



## تطوير برامج تأهيل وتطوير المشرف التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية (تصوّر مقترح)

د. مها بنت صالح العمود (أستاذ مشارك، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية)

مشاعل بنت صالح الجويعد (مشرفة تربوية بإدارة تعليم الرياض)

مي بنت محمد العيفان (رئيسة قسم الحاسب في إدارة الإشراف التربوي بالرياض)

إيمان بنت إبراهيم الريس (معيد، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية)  
البريد الإلكتروني: [ealrayes@ksu.edu.sa](mailto:ealrayes@ksu.edu.sa)

مشاعل بنت محمد الغرير (مشرفة تربوية بإدارة تعليم الرياض)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى وضع تصوّر مقترح لتحسين برامج التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من الخبرات العالمية وما توصلت له الدراسات الحديثة ذات الصلة. واتّبع في هذا أسلوب الدراسة التحليلية لتعرّف واقع برامج التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية، وعرض بعض الدراسات الحديثة وتجارب التأهيل والتطوير المهني في نظم التعليم المختلفة، والانطلاق منهم في بناء تصوّر مقترح يواكب الاتجاهات الحديثة في التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين مستثمرًا التغيّر الحاصل في نمط التعليم بعد جائحة كوفيد19، ويمكن هذا التصوّر من استكشاف واستثمار القدرات المتميّزة في الإشراف التربوي وخارجه، ويوفّر مساحةً متجددةً لتحديث وتبادل المعلومات والخبرات ومتابعة المستجدات.

ويجمع هذا التصوّر بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية للتطوير المهني، ويعتني بالجانب التطبيقي؛ لمعالجة جوانب القصور في برامج التأهيل والإعداد والتطوير. فيتكوّن من جانبين، يتضمّن الجانب الأول منهما إجراء تعديلات مقترحة على برامج تأهيل وتطوير المشرفين التربويين الحالية؛ فيما يستثمر الجانب الآخر إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة في تكوين مجتمعات ممارسة مهنية إلكترونية ذات طابع مؤسسي لتدعيم عمليات التطوير المستمرة وحلّ معوقاتها، ويتم تطبيق هذا الجانب في سلسلة متصلة من 3 مراحل تنطلق من مرحلة التهيئة والاستعداد، فمرحلة التنفيذ، ومن ثم مرحلة المتابعة والتقييم. وقد قدّمت الدراسة عددًا من المقترحات حول التصوّر المقترح.

**الكلمات المفتاحية:** تأهيل المشرف التربوي، التطوير المهني، مجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية.



# Development of Educational Supervisor Rehabilitation Programs in Saudi Arabia in the Light of Global Experiences (A proposed Approach)

**Dr. Maha Al-Amoud (Associate Professor, King Saud University/College of Education -  
Department of Educational Administration)**

**Mashaal Al-Juwaid (Educational supervisor, Riyadh Education Department)**

**Mai Al-Aifan (Head of the Computer Department, Department of Educational  
Supervision in Riyadh)**

**Eman Al Rayes (Demonstrator, King Saud University/ College of Education -  
Department of Educational Administration)  
Email: [ealrayes@ksu.edu.sa](mailto:ealrayes@ksu.edu.sa)**

**Mashaal Al Ghurair (Educational Supervisor, Riyadh Education Department)**

## ABSTRACT

The study aimed to develop a proposed approach to improve the qualification and professional development programs for educational supervisors in the Kingdom of Saudi Arabia by benefiting from international experiences and the findings of recent relevant studies. The study followed the method of the analytical study to know the reality of the qualification and professional development programs for educational supervisors, presented some recent studies and experiences of qualification and professional development in the various education systems, to build a proposed approach for qualification and professional development of educational supervisors.

This perception combines formal and informal methods of professional development and takes care of the practical aspect; To address the shortcomings in the qualification, preparation and development programs. It consists of two aspects, the first of which includes proposed amendments to the current educational supervisors' qualification and development programs; On the other hand, the other side invests the capabilities of social media available in the formation of professional electronic communities of practice of an institutional nature to support the continuous development processes and solve their obstacles. The study presented suggestions about the proposed approach.

**Keywords:** Qualification of the educational supervisor, professional development, electronic professional communities of practice.



## مقدمة

يعدّ الإشراف التربوي ركناً رئيساً في النظام التعليمي، حيث يمثل أحد الأجهزة الداعمة للنهوض بالعملية التعليمية، وتمكينها من مواكبة التغيرات المتسارعة والتكيف معها. الأمر الذي يعظّم من أهمية تحسين قدرات المشرفين التربويين ومهاراتهم، وتطوير لغة مهنية مشتركة بينهم، والتأكد من امتلاكهم الكفايات اللازمة لتعزيز دور المعلمين ورفع تأهيلهم، من أجل ضمان جودة التعليم المقدم للطلاب.

إذ يتمثل الإشراف التربوي في "الجهود الرامية لتنسيق النمو المستمر للمعلمين، ورفع مستوى ذلك النمو" (كروفت Croft في: الباطين، 2004). ولهذا كان من الضروري العناية بإعداد المشرفين التربويين إعداداً متقناً؛ حيث أكد شويكرت Schweikert ضرورة رفع الكفاءة المهنية للمشرف التربوي ليقوم بدور حيوي وفاعل في تطوير وتحسين العملية التعليمية؛ ذلك أن نجاح العملية التعليمية أو إخفاقها يعتمد على وجود مشرف تربوي مؤهل وقادر على مواكبة متطلبات الإشراف المعاصر، وتمكّن من الجوانب الإدارية والفنية في عمله (في: الشكيرية وآخرون، 2020).

ولذا اعتنت نظم التعليم في الدول المختلفة بتأهيل وتطوير المشرفين والممارسين التربويين بصورٍ متعددة، فعلى سبيل المثال تهتم بعض الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية بإعداد برامج تدريبية للمشرفين التربويين قبل استلام وظائفهم، حيث يتم تطوير أداء المشرفين عن طريق الاجتماعات المهنية الرسمية وغير الرسمية، والورش التربوية وغيرها، وتشترك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكليات التربية في تقديم هذه البرامج التدريبية. كما تقدم بعض الولايات حوافز خاصة لتشجيع المشرفين التربويين للالتحاق بالبرامج الصيفية في الأوقات التي تناسبهم (الطعاني، 2007). وكذلك طبقت إحدى الولايات المتحدة الأمريكية مجتمعات التطوير الوظيفي قبل أكثر من 50 عام حيث ابتدأ منذ عام 1969، ثم في عام 2010 تم تطويره كمشروع لمجتمع ممارسة، وقد سُمي بمشروع إعادة التعلم، ووفقاً لموقع المشروع *Learning Forward* فإنه يستهدف مساعدة قادة التعلم في المقاطعات والنظم التعليمية المختلفة لتحسين إدارة التعلم المهني للمعلمين؛ حيث يتفاعل قادة التعلم في مجتمع ممارسة -يزيد عدد أعضائه عن 11000 عضو- بتبادل الخبرات والتجارب مع الآخرين، والمشاركة في تعرف التحديات والمشاكل التي تواجه بعض المناطق التعليمية والتعاون في حلها. ويستخدم المشروع أدوات عدة لدعم مجتمع الممارسة منها الاجتماعات والمؤتمرات والتعاون الهاتفي، وتوفير دعم من مدرب متمرّس، إضافة إلى إتاحة الوصول الإلكتروني للموارد. وتُعرّف الداود (2019) مجتمع الممارسة بأنه أفراد يجمعهم التزام مشترك في مجال ما يرتبط بأنشطتهم المهنية، يتبادلون حوله خبراتهم؛ مما يساهم في نموهم المهني ويساعدهم على تادية عملهم بجودة عالية. وبصورة مقارنة قدمت إدارة تعليم إحدى مقاطعات تكساس برنامج المقاربات القائمة على المعرفة الضامنة للنجاح المهني 'يعمل على تقديم الدعم المستمر للمعلمين الجدد الملتحقين بالعمل من خلال مجتمعات تعلم مهني تتمركز حول الإرشاد، يتم فيها تقسيمهم إلى مجموعتين حسب مستوى خبرة المعلمين، ويرعى البرنامج تلبية احتياجاتهم من خلال التعلم التعاوني، وتبادل المعارف والخبرات بين معلمي المقاطعة والمعلمين الجدد (السحياني، 2012).

