصحيحي، حيث يتجاوز المعلِّم مرحلة تصحيح الأخطاء إلى مرحلة البناء وإحلال الممارسات السليمة مكان الممارسات غير الناجحة للمعلِّم أثناء التدريس، ويُشجِّع الإشراف البنائي النمو المهني للمعلِّمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بين المعلِّمين؛ مما ينعكس إيجابًا على الطلاب.
- الإشراف الإبداعي: يُؤكد هذا النوع من الإشراف على أن يقوم المعلِّمون بتحقيق أكبر قدر ممكن من النمو المهني الذي يعتمد على التجديد والابتكار (الأبيض والرويلي، 1437- عبد الهادي ، 2002).

**أنماط الإشراف التربوي:**

يُوجد عدد من أنماط الإشراف التربوي الحديثة، منها:

1- الإشراف العلاجي أو الإكلينيكي: وهو أسلوب إشرافي يهدف إلى تحسين سلوك المعلِّمين الصفي وممارساتهم التعليمية، عن طريق تسجيل الموقف التعليمي بشكل كامل، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه؛ بهدف تعلُّم التلاميذ. وقد ذكرت دراسة (المطارنة والخوالدة، 2018) أنَّه من المبرِّرات التي دفعت المشرفين التربويين إلى استخدام الإشراف العلاجي وجود ثغرات في التكوين الأساسي للمدرِّسين، وضعف الأداء التعليمي لدى المدرِّسين الجدد. وللإشراف العلاجي مميزات كثيرة أبرزها: بناء علاقة مهنية قائمة على الثقة بين المعلِّم والمشرف، وكذلك هي عملية تشاركية بين الطرفين: المشرف والمعلِّم.

2- الإشراف بالأهداف: يُعدُّ الإشراف بالأهداف من الأنماط الحديثة في مجال الإشراف التربوي، وهو مجموعة من الأهداف المسبقة التي يتفق على تحقيقها المشرف التربوي والمعلِّم، وتكون الأهداف ذكية؛ أي: أن تكون الأهداف واضحة ومحدَّدة، وقابلة للتحقُّق والقياس في حيز زمني معين.

3- الإشراف التطوُّري: ويهتمُّ هذا النمط الإشرافي بالمستويات التطوُّرية للمعلِّمين، ويهتمُّ أيضًا بالفروق الفردية بين المعلِّمين. وينقل (الأبيض والرويلي، 1437) أن الإشراف التطوُّري يعتمد على الدراسات النفسية لنظريات عديدة من تطوُّر الناضجين، وتطوُّر المعلِّم، ويُشجع الإشرف التطويري على اختيار طريقة تسمح بأكبر قدر ممكن للتطوُّر الأدائي لكلِّ معلِّم. وهناك ثلاثة أساليب إشرافية للإشراف التطوُّري، وضعها مبتكر الإشراف التطوُّري جليكمان، وهي: الأسلوب المباشر، والأسلوب التشاركي، والأسلوب غير المباشر (البابطين، 2004).

إجابة السؤال الثاني: ما معوِّقات الإشراف التربوي في الدول العربية؟

**المعوِّقات التي تُواجه عملية الإشراف التربوي :**

أجرى البابطين (2012) دراسة تهدف إلى تعرُّف المعوِّقات الإدارية والفنية والشخصية والاجتماعية والمادية التي تحدُّ من فاعلية العمل الإشرافي للمُشرفين التربويين بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمَّم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة. وقد تكوَّنت عينة الدراسة من 399 مشرفًا تربويًّا يعملون في مدينة الرياض، ووجد الباحث أن أكبر المعوِّقات التي تُعيق فاعلية العمل الإشرافي هي المعوِّقات المادية ثم الإدارية ثم تأتي بقية المعوِّقات بعد ذلك.

قامت المشعل (2019) بدراسة هدفت إلى تعرُّف المشكلات والصعوبات التي تُواجه تطبيق الأساليب الإشرافية بكفاءة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وصمَّمت استبانة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة. وقد بلغت عينة الدراسة 100 مشرفة تربوية من مناطق مختلفة من السعودية، وتوصَّلت الدراسة الكمية إلى أن أكثر المشكلات حدَّة والتي تُعيق تطبيق أساليب الإشراف التربوي في ميدان التعليم في المملكة العربية السعودية هي: مشكلة زيادة نصاب المشرف التربوي من المعلِّمين الذين يُشرف عليهم، كما اكتشفت الدراسة أن كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين تُؤثر في أعمالهم الفنية سلبيًّا.

كما قام حسن (2020) بدراسة هدفت إلى تحديد أهمِّ المعوِّقات التي تُواجه الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين، وقد بلغت عينة الدراسة (88) مشرفًا تربويًّا في إحدى المدن العراقية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وصمَّم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن المعوِّقات المادية هي أكبر معوِّق للعمل الإشرافي، ويليها المعوِّق الفني.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

كما أجرت غنيم (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن المعوِّقات الإشرافية الإدارية والفنية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الأردن، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وصمَّمت استبانة لجمع المعلومات المطلوبة للدراسة. وقد تكوَّنت عينة الدراسة من 75 مشرفًا ومشرفة تربوية، كما شملت الاستبانة محورين أساسيين: محور المعوِّقات الإدارية، ومحور المعوِّقات الفنية، وقد حلَّت المعوِّقات الإدارية في المرتبة الأولى، والمعوِّقات الفنية في المرتبة الثانية. وقد وجدت الباحثة الكثير من المعوِّقات الإدارية ذات الدرجة المرتفعة، وهي: تقلُّص صلاحيات المشرف التربوي فيما يتعلَّق بانتقال المعلِّمين وتقييمهم الوظيفي، وعدم منح الصلاحيات الكافية للمشرف التربوي لاتخاذ القرارات، وعدم مشاركة المشرفين التربويين مع مُديري المدارس في إعداد الخطط التطويرية لمدارسه، وكثرة الأعباء الوظيفية والأعمال الإدارية للمشرفين، وكان من المعوِّقات الشائعة والمؤثِّرة بدرجة عالية أيضًا: المشكلات المالية، وضعف العلاقة بين المشرف ومدير المدرسة، كما وجدت الدراسة عددًا من المعوِّقات الفنية للمشرفين ذات نسب بدرجة مرتفعة، من أبرزها: عدم اهتمام المعلِّم بتوجيهات المشرف التربوي وإرشاداته، وعدم إعطاء المشرف الحرية في تحديد الحاجات التربوية للمعلِّمين وتلبيتها، وانعدام مشاركة المشرف التربوي في الدراسات والبحوث الموجَّهة نحو تحسين العمل، وضعف ملاءمة التقارير الإشرافية لمتطلَّبات العمل الإشرافي في التخصُّصات المختلفة، وعدم قدرة بعض المشرفين التربويين على إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.

قام ذياب (2021) بدراسة هدفت إلى تعرُّف أهمِّ معوِّقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في مدينة الزاوية في ليبيا. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّنت عينة الدراسة من 119 مشرفًا تربويًّا يعملون في مدينة الزاوية، وقد تكوَّنت أداة الدراسة من خمسة أبعاد للمعوِّقات هي: المعوِّقات الذاتية، والمعوِّقات الإنسانية، والمعوِّقات الإدارية، والمعوِّقات المهنية، والمعوِّقات التربوية. ووجدت الدراسة أن المعوِّقات الإدارية هي أكبر معوِّقات الإشراف التربوي بمدينة الزاوية الليبية، فيما حلَّت المعوِّقات المهنية في المرتبة الثانية، والمعوِّقات التربوية في المرتبة الثالثة، والمعوِّقات الإنسانية في المرتبة الرابعة، والمعوِّقات الذاتية في المرتبة الخامسة. وقد وجد الباحث أن أبرز المعوِّقات الإدارية لدى المشرفين التربويين هي: محدودية فرص مواصلة الدراسات العليا، وقلة الدورات التدريبية وورش العمل، وكثرة الأعباء الوظيفية والإدارية، وعدم التأهيل الكافي للمشرفين.

وبعد مراجعة الأدبيات التي هدفت إلى تعرُّف المعوِّقات التي تُواجه الإشراف التربوي يمكن تقسيم المعوِّقات إلى ثلاثة معوِّقات وهي: معوِّقات إدارية وتشمل: المعوِّقات المالية، والمعوِّقات التربوية والمهنية والفنية، والمعوِّقات الشخصية والاجتماعية والبيئية. ولا شكَّ أن بعض هذه المعوِّقات يُمكن أن تنتمي لأكثر من قسم من المعوِّقات، وقد ذُكرت مرة واحدة اختصارًا (إبراهيم، 2023، البابطين، 2009، المشعل، 2019، حسن، 2020، خفاجي وآخرون، 2022 ، غنيم، 2020).

أولا: المعوِّقات الإدارية والمالية وتشمل:

1. عدم توفر قواعد معلومات عن المعلِّمين واحتياجاتهم التدريبية.
2. عدم توفير وسائل نقل أو تعويض مالي لتنقل المشرف التربوي.
3. عدم وجود حوافز مالية للمُشرف التربوي.
4. ضعف الراتب الشهري للمُشرفين التربويين.
5. عدم توفر الوسائل التعليمية في المدارس.
6. عدم توفر المرافق التعليمية لتدريب المعلِّمين.
7. كثرة الأعباء الكتابية والإدارية على المشرفين التربويين.
8. قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرف التربوي.
9. سوء العلاقة بين الإدارة المدرسية والمشرف التربوي، وعدم العمل كفريق.
10. عدم وجود تنسيق بين مدير المدرسة والمشرف المدرسي.
11. كثرة الأعباء الإدارية للمعلِّمين والمشرفين.
12. غياب العمل بروح الفريق الواحد بين المشرفين.
13. عدم استقرار الجدول الدراسي في المدارس، والتغيُّرات الكثيرة في تقسيم المهام وإسناد المقرَّرات للأساتذة.
14. عدم توفر مصادر وكُتُب حول الإشراف التربوي.
15. ضعف دعم برامج التدريب للمعلِّمين والمشرفين.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

16. مشكلات في اختيار وتعيين المعلَّمين.
17. سوء اختيار المشرفين التربويين.

ثانياً: المعوِّقات التربوية المهنية والفنية وتشمل:
1. عدم تأهيل المشرف التربوي مهنيًّا قبل اختياره كمشرف.
2. ضعف الكفاءة المهنية لدى المعلِّمين.
3. نظرة بعض المعلِّمين للمشرفين على أنهم يتصيَّدون الأخطاء.
4. قلَّة دافعية المعلِّمين للعمل، ونظرتهم السلبية نحو مهنة التدريس.
5. اكتظاظ الطلاب في الصفوف الدراسية.
6. قلَّة الدورات التدريبية المخصَّصة لتطوير مهارات المشرفين.
7. غرور المعلِّم أو كسله أو رفضه للتطوير.
8. صعوبة المناهج.
9. مشكلات في عدم دقة أساليب التقويم التربوي.
10. عدم اقتناع المعلِّم بتوجيهات المشرف.
11. عدم تنويع أساليب الإشراف

ثالثاً: المعوِّقات الشخصية والاجتماعية والبيئية وتشمل:
1. غياب الثقة بين المشرف والمعلِّم.
2. ضعف استجابة المعلِّم لاقتراحات المشرفين التربويين.
3. ضعف رغبة المعلِّم في التعاون مع المشرف التربوي.
4. صعوبة القيام بمهام الإشراف لبعض المعلِّمين بشكل عادل؛ نظرًا لوجود علاقات اجتماعية.
5. مشكلات سابقة بين المعلِّم والمشرف.
6. وجود بيئة عمل سامة.
7. غياب الثقافة التنظيمية الإيجابية في المدرسة.
8. غياب عدالة ونزاهة بعض المشرفين.