وفي أستراليا أيضاً كان للساحل الشمالي مبادرة رائدة لتحسين المدارس من خلال مجموعات ممارسة مهنية، وقد تم بناء المبادرة بالاستفادة من مشروع تنمية القادة لتحسين المدارس في ولاية ألبرتا الكندية، والذي يقوم على التفاعل المستمر بين فريق القيادة في المدرسة وبين فريق خارجي من المكتب المركزي في إدارة التعليم ومدير مدرسة أخرى في المنطقة يمثلون جوانب مختلفة للخبرات التعليمية. وقد أثبتت تلك المدارس تميزها من خلال ترتيبها العالي في تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لعقدين متواليين. الأمر الذي دفع إلى الاستفادة من التجربة الكندية في أستراليا خاصة حين أظهرت الأبحاث المتصلة بها أن بناء قدرات القادة التربويين أدى بدوره إلى تحسن كبير في المدرسة (Silcock, n.d.). ولذا في عام 2014 طوّر الساحل الشمالي في أستراليا مبادرته لتشمل التعاون بين الأكاديميين وقادة المدارس في مجموعات ممارسة مهنية، حيث تتم زيارة المدرسة شهرياً وتركز الاجتماعات خلال هذه الزيارات على تبادل الأفكار بدلاً من المشورة أو تقديم الحلول، كما تطرح أفضل الممارسات القيادية المعززة لتحسين أداء المدرسة، وتهتم المبادرة بالتقييم من خلال قياس فعالية البرنامج بعدة أساليب منها نتائج الطلاب، وردود فعل قادة المدارس، واستمرار المجتمعات (Chaseling et al, 2016). وقد



سبق ذلك أن أطلقت **استراليا** مبادرة مجتمعات ممارسة في عام 2011 من قبل معهد تسمانيا للتعليم والتدريب (Tasmanian Institute of Learning and Teaching (TILT)) لدعم فرص التعلم المهني التعاوني ولتعزيز التعلم المؤسسي، واعتمدت على تشكيل مجتمع الممارسة من مجموعات من المتعلمين لتحديد مجال اهتمامهم المشترك (المجال) وأساليب التفاعل والتعلم التعاوني (المجتمع)، وطرق تبادل خبراتهم وتوليد معارف جديدة (الممارسة)، بحيث ينتشارك الأعضاء في تطوير تعاوني بناءً على الاهتمام المشترك، كما قد ينتشاركون في تطوير الموارد وتحسين السياسات (الداوود، 2019).

ومما يميّز برامج التطوير المهني للمشرفين التربويين في **بريطانيا** العناية بمتابعة استمرارية برامج التأهيل والتطوير لمواكبة المستجدات، إضافة إلى الاهتمام بمتابعة أثر التدريب. حيث يُظهر التأمل في برامج تأهيل وتطوير المشرفين التربويين في **بريطانيا** العناية بتدريبهم كلما أدخلت تعديلات على نظام عملهم. وفي كل تلك البرامج التدريبية تؤكد وزارة التعليم البريطانية ضرورة حضور المشرف التربوي ليحقق التدريب أهدافه، كما تحرص الوزارة على أن يسمح للقائمين على التدريب بالتعرّف إلى كل متدرب ودراسة مشكلاته ومتابعة تقدّمه وتقييمه، حيث يستمر التواصل مع المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب لمتابعة أثر التدريب (عطاري وآخرون، 2005؛ عيدة، 2003).

فيما قدّمت التجربة **سنغافورية** مبادرات وبرامج رائدة ومتنوعة لدعم التطوير المهني للمعلمين، اعتنت بتوضيح عدد منها على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم في سنغافورة *Ministry of Education Singapore* مثل: برنامج مسارات التطوير المهني والذي يتمثل في ثلاث مسارات هي: مسار التدريس والتقدم المهني، ومسار القيادة، والمسار المتخصص. كما وضعت الوزارة برنامجاً متخصصاً في التوجيه المنظم للمعلمين الجدد، حيث يقدم لهم الدعم بعدة أساليب من أبرزها: تفريغ بعض المعلمين ذوو الخبرة للإشراف على المعلمين الجدد، وتيسير جلسات التواصل بين المعلمين الجدد والمرشدين لتقديم الدعم والتوجيه اللازم. إضافة إلى ذلك فقد استحدثت الوزارة برنامجاً ناجحاً ومرنً للاستفادة من المعلمين المتقاعدين إيماناً بأنهم يشكلون مورداً قيماً لنظام التعليم<sup>2</sup> (الدخيل، 2015). وتذكر تينغ (Teng, 2014) أن عدد المعلمين المتقاعدين الذين يعملون بدوام كامل بلغ أكثر من 800 معلم في عام 2014، وكذلك بلغ عدد العاملين بدوام مرّن في العام نفسه 900 معلم. وكذلك قدّمت سنغافورة مبادرة للتطوير المهني للمدارس قسّمت فيها المدارس إلى مجموعات يشرف عليها مشرفون مختصون، لمساعدة المدارس على النمو المهني السريع والتعلم الاحترافي من بعضهم البعض، لتصبح كمراكز تعلم للنظراء تطوّرت كمنصة للمصادر المشتركة على الإنترنت عُرفت بمبادرة (iShare) التي أكدت قيمة ثقافة المشاركة في نجاح المدارس السنغافورية (iShare Singapore).

وكما جمعت سنغافورة في تطويرها المهني للممارسين التربويين تنوعاً في طبيعة المشاركين فيه وتقسيمات لمسارات التطوير المهني، فقد تميّزت التجربة **اليابانية** للتطوير المهني للمعلمين بتقسيم التطوير المهني للممارسين التربويين في البيئات الرسمية إلى ثلاثة مراحل، هي: مرحلة التأسيس، ومرحلة المهنة المتوسطة، ومرحلة التطور الوظيفي المتأخر (المخضرم)؛ حيث تركز المرحلة الأولى على بناء الجودة الأساسية والخبرة القيادية، فيما تهدف المرحلة الثانية إلى تطوير الجودة وتعزيز الخبرة، لتعني المرحلة الأخيرة بإثراء الجودة الشخصية للقيادة وتعميق خبراتهم (Yamamoto et al., 2016). كما تميزت اليابان بالجمع بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية للتطوير المهني، حيث يتم التدريب غير الرسمي بصور مبتكرة ومتعددة منها الالتحاق بعضوية إحدى الدوائر أو الأندية المستقلة المتخصصة في مجال معين (معتوق، 2015)، كما أن غرفة المعلمين في المدارس اليابانية [Shokuin Shitsu] تعد مكاناً لا يقدر بثمن بالنسبة لنمو المهني للمعلمين في المراحل المختلفة لحياتهم المهنية؛ إذ يتشارك فيها الجميع في النقاشات التي تسهم في تطويرهم كما أنها توفر بيئة موثوقة آمنة وداعمة يستفيد منها المعلمون الجدد -مثلاً- من زملائهم من ذوي الخبرة حيث يمكن للمعلمين الجدد طرح أسئلتهم الملحة ومشاركة اهتماماتهم الفورية وطلب المشورة اللازمة من مختلف الزملاء دون الخوف من الحكم

1- برنامج التوجيه المنظم للمعلم الجديد (الخبير يساند الجديد)

2- برنامج المعلم المساعد



عليهم، وبشكل مقارب أيضاً يستفيد جميع المعلمين في الغرفة من بعضهم البعض باختلاف مراحل حياتهم المهنية؛ وبهذا فإنهم من خلال ثقافة جماعية تعاونية يلاحظون فيتعلمون فينمون في دورة تعلم مهنية مستمرة. وقد وجد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لبوصلة التعلم 2030 أن التطوير المهني الإلزامي في اليابان كان أقل قيمة من التعلم الجماعي غير الرسمي الذي حدث في غرفة المعلمين (Ahn et al., 2014, 2018).