**إجابة السؤال الثالث: ما مراحل تطوُّر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية؟**

تطوُّر الإشراف في المملكة:
تأسَّست مديرية المعارف العامة -والتي هي نواة وزارة التعليم- في عام 1926 للميلاد، وهذا يدلُّ على اهتمام الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن مؤسِّس البلاد وحرصه على التعليم، ففور استعادته للحجاز أعلن في مرسوم ملكي عن إنشاء مديرية للمعارف تُشرف على التعليم في الحجاز، حيث لم يكتمل توحيد المملكة العربية السعودية في تلك المرحلة الزمنية، وقد عيَّن ملك الحجاز وسلطان نجد ومحلقاتها عبد العزيز بن عبد الرحمن الشيخ صالح بكري شطا ليكون أوَّل مدير للمعارف (السلمان، 1999). وقد باشرت المديرية الجديدة عملها بالإشراف على المدارس النظامية في الحجاز بعد أربعة اشهر من تأسيسها، حيث تأسَّست في رمضان عام 1344 للهجرة، وباشرت إشرافها المباشر على المدارس في الحجاز في محرم عام 1345 للهجرة الموافق عام 1926 للميلاد، وقد كان مقرُّ المديرية في مكة المكرَّمة، وكانت مُرتبطة بنائب الملك على الحجاز الأمير فيصل بن عبد العزيز. وفي عام 1928 للميلاد صدر تشكيل أوَّل 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).

كانت البداية الأولى للإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية عند إنشاء مديرية المعارف في عام 1926م، وكان هناك نظام المراقبة حيث يتتبَّع عدد من الأشخاص أخبار المدارس دون وجود قسم أو مُسمى وظيفي لهم، وفي عام 1347 للهجرة الموافق 1929 للميلاد تبلور نظام المراقبة، وتم تشكيل هيئة مراقبة الدروس والتدريس

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

في الحرم برئاسة الشيخ عبد الله بن حسن آل الشيخ، وكانت الهيئة تابعة لمدير المعارف، وقد عُيِّن فيها تسعة من علماء وطلبة العلم كمُراقبين للتعليم، منهم الشيخ عبد الظاهر أبو السمح، وكان من علماء الأزهر وإمامًا للحرم المكي الشريف، والشيخ بهجة البيطار. وقد كان الملك عبد العزيز -رحمه الله- حريصًا على المدارس والتعليم، ومن الأمثلة على ذلك تكليفه عددًا من رجاله المتخصِّصين في التعليم بزيارة مدرسة الأمراء التي أنشأها الملك لتعليم أبنائه عام 1356 للهجرة، وقد كلَّف الشيخ محمد سرور صبان والشيخ صالح الدباغ والشيخ صال نصيف بمراقة المدرسة واستعراض المناهج بها، وكان الملك عبد العزيز يتلقى التقارير عن سير العملية التعليمية بمدرسة الأمراء، ويتلقى من مدير المدرسة تقريرًا سنويًّا في نهاية العام الدارسي، وفي عام 1361 للهجرة قام الملك عبد العزيز بزيارة مدرسة الأمراء وتفقد الطلاب، وأمر بمؤاخذة المتخلِّف منهم عن الحضور بحجزه في تلك المدرسة يومًا كاملًا (موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، ص: 515، 2003).

ومن خلال دراسة التطوُّر 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 لتطوُّر الإشراف التربوي في السعودية.

المرحلة الأولى: نظام التفتيش في مديرية المعارف:
وفي هذه المرحلة كان مدير المدرسة هو الذي يقوم بالتفتيش أو ما أُطلِق عليه لاحقًا دور الإشراف التربوي، وقد 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 للمعلِّمين 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 المبكِّرة 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 استعانت المملكة بالشيخ إبراهيم شوري من مصر ليكون أوَّل مفتش في مديرية المعارف، وقد عُيِّن مديرًا للمعارف لاحقًا، وفي هذه المرحلة كان المفتِّش يقوم بمهام التفتيش على الأعمال الفنية والإدارية في المدارس، وقد كانت الملاحظات تتمُّ شفهيًّا في السنوات الأولى، ثم صار يُطلب من المفتِّشين تدوين وتسجيل الملاحظات في دفتر خاص بالمفتشين الذين كان يُوضع لكلِّ واحد منهم خطة خاصة بهم وبالمدارس التي يُشرفون عليها.

المرحلة الثانية: نظام التفتيش في وزارة المعارف:
في عام 1373 للهجرة الموافق 1953 للميلاد وبعد اتساع رقعة التعليم النظامي في البلاد وكثرة المدارس ورغبة من الحكومة في نشر التعليم بصورة أكبر، تم تأسيس وزارة المعارف لتولِّي مسؤوليات مديرية المعارف العامة، وقد تولَّى منصب إدارة المعارف قبل تحويلها إلى وزارة ثمانية من الشخصيات التي لها باعٌ طويل في العمل التعليمي والسياسي، وكان أوَّلهم الشيخ صالح بن بكري شطا، ثم الشيخ كامل القصاب، ثم الأستاذ ماجد كردي، وقد تولَّى الشيخ حافظ وهبة كذلك منصب مدير مديرية المعارف، وتبعه إبراهيم شوري ثم محمد طاهر الدباغ، وقد كان آخر مَن تولَّى منصب مدير المعارف العامة هو الشيخ محمد بن مانع. وبعد تحول مديرية المعارف إلى وزارة المعارف أصبح أوَّل 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 لكلِّ قسم مُفتِّشوه 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 المعلِّمين وتوجيههم إلى أحسن الممارسات والأساليب التعليمية،

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

وفي تلك المرحلة الزمنية بدأت وزارة التعليم بتجربة جديدة في مجال التفتيش، وهي تعيين مفتِّش للأقسام ومفتِّش للمواد الاختصاصية والمفتِّش العام، وفيما يلي ملخَّص لدور كلٍّ مفتِّش منهم:

أوَّلًا: مفتش الأقسام: وقد بدأت تجربة مفتِّش الأقسام في عام 1956 للميلاد، حين عيَّنت وزارة المعارف عددًا من مفتِّشي الأقسام في كلِّ منطقة تعليمية بما يتناسب مع حجمها، وكانت مهمة مفتِّش 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 وتقويمه، والثالثة لمعرفة أثر التوجيه على الطلاب. وفي عام 1379 للهجرة الموافق 1959 للميلاد حدَّدت وزارة المعارف أعمال مفتش القسم في المنطقة بست وظائف هي: تقويم مجموعة مدرِّسي 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 وتلمُّس وسائل علاجها، والاتصال بمدير التعليم وإعلامه بالمشكلات التي يلزم حلُّها، وكذلك إعطاء نماذج عملية في طرُق التدريس والتنظيم في المدارس أثناء زيارة المفتش للمدارس.
ثانيًا: مفتش المواد الاختصاصي: في عام 1378 للهجرة الموافق 1958 للميلاد وضعت وزارة المعارف مهام محدَّدة لمفتِّشي المواد الاختصاصين، وقد كانوا مكلَّفين بالتفتيش في المراحل الدراسية ما بعد الابتدائية، وكان من ضمن مهام هؤلاء المفتشين النقاط التالية: الاطلاع على نتائج اختبارات النقل والاختبارات العامة في الفرق المختلفة وإثباتها في التقارير، ودراسة أسباب غياب التلاميذ وتسرُّبهم من المدارس واقتراح حلول لذلك، وتفقُّد الدوام الرسمي في المدارس وحصر أسماء الغائبين من معلِّمي المادة الدراسية التي يُكلَّف بها المفتِّش، وحصر احتياجات المدارس من الكتُب والأدوات والوسائل التعليمية والأجهزة والأثاث، وبحث أسباب ضعف مستوى الطلاب بالإضافة إلى متابعة النشاط المدرسي.
ثالثًا: المفتِّش العام: في عام 1378 للهجرة الموافق لعام 1959 الميلادي تقريبًا أسَّست وزارة المعارف قسمًا للتفتيش العام، وأسندت مهمَّة الإشراف عليه إلى إدارة التعليم الابتدائي، وحدَّدت مهمَّة المفتِّش العام بزيارة المناطق التعليمية للوقوف على أعمال مفتِّش القسم، وزيارة بعض المدارس لمعرفة أثر التفتيش فيها، وتفقُّد احتياجات المنطقة التعليمية فنيًّا وإداريًّا وكتابة تقرير عن ذلك.

المرحلة الثالثة: مرحلة التفتيش الفني:
في عام 1383 الهجري الموافق 1963 للميلاد تم تغيير مسمَّى التفتيش العام بوزارة المعارف إلى مسمَّى التفتيش الفني، وأُوجدت جهة مختصَّة سُمِّيت بعمادة التفتيش الفني؛ لتُشرف على أعمال المفتِّشين، وقد ارتبط جميع مفتِّشي المواد في الوزارة بعمادة التفتيش بدلًا من ارتباطهم بأقسام التعليم العام، بينما ظلَّ المفتِّشون في الأقسام الأخرى على حالهم، وقد افتتحت الوزارة في تلك السنة مكتبين للتفتيش في منطقتي الرياض ومكة المكرَّمة، وبعدها بعام افتتحت ثلاثة مكاتب تفتيش في كلٍّ من جِدَّة والطائف والشرقية، وفي عام 1965م تم تأسيس ثلاثة مكاتب للتفتيش في كلٍّ من المدينة المنورَّة والقصيم وأبها، وفي العام الدراسي 1386 /1387 هـ الموافق عام 1966م 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 تبيَّن من خلال الدراسات ظهور جفاء بين المفتِّش والمعلِّم؛ لِما تضمَّنه التفتيش من معاني المباغتة والبحث عن الأخطاء، ونهوضًا بالإشراف صدرت تعليمات في عام 1387 الهجري الموافق 1967 للميلاد تتضمَّن تغيير مسمى المفتِّش الفني ليكون مسمَّاه الموجِّه التربوي، كما تضمَّنت التعليمات أهمية تقوية العلاقات بين الموجِّه والمعلِّم، وكذلك أهمية تقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها الموجِّه التربوي، بالإضافة إلى دراسة المناهج والكتُب الدراسية، والإسهام في أعمال الاختبارات. وبحلول عام 1396 الهجري الموافق 1976 للميلاد انتظم العمل بصورة كبيرة في وزارة المعارف، وتطوَّر التعليم في المملكة العربية السعودية، وقد تم وضع معايير لاختيار الموجِّه التربوي، ومن ضمن الشروط حصول الموجِّه التربوي على الشهادة الجامعية وخبرة تربوية وتخصُّصية بالإضافة إلى قُدرة المرشَّح لوظيفة الموجِّه التربوي على تقويم أثر العملية التربوية والابتكار والتجديد، وفي الشهر السادس من العام الهجري 1401 الموافق 1981 للميلاد تم إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي أُطلِق عليها (الإدارة العامة للتوجيه التربوي والتدريب) وربط الإدارة العامة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