وفي المملكة الأردنية الهاشمية رعت أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين -التابعة لمؤسسة الملكة رانيا *Queen Rania Foundation* -برنامج "شبيكات المدارس" الذي انطلق في عام 2009. تتكون كل شبكة من الشبكات -التي أسست بالتعاون مع كلية المعلمين في جامعة كولومبيا- من عشرين مدرسة داخل المنطقة الجغرافية؛ لتحقيق هدف البرنامج في بناء مجتمعات تعلم متداخلة لدعم ديمومة وتبادل المعرفة المتعلقة بالممارسات المؤثرة والفعالة من خلال الربط بين معلمي المبحث الدراسي الواحد على نحو يتيح لهم الفرص للتنمية المهنية وتبادل الخبرات والمعارف وتعزيز دعم بعضهم بعضاً. ويركز برنامج شبكات المدارس على استراتيجيات التعليم والتعلم للمباحث الأساسية في اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، إضافة إلى مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس والمشرفين التربويين.

أما في سلطنة عمان فتقدم وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين برامج استراتيجية في التدريب المهني منها برنامج خبراء الإشراف التربوي، وبرنامج شركاء المركز (المعلمون الأوائل). يستمر البرنامج الأول لعامين ويستهدف تطوير معارف المشرفين وتعميق فهمهم لأفضل الممارسات العالمية في مجال التعليم والتعلم، وتطوير مهاراتهم في دعم المدارس لتغيير ممارساتها التربوية وتحسين مخرجات التعلم، كما يسعى البرنامج لتكوين مجتمعات تعلم مهنية مستقلة قادرة على تطوير الممارسات التربوية. كما يستمر البرنامج الثاني أيضاً لعامين، ويستهدف المعلمين الأوائل في المدارس الحكومية، لتطوير قدراتهم ليصبحوا قادة للتعلم ودعاة للتغيير في مدارسهم وليمثلوا مرجعاً لدعم تطوير المادة الدراسية في المدرسة كلاً حسب تخصصه؛ حيث يركز البرنامج على العمل الذي يجب على المعلمين الأوائل القيام به مع زملائهم لتحسين التدريس ومخرجات التعلم.

فيما وظفت الإدارة العامة للتوجيه التربوي باليمن تطبيق التراسل الفوري المجاني متعدد المنصات "تلجرام Telegram" في توفير قناة تربوية رسمية تعنى بالعملية التربوية والتعليمية والإشرافية يصل عدد المشتركين فيها إلى 38,450 مشترك، تُشرف عليها وتُحرر مواضعها الإدارة العامة للتوجيه التربوي بوزارة التربية والتعليم. وقد يتصل هذا التوظيف لوسائل التواصل الاجتماعي باهتمام الإدارة بتجاوز تحديات ضعف البنية التحتية التي تعاني منها اليمن.

ومما يدل على الاهتمام بإسهام وسائل التواصل الاجتماعي في التنمية المهنية ما قدمته دراسة رانييري Ranieri (2019) من مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت الموضوع في الميادين المختلفة خلال الفترة (2009-2019) كان (30.8%) منها في مجال التعليم والتدريب. وفي المؤتمر العالمي للوسائط التعليمية المتعددة والوسائط التشعبية والاتصالات السلكية واللاسلكية *World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications* المنعقد في فنلندا عرضت مانكا Manca ورانييري Ranieri (2014) استخدامات المعلمين المهنية لشبكات التواصل الاجتماعي، ووضحت أن من أسباب انضمامهم لهذه الشبكات تبادل ومناقشة الأفكار والمشاريع، كما أظهرت اتفاق المعلمين على التأثير البارز للنشاط الافتراضي في تحسين واقعهم المهني. وأيضاً بحثت دراسة أكيو Acuyo (2021) كيفية دمج وسائل التواصل الاجتماعي في خطط التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس. وكشفت عن ضرورة تعزيز التنمية المهنية التي تدعمها وسائل التواصل الاجتماعي، نظراً لما توفره من بيئة رقمية تزودهم بخبرات ملائمة لتلبية احتياجاتهم المتغيرة، بجانب قدرتها على إزالة العقبات المادية والزمنية، لتمثل شبكة تعلم مهنية تتجاوز الحدود الجغرافية لتجمع الأفراد وفق اهتماماتهم المشتركة. كما قدمت الدراسة نموذجاً مختلطاً لمعالجة أوجه قصور وسائل التواصل الاجتماعي من خلال تنظيم متكامل للتطوير المهني يمزج بين وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيق العملي المتمثل في ورش العمل.



## مشكلة البحث

يتم تأهيل المشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية على مستوى إدارات التعليم حيث تنظم كل إدارة برامج خاصة لذلك؛ فيما لا توجد آلية أو برامج وزارية وفقاً لإفادة مساعد الشؤون التعليمية بإدارة الإشراف التربوي بالرياض أ.عفاف الحربي (اتصال شخصي، أكتوبر 29، 2021). وبالإضافة إلى ذلك فإن المشرف التربوي -وفق خبرة معظم الباحثات في الإشراف التربوي- يتولى متابعة نموه وتطوره المهني ذاتياً إضافة إلى الالتحاق بالبرامج التدريبية المقدمة من مكاتب التعليم أو إدارات التدريب أو معهد الإدارة العامة؛ فيما يتم التدريب على أبرز المستجدات في الميدان التعليمي من خلال المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي.

ومن صور تنوع الممارسات في تأهيل المشرف التربوي بين مناطق المملكة العربية السعودية قدمت إدارة تعليم المدينة المنورة في عام 1435/1436 هـ مبادرة تطوير مهارات المعلم المشرف بهدف تمكين المعلمين المشرفين من المهارات الإشرافية، من خلال برامج تهتم بالتأهيل والإرشاد في الجانبين النظري والتطبيقي على أرض الواقع للمعلم المشرف لرفع كفاءته في توظيف الأنماط الإشرافية الملائمة، وتطوير مهاراته في الاتصال (شركة تطوير للخدمات التعليمية، 1437). فيما ذكرت وكالة الأنباء السعودية (واس، 2013) أن إدارة التربية والتعليم في منطقة الرياض دشنت برنامج تأهيل المشرف التربوي الجديد في عام 2013 وقد أعتبر حينها الأول من نوعه على مستوى المملكة، وتضمنت خطط البرنامج ملازمة أحد المشرفين المتميزين من خلال تصميم موقف إشرافي، والملاحظة المتأمله في لقاءات منتظمة مع المشرفين التربويين الجدد، إضافة إلى التجريب النشط للتطبيق في مواقف إشرافية جديدة.