للتوجيه التربوي والتدريب بالوكيل المساعد لشؤون المعلمين، ونُقِل الموجِّهون التربويون بقطاعات التعليم في وزارة المعارف إلى الإدارة الجديدة.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإشراف التربوي:
في يوم 22 رمضان من عام 1416 للهجرة الموافق 1996 للميلاد صدر قرار وزاري بتغيير مسمَّى التوجيه التربوي ليصبح المسمَّى الجديد الإشراف التربوي، وقد كان الانتقال لنظام الإشراف التربوي ناتجًا عن إدراك مسؤولي وزارة المعارف لسلبيات التوجيه التربوي المتمثِّل في إحساس المعلِّم بتعالُم الموجِّه التربوي عليه، فضلًا عن بعض ممارسات التوجيه التي تحدُّ من نشاطات المعلِّمين وإبداعاتهم، واقتصار التوجيه على المعلِّم، وإهمال أطراف العملية التعليمية الأخرى مثل التلاميذ والوسائل التعليمية والمناهج والبيئة التعليمية، وتستمرُّ هذه المرحلة حتى وقتنا الحالي.

**إجابة السؤال الرابع: ما مستويات الإشراف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية؟**

التنظيم الإداري للإشراف التربوي في وزارة التعليم في السعودية:
يُوجد ثلاثة مستويات تنظيمية لعمل الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية: المستوى الأعلى: الإدارة العامة للإشراف التربوي في وزارة التعليم، المستوى المتوسط: هي إدارة الإشراف التربوي في إدارة التعليم، والمستوى الثالث: هي مكاتب الإشراف التربوي.

أوَّلًا: الإدارة العامة للإشراف التربوي:
يذكر الدليل التنظيمي للإشراف التربوي الصادر من وزارة التعليم في عام 1437 للهجرة الموافق 2016 للميلاد أن الهدف العام للإدارة العامة للإشراف التربوي هو: تطوير عمليات التعليم والتعلُّم، وتجويد نواتجها؛ وذلك لتمكين القيادة الإشرافية والمدرسية والهيئة التعليمية، والعمل على تنميتهم مهنيًّا، والارتقاء بمستوى الأداء والتقويم، وترتبط الإدارة العامة للإشراف التربوي بوكيل الوزارة للتعليم، كما يُحدِّد الدليل التنظيمي (1437) تسع عشرة مهمة للإدارة العامة للإشراف التربوي، منها:

- إعداد سياسات الإشراف التربوي والمساهمة في إعداد خطة وكالة التعليم.
- إعداد الخطة التشغيلية للإدارة العامة ومتابعة تنفيذها وتقويمها بعد اعتمادها.
- المشاركة في إعداد البرامج والأنشطة التي تُسهم في تنمية قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
- دراسة افتتاح مكاتب الإشراف التربوي وإغلاقها في إدارات التعليم.

ثانيًا: إدارة الإشراف التربوي في إدارة التعليم:

يُوجد إدارة للإشراف التربوي في إدارة التعليم على مستوى المناطق، وترتبط تنظيميًّا بمساعد مدير التعليم للشؤون التعليمية، ويندرج تحت إدارة الإشراف التربوي على مستوى المناطق خمس وحدات فرعية حسب الدليل التنظيمي للإشراف التربوي، وهي:

- أقسام المواد الدراسية.
- قسم شؤون مكاتب الإشراف التربوي.
- قسم القيادة المدرسية.
- فريق التميُّز والجودة.
- مسؤول تقويم الأداء الإشرافي.

كما ينصُّ الدليل الإشرافي على أن الهدف العام لإدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم هو: تجويد عمليات التعليم والتعلُّم، وذلك بتقديم الدعم لتطبيق النماذج الإشرافية وأساليب القيادة المدرسية الحديثة، والمشاركة في التنمية المهنية للمعلِّمين والقيادة المدرسية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

ويُحدِّد الدليل التنظيمي 17 مهمة لإدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم في السعودية، من ضمنها:

- إعداد الخطط التشغيلية لإدارة الإشراف التربوي ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- تحديد وتنفيذ برامج التنمية المهنية للمُشرفين التربويين، والتنسيق مع إدارة التدريب التربوي فيما يتعلَّق بالبرامج التدريبية.
- بناء مجتمعات التعلُّم المهني في مكاتب الإشراف التربوي والمدارس.
- تقويم مستوى تطبيق المناهج الدراسية وأدواتها المصاحبة ومدى فاعليتها وأثرها في التحصيل الدراسي، واقتراح المواد الإثرائية والعلاجية والتحسينية لها.
- متابعة تنفيذ التجارب والمشروعات الصادرة عن الإدارة العامة للإشراف التربوي في الوزارة.
- تحديد وتسديد احتياج إدارة ومكاتب الإشراف التربوي من المشرفين التربويين.

ثالثًا: مكاتب الإشراف التربوي:

المستوى التنظيمي الثالث للإشراف التربوي في نظام وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية هي مكاتب الإشراف التربوي، وترتبط مكاتب الإشراف التربوي بمدير إدارة الإشراف التربوي، وتهدف مكاتب الإشراف إلى تجويد التعليم والتعلُّم من خلال التطوير وتقديم الدعم للقيادة المدرسية، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية، وبحسب الدليل فإن هناك اختلافات في الهيكل النظيمي لمكاتب الإشراف، ففي حالة زيادة المدارس عن 70 مدرسة يُشرف عليها المركز يكون لمدير مكتب الإشراف مساعدان هما: مساعد لشؤون الطلاب والمعلِّمين، ومساعد مدير مكتب الإشراف التربوي للمواد الدراسية، بينما يكون لمدير الإشراف مساعد واحد إذا قلَّ عدد المدارس التي يُشرف عليها المكتب عن سبعين مدرسة.

ويُحدِّد الدليل 17 مهمة لمكاتب الإشراف التربوي، منها:

- إعداد خطة مكتب الإشراف التربوي ومتابعة تنفيذها وتقويمها.
- تقديم الدعم للمعلِّمين في تطبيق إستراتيجيات التعليم والتعلُّم وأدوات التقويم، ورفع مستوى الأداء التعليمي في المدارس.
- تقويم الأداء المدرسي في المدارس وتوظيف نتائجها في عمليات التطوير.
- تحليل مؤشِّرات التحصيل الدراسي للطلاب وفقًا للمادة الدراسية في المدارس، وإعداد البرامج الداعمة.

**إجابة السؤال الخامس: ما أهداف وخصائص ومهام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية؟**

**خصائص المشرف التربوي في السعودية:**

وضع المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية معايير مهنية للمُشرفين التربويين (1437). وقد تم تقسيم المعايير إلى خمسة مجالات، وهي:

1. مجال القيادة والإشراف.
2. مجال التطوير المهني.
3. مجال دعم التعليم والتعلُّم.
4. مجال تحسين المنتجات والبرامج والمشاريع والمناهج.
5. مجال أخلاقيات المهنة والاتصال.

المعايير المقترحة من المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي:

وقد اقترح المركز 17 معيارًا مهنيًّا للمشرفين التربويين، وهي مقسَّمة إلى خمسة مجالات:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

المجال الأوَّل: هو القيادة والإشراف: ويحتوي على خمسة معايير، وهي:

- مساهمة المشرف التربوي في صياغة الرؤية الإستراتيجية للإشراف التربوي، ورسالته، وأهدافه، ونشرها في المجتمع المدرسي.
- معرفة المشرف التربوي بالمفاهيم الأساسية للقيادة ومهارات تطبيقها.
- تخطيط المشرف التربوي لعمليات التغيير وتشجيعها.
- ممارسة المشرف التربوي الأساليب الإشرافية بفاعلية وتوظيفها لتطوير أداء المعلِّمين.
- إلمام المشرف التربوي بالمتطلَّبات المعرفية لتقويم أداء المعلِّم وعمليات تقويمه في مختلف مراحلها.

المجال الثاني: التطوير المهني، ويتكوَّن من معياريين، وهما:

- مراجعة المشرف التربوي على نحو ناقد لممارسات الإشراف التربوي.
- تطوير المشرف التربوي أداءه المهني على نحو مستمرٍّ.

المجال الثالث: دعم التعليم والتعلُّم، ويتكوَّن من معيارين، وهما:

- إجادة المشرف التربوي استخدام طرُق تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوظيف نتائجها لتدريب المعلِّمين وتطوير أدائهم.
- تفعيل المشرف التربوي إستراتيجيات التعليم والتعلُّم وأساليب التقويم وأدواته.

المجال الرابع: تحسين المنتجات والبرامج والمشاريع والمناهج، ويشمل هذا المجال ثلاثة معايير، وهي:

- مساهمة المشرف التربوي في عمليات تطوير المناهج الدراسية حسبما تقتضيها المصلحة في الميدان التربوي.
- مساهمة المشرف في إعداد البحوث الإجرائية حسب حاجة الميدان التربوي.
- دعم المشرف التربوي التجارب والمشروعات في مجال التخصُّص.

المجال الخامس: أخلاقيات المهنة والاتصال، ويتكوَّن هذا المجال من أربعة معايير، وهي:

- تجسيد المشرف التربوي أخلاقيات مهنة التعليم في ممارساته المهنية.
- بناء المشرف التربوي علاقة مهنية وثيقة مع الأفراد والجهات ذات العلاقة بالإشراف التربوي.
- دعم المشرف التربوي مبدأ الشراكة المجتمعية بين جهة عمله ومؤسَّسات المجتمع ذات العلاقة.
- استخدام المشرف التربوي مهارات الاتصال في العمل الإشرافي.

**أهداف الإشراف في المملكة:**

بحسب دليل المشرف التربوي الصادر من الإدارة العامة للإشراف التربوي (1419) يهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تحسين عمليتي التعليم التعلُّم وتحسين بيئتهما، من خلال الارتقاء بجميع العوامل المؤثِّرة فيهما، ومعالجة الصعوبات التي تُواجههما، وتطوير العملية التعليمية في ضوء الأهداف التي تضمَّنتها 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.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

3- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها، وإبراز دورها في المدرسة والمجتمع.

4- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصَّة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط، وتنفيذ وتطوير برامج التعليم، والتدريب، والكُتُب، والمناهج، وطرُق التدريس، ووسائل التدريس المعنية.

5- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم، حيث يُساعد نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظلِّ رابطة من العلاقات الإنسانية، رائدها 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 التغير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية، وتحقيقها للآثار المرجوة.

10- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشريًّا، وفنيًّا، وماديًّا، وماليًّا، 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 تعلُّم التلاميذ.

12- تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين.

**المشرف التربوي: المهام والمؤهَّلات 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 يُفصِّل 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 المتعلِّقة بمكاتب الإشراف التربوي. ويُلخِّص الدليل التنظيمي مهام وظيفة المشرف التربوي للمواد الدراسية بأن وظيفته تتلخَّص في: تقديم الدعم للمعلِّمين، وتنميتهم مهنيًّا، وتمكينهم للارتقاء بعمليات التعليم والتعلُّم، 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 للمواد الدراسية، وهي:

- إعداد خطة العمل التشغيلية له في مجال تخصُّصه.
- المساهمة في تنمية قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
- دعم المعلِّمين فنيًّا لتحسين ورفع مستوى عملية تعلُّم الطلاب.
- تحديد وتنفيذ برامج التنمية المهنية للمعلِّمين في مجال تخصُّصه في المدارس، والارتقاء بمستوى الأداء وفقًا للتخصُّص، والتنسيق مع الجهات المعنية بالتدريب فيما يتعلَّق بالبرامج التدريبية.
- متابعة توظيف كتاب الطالب وكتاب النشاط ودليل المعلِّم في تعليم وتعلُّم الطلاب أثناء الزيارات.
- دعم المعلِّمين في تطبيق إستراتيجيات التعليم والتعلُّم والتقويم، وتقديم الدعم لهم.
- دراسة وتحليل مؤشِّرات التحصيل الدراسي للطلاب، وإعداد البرامج الداعمة لتحسين مستوى التحصيل الدراسي لهم في تخصُّصه.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- دعم المعلِّمين لتطوير المنتجات والبرامج التربوية والتعليمية، وتقديم الدعم لهم بما يتناسب مع احتياجات المتعلِّمين.
- بناء مجتمعات التعلُّم المهني بين معلِّمي المواد الدراسية في مجال تخصُّصه في المدرسة، وتقديم الدعم الفني لها.
- تقويم مستوى تطبيق المناهج الدراسية وأدواتها المصاحبة، وتقديم المواد الإثرائية والعلاجية والتحسينات المقترَحة لها.
- إعداد المقترَحات حول المقرَّرات 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 اختبارت المدارس، والمشاركة في عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلِّمين.
- القيام بأي مهام أخرى يُكلف بها في مجال تخصُّصه.

أمَّا عن مواصفات شاغلي وظيفة الإشراف التربوي في وزارة التعليم فيجب على المرشَّح لشغل وظيفة مُشرف تربوي أن يكون لديه درجة البكالوريوس على الأقل، بالإضافة إلى خبرة لا تقلُّ عن ست سنوات في التعليم، ويشمل الوصف الوظيفي أيضًا المعارف التي يجب أن يتمتَّع بها المرشَّح لوظيفة المشرف التربوي، وهي:

- المعرفة بسياسة التعليم في السعودية وميثاق أخلاقيات مهنة التعليم.
- إستراتيجيات التعليم والتعلُّم، ومنهجيات وأساليب التقويم.
- نظريات التعلُّم وتطبيقاتها في المناهج والتدريس.
- المعرفة بنماذج الإشراف التربوي.

ويجب أن يتمتَّع المرشَّح لوظيفة مُشرف تربوي في وزارة التعليم السعودية بمهارات وقدرات معيَّنة، تتلخَّص 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 يتسم المرشَّح لوظيفة مُشرف تربوي بعددٍ من السمات الشخصية بحسب شروحات الدليل التنظيمي للإشراف التربوي (1437)، وهي: التمتُّع بأخلاقيات المهنة، والقيادة، وسلامة الفكر والمنهج، واللياقة الصحية، والتكيُّف مع متطلَّبات وضغوط العمل، والعمل بروح الفريق، وقوة الملاحظة، والإبداع ، والمبادرة، والاتزان الانفعالي، والثقة بالنفس، والدقة، والموضوعية، كما يجب أن يتمتَّع المرشَّح لوظيفة المشرف التربوي بسمة التواضع ولين الجانب.

**استنتاجات وتوصيات الدراسة:**

بعد استعراض نتائج الدراسة يمكن الوصول إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات:

- هناك العديد من الجهود لشرح مفاهيم الإشراف التربوي وأساليبه وأنماطه وأهدافه، وكلٌّ منها يهدف إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية.

- يُوجد الكثير من التحديات التي قد تحدُّ من فاعلية المشرف التربوي، منها: معوِّقات إدارية ومالية، وكذلك معوِّقات التربية المهنية والفنية، ومعوِّقات مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والاجتماعية وبيئة العمل.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

- مشكلات التنقُّل وعدم توفر وسائل تعليمية ومرافق تدريب، وسوء التنسيق وكثرة المهام الوظيفية على المشرف التربوي من الأمثلة على المعوِّقات الإدارية والمالية للمشرف التربوي.
- كثرة الطلاب في الصفوف، وسوء اختيار المشرف التربوي، وعدم كفاءة المعلِّمين، وصعوبة المنهج الدراسي من ضمن الأسباب التي تحدُّ من فاعلية العمل الإشرافي، وهي مرتبطة بالمعوِّقات المهنية والفنية والتربوية.

- من ضمن المعوِّقات الشخصية والاجتماعية والبيئية التي تحدُّ من فاعلية المشرف التربوي النقاط التالية: غياب الثقة بين المشرف والمعلِّم، وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي لدى المعلِّمين، ووجود بيئة عمل سامة.