إلا أن خبرة بعض الباحثات أظهرت غياب فرصة الملازمة والملاحظة التأملية والتطبيق والممارسة في برنامج التأهيل للإشراف التربوي في الرياض، وهو ما أكدته عدد من الدراسات التي أشارت إلى وجود قصور أو تفاوت في تأهيل المشرفين التربويين وتطويرهم المهني في المملكة العربية السعودية، فعلى سبيل المثال أشار الدوسري (2017) إلى عدم موافقة المشرفين التربويين بمدينة الرياض على واقع التنمية المهنية المقدمة لهم. وكذلك أكدت دراسة الفقي (2011) ودراسة البيّال والقحطاني (2017) ودراسة الفايز والعمود (2019) أن قلة البرامج التدريبية أثناء الخدمة تعدّ من أبرز المعوقات التي تواجه المشرفين التربويين.

وقد أجرت الباحثات دراسة استطلاعية للوقوف على واقع تأهيل وتطوير المشرفين التربويين شملت عينة من (53) مشرفة تربوية فنية بالرياض، كشفت عن اتفاق (74%) من العينة على عدم كفاية أو مناسبة برامج تأهيل وتطوير المشرفين؛ فم لم يتلق (6%) منهم أي تدريب للتأهيل. واتفق معظم المستجيبين في حاجتهم للتأهيل الميداني التطبيقي. كما كشفت نتائج الاستطلاع عن اتفاق (92%) من العينة على وجود صعوبات تواجه التطوير المهني للمشرفات وتحدّ من استفادتهن من برامج التدريب، وقد كان من أبرزها ضعف جودة التدريب المقدم وعدم مناسبة لاحتياجهن، وعدم مناسبة توقيت الدورات التدريبية كونها تأتي مفاجئة ودون تحديد مسبق، ولمرة واحدة قد لا تتكرر؛ مما يسبب إرباكاً في جدول عمل المشرفة ويؤثر على سير خططها، كما أن كثرة مهام المشرفة تحدّ من قدرتها على حضور البرامج التدريبية.

ولمواجهة صعوبات التطوير المهني للمشرف التربوي في بيئة تتسم بتغير مستمر ظهر عدد من القنوات والمجموعات غير الرسمية على وسائل التواصل الاجتماعي لدعم التنمية المهنية للمشرفين التربويين. وقد لاحظت الباحثات توفر عدد من القنوات والمجموعات غير الرسمية التي تُعنى بالإشراف التربوي أو الممارسين التربويين على وسائل التواصل الاجتماعي، كما لاحظن ارتفاع عدد المشتركين في بعضها. وكذلك أشارت نتائج الاستطلاع إلى أنّ (64%) من المشرفات يتوجهن للمجموعات المهنية الإلكترونية غير الرسمية لأنهن يجدن فيها مساحة ل طرح التساؤلات ومناقشة الأفكار وتبادل الخبرات التي تتصل باهتماماتهن واحتياجاتهن، إضافة لما تمتاز به من سرعة الرد والتفاعل، الأمر الذي قد تفتقده الأساليب الرسمية. فيما أشارت بعض الاستجابات إلى بعض أوجه قصور القنوات غير الرسمية والمتصلة بالموثوقية، وضعف مستوى بعضها، واحتمالية تأثرها ببعض الأغراض المادية لمنشئها. كما أيد (77.4%) من العينة استمرار هذه القنوات غير الرسمية وتطويرها لتعظيم الاستفادة منها في تحقيق التطوير المهني الفاعل للمشرف التربوي.



ومما سبق تتبلور مشكلة البحث في الحاجة لتحسين برامج تأهيل المشرفين التربويين وتطويرهم مهنيًا في المملكة العربية السعودية بالاستفادة مما توصلت له الدراسات الحديثة ذات الصلة وتجارب نظم التعليم حول التأهيل والتطوير المهني [ملحق رقم (1)].

#### أهداف البحث

هدف البحث إلى تقديم تصوّر مقترح لبرامج التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين يجمع بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية متلافياً جوانب الضعف، مستثمراً لأوجه التميز؛ لمعالجة جوانب القصور التي رصدتها نتائج الاستطلاع في برامج التأهيل والإعداد والتطوير.

#### منهج البحث

يعتمد هذا البحث على أسلوب الدراسة التحليلية بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات والخبرات الواقعية المحلية منها والعالمية.

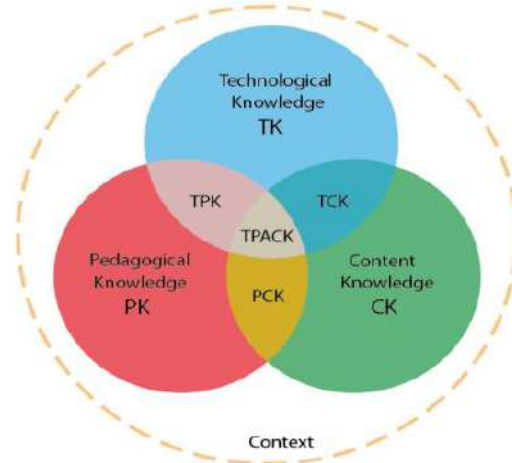
#### التصوّر المقترح

يتكوّن التصوّر المقترح من جانبين يُسند أحدهما الآخر، يتضمن الجانب الأول إجراء تعديلات مقترحة على برامج تأهيل وتطوير المشرفين التربويين الحالية لرفع كفاءتها وفعاليتها؛ فيما يستثمر الجانب الآخر إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي المتاحة في تكوين مجتمعات ممارسة مهنية إلكترونية ذات طابع مؤسسي لتدعيم عمليات التطوير المستمرة وحل معوقاتها.

#### أولاً: برامج التأهيل قبل ممارسة العمل الإشرافي

يتولى المعهد الوطني للتطوير المهني التعليمي تقديم برنامج متخصص في تأهيل المشرف التربوي، بحيث يتضمن العناية بالجوانب التالية:

1. الجانب المعرفي الذي يتناول كل ما يهم المشرف في ممارساته الإشرافية بما فيها التعريف بمفهوم الإشراف الحديث، وأهمية دوره في الميدان، والتأكيد على أبرز مهامه، ومناقشة أبرز المشكلات المتكررة، وتقديم نصائح وإرشادات من تجارب وخبرات سابقة. مستنداً في تصميمه على إطار التيباك (Technological Pedagogical Content Knowledge Framework (TPACK)) الذي قدّمه ميشرا وكوهر (Mishra & Koehler) في (2006) كأحد الاتجاهات الحديثة في التطوير المهني في الميدان التعليمي لإطار معرفة المعلم. وبشكل مشابه يركز الجانب المعرفي في برامج تأهيل المشرف التربوي قبل ممارسة العمل على الجمع بين مجالات المعرفة الثلاثة للمعارف التي يحتاجها المعلم المرشح للعمل الإشرافي (المشرف المستجد) وهي معرفة محتوى العملية الإشرافية (Content Knowledge (CK)) وتتمثل في المفهوم، والأسس، والتعاميم، والمهام، اللوائح،... وغيرها، والمعرفة التربوية (Pedagogical Knowledge (PK)) وتتمثل في معرفة الأنماط الإشرافية، والأساليب الإدارية، والإجراءات، والمعرفة التكنولوجية (Technological Knowledge (TK)) وتتمثل في إجادة العمل في منصات العمل الإشرافي الرسمي، والأدوات التقنية الداعمة للعمل الإشرافي (Mishra & Koehler, 2006). ويوضح الشكل التالي مخطط إطار التيباك TPACK Framework:



شكل 1: إطار التيبك (Saad et al., 2012) TPACK Framework

2. الجانب التطبيقي، والذي يُتاح فيه للمشرف التعلم بالملاحظة والمعايشة من خلال مشاهدة متكررة لممارسات مشرف آخر أو عدد من المشرفين المتميزين؛ لتتكون لديه صورة واضحة عن ممارسات ومسؤوليات المشرف التربوي سواء فيما يتعلق بملاحظة المدرسة، أو المداولة الإشرافية، أو كتابة التقارير، والتحقيقات، والمحاضر، وغيرها من مهام المشرف التربوي. ومن ثم يقوم بتطبيق ما اكتسبه تحت إشراف المعهد.

3. التركيز على المتابعة وقياس أثر التدريب: من خلال أدوات قياس علمية لقياس أثر التدريب بما يساعد في سد احتياج المشرفين التربويين ويسهم في تحسين برامج التأهيل.

#### ثانياً: التطوير المهني أثناء ممارسة العمل الإشرافي

الاهتمام بدعم برامج التطوير المهني الفاعل للمشرفين التربويين القائمة على مبدأ التعلم المستمر المبني على التحديد الدقيق للاحتياج التدريبي، مع استمرار العناية بالتقويم وقياس الأثر. بالإضافة إلى:

تكوين مجتمعات ممارسة مهنية إلكترونية لدعم عمليات التطوير المهني المستمر، تُدار من قِبَل فريق تطوُّعي من منسوبي وزارة التعليم وفق خطة استراتيجية، مع مراعاة تحديد الضوابط التنظيمية لأعضاء المجموعة، إضافة إلى توضيح تنظيم العمل وآلياته بين أعضاء الفريق. ويعتني فريق إدارة كل مجموعة بتقديم الخدمات التي تُلبي احتياجات أعضائها. وللتغلب على ما قد يواجه هذه المجتمعات من صعوبات مادية أو اعتبارية يعمل فريق الإدارة على إيجاد جهة تتبناها بما يدعم نموها واستمراريتها.

ويتم إنشاء مجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية على شكل مجموعات تخصصية ومجموعة عامة في إحدى وسائل التواصل الاجتماعي. إذ تستهدف المجموعة العامة طرح ومناقشة الموضوعات والاهتمامات المشتركة بين جميع التخصصات، ويتفرع منها مجموعات وفق الاحتياجات العامة، مثل: مجموعة المشرفين التربويين المستجدين التي تعتني بأساسيات العملية الإشرافية، ومجموعة الحالات الطارئة للتصدي للمستجدات الفجائية والتعامل معها بسرعة لتقليل الضبابية وعشوائية التنفيذ في الميدان.

وتعكس آلية توزيع المجموعات -العامة- السابقة فكر نمط الإشراف التربوي المتنوع وما يستند إليه من حرية تحديد أسلوب وخيار النمو المهني. حيث تتيح مجموعة المشرفين التربويين المستجدين لهم خيار التطوير المكثف، فيما يتمثل الخيارين الآخرين في المجموعة العامة حين تتيح مساحة مشتركة للنمو المهني التعاوني، بجانب إسهامها في دعم استمرارية النمو الموجّه ذاتياً.





فيما تُركز كل مجموعة تخصصية على الاهتمامات المشتركة التي تربط بين أعضائها. وقد تتجاوز الاهتمامات المشتركة رابط التخصص إلى تكوين مجموعات داعمة تُعنى باهتمامات أخرى كالبحوث الإجرائية، أو الترجمة لأبرز الموارد والمصادر التي يمكن للمشرفين التربويين الاستفادة منها، وأيضاً فإن من المجموعات الداعمة التي تقوم على استثمار المواهب والقدرات مجموعات المصممين التي تجمع بين المصممين الرقميين ومصممي المحتوى التعليمي في فرق إنتاجية يتم الاستفادة من منتجاتها ومشاركتها من خلال مكنز موارد تعليمية مفتوح يضم انفوجرافيك وعروض تقديمية ونشرات إشرافية وقوائم للقراءات الموجهة ونحوها.

ولتوفير فرص أوسع لرفع مستوى المشرفين التربويين العلمي والتربوي؛ يعمل فريق إدارة المجتمعات الممارسة المهنية على التنسيق مع الجهات الأخرى مثل الجامعات للاستفادة من مواردها بما يخدم الإشراف التربوي ويسهم في تطوير أدائه. لتكوّن المجموعات بهذا بيئة تحقق التكامل بين التعليم العام والعالي، حيث تقدم مؤسسات التعليم العالي ممثلة بأقسامها الأكاديمية التخصصية أو التربوية المفيد والجديد لمجموعات مجتمعات الممارسة. كما ستوفر هذه البيئة التكاملية فرصاً واسعة لخدمة الأبحاث العلمية وتوظيف نتائجها لخدمة الميدان، إذ تتيح قرباً من الميدان يسهم في تعرف الواقع الفعلي له والكشف عن مشكلاته، فضلاً عن تكوين فرق عمل مشتركة تعاونية لدراسة مشكلات الميدان وإيجاد حلول مشتركة لها.

ويتيح وجود هذه المجتمعات على وسائل التواصل الاجتماعي فرصة انضمام جميع المشرفين -بما فيهم المتقاعدين- من جميع المحافظات والمناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية؛ الأمر الذي يسهم في توسيع نطاق استكشاف الكفاءات الإشرافية المتميزة جنباً إلى جنب مع توسيع شريحة عدد المستفيدين منها. كما تسهم هذه المجتمعات الواسعة في توحيد المفاهيم المختلفة والمتباينة. إضافة إلى ذلك فإن هذا الأفق الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي يمكن المشرفين التربويين من تخطي الحدود الجغرافية للمملكة والاستفادة وتبادل الأفكار والتجارب والخبرات الإشرافية على المستوى الخليجي أو العربي وغيرها.

ومن وسائل التواصل الاجتماعي التي يمكن توظيفها لذلك تطبيق التراسل الفوري المجاني تلجرام Telegram؛ لما يتميز به من حفظ وتصنيف المحادثات والملفات ليتمكن الأعضاء المنضمين حديثاً من مشاهدتها، إضافة إلى أنها لا تشترط التعريف بالاسم الصريح لأعضائها، كما تسمح بعدد لا محدود من الأعضاء للمجموعات، مع إمكانية عقد جلسات نقاش مباشرة صوتية أو مرئية، وإمكانية عمل تحليلات لنشاط المجموعات ووجود أدوات ومميزات تساعد على ضبط وإدارة ومتابعة المجموعات.

### أهداف التصور المقترح

#### الهدف العام

استثمار التوجهات الحديثة في تحسين برامج التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين.

#### الأهداف التفصيلية

- تطوير برامج تأهيل المشرفين التربويين الجدد.
- دعم برامج التطوير المهني للمشرفين التربويين أثناء العمل.
- تطوير الممارسات التطبيقية للمشرف التربوي المستجد.
- الاستثمار الأمثل للخبرات الإشرافية المتميزة.
- تكوين مجتمعات ممارسة إلكترونية مدعومة للإشراف التربوي ذات طابع مؤسسي.

### نطاق عمل التصور المقترح

الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية



### منطلقات التصور المقترح

- تعاليم الدين الإسلامي، وتأكيداها على الإحسان والتجويد، والتعلم، والتعاون وتشارك المسؤولية مما يمثل منطلقاً جوهرياً لمجتمعات الممارسة المهنية.
- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، في اهتمامها بإعداد كافة العاملين في الميدان التربوي وتنميتهم مهنيًا لمواكبة المستجدات، والعناية بالكرامة الإنسانية.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واهتمامها بتوفير فرص التعلم للجميع، والعناية بالارتقاء بقدرات ومهارات منسوبي التعليم.
- برنامج تنمية القدرات البشرية، وعنايته بتطوير الموارد البشرية وفق التوجهات الحديثة والمبتكرة، لتحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب.
- الاتجاهات الحديثة وتجارب الدول، واهتمامها بالتطوير والتنمية المهنية بدمج النظرية بالممارسة، وتشارك الأقران في بناء الخبرات وتبادلها، إضافة إلى تعدد أشكال التطوير المهني.