- إبراهيم شوري كان أوَّل مفتش رسمي في مديرية المعارف، وكان ذلك في عام 1937م، وقبل ذلك لم يكن هناك جهة رسمية تقوم بمهام الإشراف التربوي من خارج المدرسة إلا من قِبَل أشخاص غير مفرغين للعمل في الإشراف التربوي.

- تطوَّر مفهوم الإشراف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، ومرَّ الإشراف التربوي بخمس مراحل تاريخية، وهي: مرحلة التفتيش في مديرية المعارف العامة والتي تم تأسيسها عام 1926 للميلاد، ومرحلة التفتيش في وزارة المعارف والتي تأسَّست عام 1953م، ومرحلة التفتيش الفني في وزارة المعارف، ثم مرحلة التوجيه التربوي، والمرحلة الحالية هي مرحلة الإشراف التربوي.

- هناك ثلاثة مستويات للإشراف التربوي في النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية: المستوى الأعلى: الإشراف التربوي على مستوى وزارة التعليم، والمستوى الثاني: الإشراف التربوي على مستوى إدارات التعليم، أما المستوى الثالث: فهو الإشراف التربوي في مكاتب التعليم.

**التوصيات:**

- تكثيف الدراسات التاريخية حول تطوُّر التعليم في المملكة العربية السعودية.
- القيام بإجراء بحوث تاريخية عن مراحل الإشراف التربوي في رئاسة تعليم البنات والتي دُمِجت مع وزارة المعارف في عام 2002م.

- إجراء الدراسات ذات المنهجية النوعية واستخدام المقابلات؛ لتعرُّف أهم التحديات التي يُعاني منها المشرف التربوي في الدول العربية بشكل عام وفي السعودية بشكل خاص.
- وضع معايير مرتفعة لاختيار المشرف التربوي، وكذلك تقديم مزايا وظيفية عالية له؛ لتصبح وظيفة جاذبة للمتميِّزين من المعلِّمين.

**المراجع**

1. إبراهيم، نوري سليمان عمرو. (2023). الإشراف التربوي ودوره في تحسين العملية التعليمية. المجلة الليبية لعلوم التعليم، ع11 ، 25
2. آل فطيح، هادي. (2021). التخطيط للوقت لدى المشرفين التربويين: السعودية. *Scientific Journal of King Faisal University, Humanities & Management Sciences*, *22*(2).
3. البابطين، عبدالعزيز عبدالوهاب .(2004). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. العبيكان للطباعة. الرياض، السعودية
4. البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود. (2009). الصعوبات التي يواجهها المشرفون التربويون في عملهم الاشرافي وسبل التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 10 ، ع 2 ، 239 - 268. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/3069

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.105.2024.1102
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (105) May 2024
العدد (105) مايو 2024

5. البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب بن سعود. (2012). معوقات العمل الإشرافي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج1، ع10 ، 645 - 674. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/842077
6. بدر، فلنتينا.(2014). الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة. دار امجد للنشر والتوزيع. عمان ، الأردن
7. البستان، أحمد، عبد الجواد، عبد الله، وبولس، وصفي (2010). الإدارة والإشراف التربوي. الكويت: مكتبة الفلاح.
8. جيتو، عبدالحق. (2019). تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(1)، 1-20.
9. حسن، حنان فلاح. (2020). معوقات الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع48 ، 253 - 269. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1035374
10. حماد، وحيد، عبد النبي محمد، عزام، المهدي، & الكيومي. (2022). تصورات المشرفين التربويين عن مظاهر تطوير الإشراف التربوي وتحدياته في سلطنة عمان: دراسة نوعية.
11. الخطيب، محمد. (2011). تاريخ التربية والتعليم في الدولة الإسلامية. مكتبة المتنبي، الدمام، السعودية.
12. خفاجي، ياسمين محمد سعد، جوهر، علي صالح، قوطه، & مروه ماهر. (2022). معوقات اعداد المشرف التربوي بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 37(02.81).
13. ذياب، الصديق. (2021). أهم معوقات الإشراف التربوي كما يدركها المشرفون التربويون وعلاقتها ببعض التغيرات بالتعليم الثانوي بمدينة الزاوية (Doctoral dissertation، جامعة الزاوية).
14. السلمان، محمد. (1999). التعليم في عهد الملك عبدالعزيز. دارة الملك عبدالعزيز، الرياض.
15. عطية، م. ع. ا. &، اشكناني، حنان. (2021). معوقات الاشراف التربوى فى التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 7(110)، 37-57.
16. غنيم، سحر. (2020). معيقات الاشراف التربوي التي تواجه المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 4(10)، 18-1.
17. قيطة، . نهلة ابراهيم، الزيان، داليا ب. (2018). درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الإشراف التربوي في غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية
18. المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي.(1437). المعايير المهنية للمشرفين التربويين. إدارة الاختبارات المهنية
19. المشعل، مريم محمد فرحان. (2019). الإشراف التربوي بين معوقات الواقع وحلول للمأمول. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع116 ، 457 - 478. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1017767
20. المطارنة، هايل مسلم، و الخوالدة، عايد أحمد حماد. (2018). درجة وعي المشرفين التربويين في محافظة الكرك لأنماطهم الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/975228
21. وزارة التعليم. (1437). الدليل التنظيمي للإشراف التربوي الإصدار الأول
22. وزارة المعارف.(1419). دليل المشرف التربوي، الطبعة الأولى
23. وزارة المعارف.(2003). موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية في مائة عام. الطبعة الثانية. مطابع الوزارة.
24. Sullivan, S., & Glanz, J. (2013). Supervision that improves teaching and learning: Strategies and techniques. Corwin Press.