### مبررات التصور المقترح

- الافتقار إلى وجود برامج متخصصة في تأهيل المشرف التربوي.
- ما كشفت عن نتائج الدراسة الاستطلاعية من أوجه القصور في برامج تأهيل وتطوير المشرفين التربويين، بجانب استفادتهم من القنوات والمجموعات غير الرسمية على وسائل التواصل الاجتماعي.
- مواكبة التحوّلات المتسارعة باستثمار انتشار استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وتوظيفها لخدمة عمليات التطوير المهني من خلال إيجاد بيئة تُلبّي حاجة المشرفين التربويين للتفاعل السريع، والتعارف وتكوين العلاقات على نطاق واسع، وتمنحهم حرية المناقشة وطرح التساؤلات والأفكار.
- تحديات التواصل الرسمي، وما تتضمنه من جوانب قصور تتصل بصعوبة المناقشة والاستيضاح والوقت الطويل المستغرق فيها؛ مقابل حاجة المشرف التربوي -غالبًا- إلى قنوات اتصال مفتوحة مرنة تمكنه من طرح استفساراته والحصول على رد سريع واضح حولها.
- استثمار التغير الحاصل في نمط التعليم بعد جائحة كوفيد19، ودعم استمراريته لخدمة عمليات التطوير المهني عن بعد القائمة على استخدام التقنية في التعلم الذاتي والتعلم المستمر.

### أهمية التصور المقترح

- تواكب الاتجاهات الحديثة في التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين.
- تُساعد وزارة التعليم في التغلب على بعض أوجه قصور برامج التطوير المهني من خلال أساليب متعددة.
- توفر بيئة داعمة للتغلب على العقبات والتحديات التي تواجه المشرف التربوي.
- تعد نواة لإثراء المحتوى العربي بمنتجات حول الإشراف التربوي.
- تُمكن من استكشاف القدرات والطاقات المتميزة في الإشراف التربوي وخارجه، واستثمارها في دعم زملائهم من المشرفين التربويين، كما تُعين في استقطاب هذه الكفاءات.
- تستثمر المواهب والقدرات المختلفة من منسوبي الميدان التربوي في دعم جهود الإشراف التربوي بصور متعددة، مثل: التصميم والترجمة وإنتاج موارد تعليمية مفتوحة.
- توفر مساحة ثرية لتحديث معلومات المشرف التربوي ومتابعة المستجدات على المستوى العلمي والتربوي، إضافة إلى تبادل الخبرات والتجارب الإبداعية وتجويد الممارسات.
- تتغلب على قيود الزمان والمكان في توسيع نطاق الاستفادة من الخبراء والأكاديميين بما يثري خبرات المشرفين التربويين.

### منهجية التطبيق

ينتضمن التصور المقترح الجمع بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية، وحيث يخضع التغيير في برامج التأهيل والتطوير المهني الرسمية إلى إجراءات ومخاطبات متعددة؛ فسيتم الاقتصار على رفعه كتوصية للجهة المعنية.



وفيما يتعلق بالجانب الآخر من التصور المقترح المتصل بمجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية والتي تمثل أسلوبًا جديدًا يحتاج إلى مزيد إيضاح حول منهجية التطبيق؛ فإن خطوات تطبيقها تمر بالمراحل الآتية:

### المرحلة الأولى

التهيئة والاستعداد



### المرحلة الأولى: التهيئة والاستعداد

- تكوين فريق من كفاءات جهاز الإشراف التربوي الذين تجمعهم الرغبة في التطوع لتحسين برامج التأهيل والتطوير المهني للمشرفين التربويين. بحيث يتشكل فريق الإدارة العامة من رئيس ونائب وثلاث مستشارين وعدد من المساعدين الإداريين.
- بناء خطة استراتيجية لمجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية، ووضع التنظيم اللازم لإدارتها بما يمنحها طابعًا مؤسسيًا. ويشمل هذا:
  - تحديد ضوابط إنشاء وعمل الفرق الفرعية للإشراف على المجموعات العامة والتخصصية، ومعايير ترشيح المشرفين عليها.
  - تحديد مسمى خاص لكل مجموعة، وتحديد أهدافها وقوانينها.
  - تحديد ضوابط نشر ومشاركة المنتجات الفردية والجماعية.
  - تحديد مهام فرق الإشراف على المجموعات.
  - وضع حوافز لاستقطاب المميزين واستبقائهم في المجموعات كمشرفين أو مشاركين فاعلين.
  - تبني ممارسات الجودة في إدارة مجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية، بما في ذلك: الأدلة والتنظيم والتوثيق وحلقات الجودة والتقويم والتغذية الراجعة.
    - تتمثل مهام فريق الإدارة العامة فيما يلي:
      - اختيار وترشيح أعضاء الفرق الفرعية للإشراف على المجموعات العامة والتخصصية.
      - إدارة الشؤون العامة لجميع المجموعات والفرق الإنتاجية والإشراف عليها ومتابعتها.
      - البحث عن جهة خارجية تتبنى دعم ورعاية المجموعات، وقد تتمثل في جامعات محلية أو مؤسسات خيرية.
      - تحقيق التكامل بين التعليم العام والعالي والتنسيق الفاعل مع الأساتذة وطلاب الدراسات العليا المتميزين في الجامعات لتقديم لقاءات ودورات أو توظيف المتطلبات الدراسية لتطوير المشرفين التربويين والإسهام في رفع أدائهم.
      - يتولى المساعدون الإداريون الجوانب الإدارية مثل: متابعة أدوات الحماية، والعلاقات العامة، ومنهجية التحفيز (الرقمي، والواقعي)، والتدريب، واللقاءات، والإنتاج العلمي (أبحاث، ترجمة، موارد مفتوحة)، والتصاميم.

**المرحلة الثانية: التنفيذ**

- تكوين المجموعات العامة للمشرفين التربويين والتي تتمثل في: مجموعة عامة رئيسية، ومجموعة المشرفين التربويين المستجدين، ومجموعة الحالات الطارئة. ونشر روابط الدعوة والانضمام إليها في أوساط المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية.
- تكوين المجموعات التخصصية التي تضم المشرفين التربويين حسب التخصص.
- استكشاف مواهب وقدرات أعضاء المجموعات العامة والتخصصية، واستثمارها في تكوين المجموعات الداعمة (مجموعات البحوث الإجرائية، والترجمة، والتصميم، وإثراء المحتوى التعليمي الإشرافي).
- توجيه الفرق الفرعية للبدء بمهامها داخل مجموعاتها، وتلبية الاحتياجات المختلفة لأعضاء المجموعات والإجابة عن استفساراتهم وتساؤلاتهم.
- التنسيق والتواصل بين المجموعات العامة والتخصصية مع المجموعات الداعمة للاستفادة من خدماتها.
- عقد الدورات واللقاءات -وفق احتياجات المجموعات- مع الخبراء والأكاديميين، بالاستفادة من دعم الجهة الخارجية في تقدير المشاركين واعتماد شهادات الحضور.
- تزويد الشركاء من أعضاء هيئة التدريس بالاحتياجات البحثية التي يمكن توجيه المتطلبات الدراسية لخدمتها.
- تكوين المجموعات البحثية المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس لتوجيه الأبحاث والإنتاج العلمي في خدمة مشكلات الميدان.
- الاهتمام بتوثيق وحفظ المنتجات الفردية والجماعية في مكنز مشترك يستفيد منه جميع أعضاء مجتمعات الممارسة الإلكترونية.

**المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم**

- تطبيق أسلوب حلقات الجودة في مناقشة أي مقترح أو صعوبة تواجه فرق الإدارة والتشارك في جمع الأفكار والحلول، ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- تشجيع تبادل الخبرات بين فرق الإدارة العامة والفرعية، وتعزيز الجهود المتميزة لأعضاء الفرق الفرعية بنشرها وتثبيتها في مجموعة الإدارة.
- عمل استطلاعات رأي دورية لرضا أعضاء المجموعات.
- تشجيع التقييم الذاتي الدوري لأعضاء الفرق الفرعية للإشراف على المجموعات العامة والتخصصية.
- توظيف أدوات تحليل نشاط وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على تقييم عام لمستوى أداء المجموعات.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين فريق الإدارة العامة والفرعية لمناقشة مستوى الأداء (نتائج استطلاع رضا المجموعات، التقييم الذاتي، نتائج تحليل نشاط المجموعات) وأساليب تطويره.
- الاهتمام بتزويد أعضاء إدارة الفرق الفرعية، وأعضاء المجموعات العامة والتخصصية بتغذية راجعة حول جهودهم ومقترحاتهم والمشكلات التي تواجههم.
- تزويد الجهة الخارجية الداعمة بتقارير سنوية حول عمل ومنجزات مجتمعات الممارسة الإلكترونية.

**متطلبات التطبيق****متطلبات إدارية (تنظيمية)**

- خطة استراتيجية لعمل مجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية.
- ضوابط التنظيم الإداري لعمل المجموعات.
- ضوابط إنشاء وعمل الفرق الفرعية للإشراف على المجموعات العامة والتخصصية، ومعايير ترشيح المشرفين عليها.
- ميثاق عضوية لمجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية.
- جهة داعمة للمجموعات تساعد على إضفاء طابع العمل المؤسسي، وتتعاون مع الجهات ذات العلاقة لدعم المجموعات.



- آلية استقطاب واستبقاء وتحفيز الأعضاء المتميزين داخل المجموعات أو في فرق الإدارة، تتضمن حوافز معنوية وفرص الالتحاق ببرامج تدريبية تلائم احتياجاتهم.
- نشر ثقافة مجتمعات الممارسة المهنية، ونشر روابط الدعوة والانضمام إليها في أوساط المشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية.
- خطة للأنشطة المختلفة للمجموعات وفق احتياجاتها.
- تقارير توثيق أنشطة ومنجزات المجموعات المختلفة.

#### متطلبات بشرية

- فرق متطوعة لإدارة المجموعات والإشراف عليها.
- مساعدون إداريون للقيام بالأعمال الإدارية للمجموعات.
- خبراء وأكاديميين، وطلبة دراسات عليا.

#### متطلبات تقنية

- تطبيق تلجرام (Telegram)، وروبوتات حماية (Telegram Security Bots).
- مكنز للمنتجات الفردية والجماعية لمجتمعات الممارسة الإلكترونية.
- قاعة للاجتماعات الافتراضية لإدارة وعمل المجموعات.

#### المعوقات المتوقعة عند التطبيق

- قد يواجه تنفيذ التصور المقترح بفاعلية صعوبات تحول دون تحقيق أهدافها المرجوة، وقد يسهم التعرف المسبق لهذه المعوقات في الاستعداد لمواجهتها وتقليل أثارها، ومن المعوقات المتوقعة ما يلي:
- العزوف عن الانضمام لفرق العمل التطوعية؛ تردداً من تحمل مسؤولية الالتزام بالعمل.
  - تسرب أعضاء فرق العمل.
  - صعوبة الحصول على موافقة تبني ودعم للمجتمعات من جهة خارجية.
  - ضعف انضمام المشرفين التربويين للمجموعات العامة والتخصصية.
  - الحفاظ على استمرارية نشاط وفاعلية المجموعات.
  - ضمان عدم تأثر استمرارية المجموعات بتغير أعضاء فرق الإدارة.

#### المقترحات لمواجهة المعوقات

- تقديم الفكرة التطوعية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ لرصد وتوثيق الجهود التطوعية، وإتاحة فرصة الانضمام لمجتمعات الممارسة المهنية لكل من يرغب في التطوع.
- تقدير وإبراز دور الجهة الخارجية الداعمة عبر حساب مجتمعات الممارسة على تويتر، وإشراكها في الخطط العامة، وتزويدها بنقارير سنوية عن المنجزات والجهود وتقارير رضا المستفيدين من مجموعات مجتمعات الممارسة المختلفة.
- تلخيص ونشر أبرز انطباعات الأعضاء حول الأوجه المختلفة لاستفادتهم من مجموعات مجتمعات الممارسة.
- عقد لقاءات لاستعراض تجربة أعضاء فرق الإدارة والإشراف واستفادتهم من المجتمعات وحلقات الجودة؛ بما يسهم في تعزيزهم وتحفيزهم واستقطاب المتميزين الآخرين.
- إقامة احتفاء افتراضي سنوي لتقدير تميز المجموعات والأعضاء واستعراض أبرز المنجزات، وتجديد حماس المجتمعات بعرض الخطوط العريضة للتطوير المستقبلي.



- إعداد صف ثاني لإدارة الفريق العامة والفريق الفرعية المختلفة.
- المحافظة على مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي المؤسسي بما يضمن عدم تأثر الأداء بتغيير أفراد الإدارة.
- تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الخيرية بما يدعم تحقيق جانب من الدور المجتمعي لمجتمعات الممارسة، من خلال نشر المنتجات أو الممارسات التي يمكن الاستفادة منها وتعميمها.

### مقترحات مستقبلية

تطوير مجتمعات الممارسة المهنية الإلكترونية بتكوين منصة إلكترونية خاصة بها، يتم تطويرها تحت إشراف وزارة التعليم، مع الحفاظ على طبيعتها غير الرسمية. ومراعاة دورها عند إعداد الخطط الإشرافية.

### المراجع

1. الباطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب. (2004). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي. المؤلف.
2. البتال، زيد؛ والقحطاني، وضحي. (2017). معوقات الإشراف التربوي على برامج صعوبات التعلم كما يراها المشرفون والمشرفات في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية الخاصة، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل، 5(19)، 47-89.
3. الداود، منال بنت سعد. (2019). بناء مجتمعات الممارسة للقادة التربويين في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مدخلا للتنمية المهنية: نموذج مقترح. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
4. الدخيل، عزام محمد. (2015). تعلمهم: نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي (ط3). الدار العربية للعلوم ناشرون.
5. الدوسري، مبارك عبد الله مبارك. (2017). واقع التنمية المهنية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، 28(111)، 500-522.
6. السحيباني، ابتهاج بنت سليمان بن علي. (2012). تطوير أداء مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء مدخل مجتمع التعلم المهني [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
7. شركة تطوير للخدمات التعليمية. (1437). البرنامج الوطني لتطوير المدارس: مبادرات وحدات تطوير المدارس للعام الدراسي 1437/1438هـ، الجزء الأول. وزارة التعليم. <https://cutt.us/9AXfI>
8. الشكيري، مريم بنت عبدالله؛ والعمرى، أيمن أحمد؛ وكاظم، علي مهدي؛ والكيومي، أمل بنت راشد. (2020). درجة فاعلية برنامج خبراء الإشراف التربوي بالمعهد التخصصي للتدريب في سلطنة عمان في ضوء أنموذج ستافلييم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(3)، 669-696.
9. الطعاني، حسن أحمد. (2007). التدريب مفهومه وفعالياته، وبناء البرامج التدريبية وتقييمها. دار الشروق.
10. عطاري، عارف؛ وعناية، صالحة؛ ومحمود، ناريمان. (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
11. عيدة، محمد. (2003). الإشراف التربوي في الأردن في ضوء الاتجاهات المعاصرة: دراسة استطلاعية لواقع وأهمية أبعاده. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
12. الفايز، عبير؛ والعمود، مها. (2019). معوقات الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية (قلة الدورات التدريبية الموجهة لرفع الكفاءة المهنية للمشرفين التربويين، تصور مقترح). مجلة البحث العلمي في التربية، 20، 425-436.
13. القفعي، خميس بن عبد الرحمن بن خميس. (2011). الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة. [رسالة ماجستير منشورة]. شبكة المعلومات العربية التربوية "شمعة".
14. معتوق، محمد ابودية. (2015). منظومة التعليم في اليابان سبب عظمة اليابان (2). طلبة نيوز للإعلام الحر. <https://cutt.us/HS335>
15. واس. (2013، ديسمبر 4). تدشين أول برنامج على مستوى المملكة لتأهيل المشرف التربوي الأحد القادم. وكالة الأنباء السعودية. <https://www.spa.gov.sa/1175262?lang=ar&newsid=1175262>



16. Acuyo, A. (2021). Reviewing the Literature on Professional Development for Higher Education Tutors in the Work-From-Home Era: Is it Time to Reconsider the Integration of Social Media?. *Education and Information Technologies*. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10603-2>

17. Ahn, R.; Shimojima, Y.; Mori, H.; & Asanuma, S. (2018 December). *Japan's Innovative Approach to Professional Learning*. Kappan- OECD Learning Compass 2030, 49-53.

18. Chaseling, M.; Smith, R.; Boyd, W.; Foster, A.; Boyd, W.; Markopoulos, C.; Shipway, B.; & Lembke, C. (2016). Collaborative Inquiry Driving Leadership Growth and School Improvement. *Creative Education*, 7(2), 244-253.

19. Manca, Stefania; & Ranieri, Maria. (2014, January). *Teachers' professional development in online social networking sites* [Paper presentation]. World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications. Tampere, Finland.

20. Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.

21. Ranieri, Maria. (2019). Professional development in the digital age. Benefits and constraints of social media for lifelong learning. *Form@re Open Journal per la formazione in rete*, 19(2), 178-192.

22. Saad, Milad; Barbar, Aziz M.; Abourjeili, Suzanne. (2012). Introduction of TPACK-XL, A Transformative View of ICT-TPCK for Building Pre-Service Teacher Knowledge Base. *Turkish Journal of Teacher Education*, 1(2), 41-60.

23. Silcock, David. (n.d.). *North Coast Initiative for School Improvement - An Australian telling of a Canadian Story*. The University of New South Wales (UNSW): <https://www.gie.unsw.edu.au/north-coast-initiative-school-improvement-australian-telling-canadian-story>

24. Teng, Amelia. (2014). *Retired, But They're Back to Full-Time Teaching*. The Straitstimes: <https://www.straitstimes.com/singapore/education/retired-but-theyre-back-to-full-time-teaching>

25. Yamamoto, Yukiko; Enomoto, Naoko; and Yamaguchi, Shinobu. (2016). Policies and Practices of School Leaderships in Japan: A Case of Leadership Development Strategies in Akita. *Educational Considerations*, 43(3), 27-36.

#### المواقع الإلكترونية

1. المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين (<https://cutt.ly/GTWc7h0>)
2. مؤسسة الملكة رانيا (<https://cutt.ly/pTWbWo7>) Queen Rania Foundation
3. iShare Singapore ([Who We Are - iShare Singapore](http://www.ishare.org.sg))
4. Learning forward- The Professional Learning Association (<https://learningforward.org/>)
5. Ministry of Education Singapore (<https://www.moe.gov.sg/>)



## الملاحق

## ملحق (1): أوجه الاستفادة من التجارب العالمية في تأهيل وتطوير الممارسين التربويين

أشكال التطوير المهني		الدولة
غير الرسمي	الرسمي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجتمع ممارسة يتفاعل فيه عدد كبير من قادة التعلم عبر عدد من الولايات، ويتبادلون التجارب والخبرات، كما يتشاركون في تعرف التحديات وحلها.</li> <li>- استخدام أدوات متعددة لدعم مجتمع الممارسة منها الاجتماعات والمؤتمرات والتعاون الهاتفي، وتوفير دعم من مدرب متمرّس، إضافة إلى إتاحة الوصول الإلكتروني للموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناية بالتأهيل الجيد قبل مزاوله العمل الإشرافي.</li> <li>- الاهتمام بالتطوير الفاعل القائم على مبدأ التعلم المستمر (أثناء مزاوله العمل الإشرافي).</li> <li>- تشارك السلطات التعليمية والمنظمات المهنية وكليات التربية في تقديم هذه البرامج التدريبية.</li> <li>- الاهتمام باختيار الأوقات المناسبة للمشرفين التربويين في البرامج التدريبية.</li> </ul>	الولايات المتحدة الأمريكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجموعات ممارسة مهنية قائمة على التفاعل بين الأكاديميين وقادة المدراس.</li> <li>- مجتمعات ممارسة من مجموعات مختلفة من أعضاء هيئة التدريس.</li> <li>- الاهتمام بالتقييم من خلال قياس فعالية البرنامج بأساليب متعددة.</li> </ul>	-	أستراليا
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام باستمرارية برامج التطوير المهني للمشرفين التربويين.</li> <li>- العناية بقياس أثر التدريب.</li> </ul>	بريطانيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منصة لمشاركة الممارسات التربوية (الإشرافية) المتميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصنيف وتقسيم الممارسين التربويين (المشرفين التربويين) إلى فئات، وتقديم الدعم المناسب لكل فئة.</li> <li>- الاستفادة من الكفاءات التربوية المتميزة في دعم ومساندة زملائهم الجدد.</li> <li>- استثمار طاقات الممارسين التربويين (المشرفين) المتقاعدين في تطوير المهني للآخرين.</li> </ul>	سنغافورة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة موثوقة آمنة وداعمة للنمو المهني للمعلمين باختلاف مراحل حياتهم المهنية [عُرْفَةُ المعلمين Shokuin Shitsu]</li> <li>- الالتحاق بعضوية إحدى الدوائر أو الأندية المستقلة المتخصصة في مجال معين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيم التطوير المهني للممارسين التربويين في البيئات الرسمية إلى ثلاثة مراحل؛ لتقديم الدعم المناسب وللعناية بإعداد صف ثاني من القادة.</li> </ul>	اليابان
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجتمعات تعلم متداخلة بالتعاون</li> </ul>	الأردن





## مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

[www.jalhss.com](http://www.jalhss.com)

Volume (81) July 2022

العدد (81) يوليو 2022



أشكال التطوير المهني			
غير الرسمي	الرسمي		
	<p>مع كلية المعلمين في جامعة كولومبيا لتبادل المعرفة المتعلقة بالممارسات المؤثرة والفعالة.</p> <p>- التركيز على استراتيجيات التعليم والتعلم للمباحث الأساسية في اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم</p>		
<p>- مجتمعات تعلم مهنية مستقلة قادرة على تطوير الممارسات التربوية</p>	<p>- برامج استراتيجية في التدريب المهني؛ لتطوير معارف المشرفين وتعميق فهمهم وتطوير مهاراتهم بالممارسة.</p> <p>- برامج استراتيجية في التدريب المهني؛ لتطوير قدرات المعلمين الأوائل ليصبحوا قادة للتعليم ودعاة للتغيير في مدارسهم كل حسب تخصصه.</p>	سلطنة عمان	
	<p>- استخدام تطبيق "تلجرام Telegram" في توفير قناة تربوية رسمية تُشرف عليها الإدارة العامة للتوجيه التربوي</p>	اليمن	